

К. ФЛЯЙШЕР
Б. БЕНСУССАН

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ И КОНКУРЕНТНЫЙ — анализ —

методы и средства
конкурентного анализа
в бизнесе



Стратегия фирмы по производству
и реализации товаров и услуг

Сбор и анализ конкурентной
информации

Анализ покупателей
и посредников

Программирование
стратегических фондов

Роль финансовых коэффициентов
и показателей в конкурентной борьбе

стратегический и конкурентный анализ
методы и средства конкурентного анализа в бизнесе



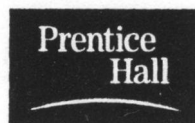
**стратегический
и конкурентный
анализ**
методы и средства
конкурентного анализа
в бизнесе

Strategic and Competitive Analysis

Methods and Techniques for Analyzing
Business Competition

Craig S. Fleisher
University of Windsor

Babette E. Bensoussan
The MindShifts Group Pty. Ltd.



Upper Saddle River, New Jersey 07458

К. Фляйшер
Б. Бенсуссан

стратегический и конкурентный анализ

методы и средства
конкурентного анализа
в бизнесе

Перевод с английского
Д. П. Коньковой
под общей редакцией
д. э. н., проф. И. М. Степнова
и к. э. н. Ю. А. Ковальчук



Москва
БИНОМ. Лаборатория знаний
2005

УДК 65.011.12
ББК 65.290
Ф69

Фляйшер К.

Ф69 Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе/Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с: ил.

ISBN 0-13-088852-4 (англ.)

ISBN 5-94774-220-9 (рус.)

В книге рассматриваются различные методы стратегического и конкурентного анализа, позволяющие фирме наилучшим образом планировать свою деятельность по производству и реализации товаров и услуг. Большое внимание уделено анализу внешней среды, функциональных возможностей и ресурсов фирмы, жизненного цикла продукции и технологии, патентному анализу, а также оценке индивидуальных характеристик конкурентов. Рассмотрены также основные финансовые коэффициенты и показатели и их использование в программировании стратегических фондов. Каждая глава книги иллюстрируется примерами из реальной жизни.

Руководителям предприятий, работающих в условиях рыночной конкуренции, менеджерам всех уровней, специалистам-аналитикам, а также студентам и аспирантам экономических специальностей.

УДК 65.011.12

ББК 65.290

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена или передана в любой форме или любыми средствами, электронными или механическими, включая фотографирование, магнитную запись или иные средства копирования или сохранения информации, без разрешения Pearson Education, Inc.

По вопросам приобретения обращаться:

«БИНОМ. Лаборатория знаний» (095) 955-03-98, e-mail: lbz@aha.ru
<http://www.lbz.ru>

Authorised translation from English language edition, entitled STRATEGIC AND COMPETITIVE ANALYSIS: METHODS AND TECHNIQUES FOR ANALYSING BUSINESS COMPETITION, 1st Edition by Fleisher, Craig S.; Bensoussan, Babette, published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2003 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 07458
Russian language edition published by B K L PUBLISHERS,
Copyright © 2005

ISBN 0-13-088852-4 (англ.)

ISBN 5-94774-220-9 (рус.)

© Перевод на русский язык, БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005

Оглавление

Предисловие	14
Об авторах	20
Часть I. Анализ, его взаимосвязь со стратегией и конкурентной информацией.	21
Глава 1. Стратегия и процесс сбора конкурентной информации.	23
Процесс формулирования стратегии.	23
Необходимость стратегического мышления.	25
Процесс сбора конкурентной информации.	27
Увеличившаяся степень конкуренции.	28
Глобальная экономика—осведомленная экономика.	29
Усилившаяся имитация.	30
Возросшая сложность и скорость.	30
Глава 2. Анализ и его ловушки.	32
Анализ	32
Масштаб и направления анализа.	34
Важность ввода хороших данных для анализа.	37
Ловушки анализа	40
Предупреждения при проведении анализа.	43
Глава 3. Система FAROUT.	44
Решение FAROUT в проведении анализа	46
Использование рейтинговой системы FAROUT.	48
Часть II. Методы стратегического и конкурентного анализа.	51
Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ	53
Глава 4. Бостонская матрица «рост - удельный вес в обороте рынка».	53
Краткое описание	53
Исторический опыт.	53
Стратегическое обоснование и его применение.	55
Взаимосвязь с кривой опыта	55
Связь с жизненным циклом товара.	56
Совмещение кривой опыта и жизненного цикла товара.	57
Всеобщая стратегическая последовательность.	59
Сильные стороны и преимущества	59
Общая картина портфеля фирмы.	59
Слабые стороны и ограничения	60
Концептуальные недостатки/неправильные предположения.	61

Зависимость от определения рынка	62
Искажение стратегического расположения в условиях изменчивости.	62
Проблемы практического применения.	63
Усыпленный до удовлетворенности.	63
Процесс применения метода	63
Этап 1: разделить фирму на стратегические организационные единицы	63
Этап 2: оценить уровень роста рынка каждой стратегической организационной единицы.	64
Этап 3: оценить относительную долю рынка каждой стратегической организационной единицы.	64
Этап 4: определить положение в матрице для каждой стратегической организационной единицы.	65
Этап 5: построить матрицу для всех конкурентов стратегических организационных единиц.	67
Этап 6: назначить оптимальную обобщенную стратегию для каждой стратегической организационной единицы.	67
Этап 7: далее дезагрегировать анализ.	67
Этап 8: представить аналитическую динамику.	67
Этап 9: итерация.	69
Глава 5. Матрица экрана бизнеса General Electric.	72
Краткое описание.	72
Исторический опыт.	72
Стратегическое обоснование и его применение.	75
Привлекательность отрасли.	76
Стабильность бизнеса	76
Сильные стороны и преимущества.	79
Более богатый набор аналитических переменных значений.	79
Гибкость.	79
Интуитивная привлекательность.	79
Слабые стороны и ограничения.	79
Сомнительные предположения.	79
Опасности неправильного применения.	80
Неоднозначность.	80
Процесс применения метода	81
Глава 6. Отраслевой анализ.	87
Краткое описание.	87
Исторический опыт.	87
Стратегическое обоснование и его применение.	88
Сильные стороны и преимущества.	92
Статичный анализ.	92
Динамичный анализ.	92
Важное дополнение к анализу окружающей среды.	93
Предпосылка теории официального сценария.	94
Слабые стороны и ограничения.	94
Процесс применения метода.	95
Глава 7. Анализ стратегических групп.	103
Краткое описание.	103
Исторический опыт.	103

Стратегическое обоснование и его применение.104
Воздействие угрозы входа в отрасль новых фирм на стратегические группы.105
Воздействие внутреннего соперничества на стратегические группы.106
Воздействие рыночной власти покупателей и поставщиков на стратегические группы.106
Воздействие угрозы субституции на стратегические группы.106
Сильные стороны и преимущества.....	.110
Детальность.110
Стратегическое направление отраслевого развития.111
Ориентирование на предложение.111
Обобщение однородных отраслей из разнородных.111
Положительные эффекты сильного единства группы.111
Слабые стороны и ограничения.112
Ограниченное указание на способности, необходимые для успешного практического применения.112
Отсутствие четкого утверждения воздействия социополитической стратегии.112
Предположение того, что у фирмы есть умственные способности и способности к обучению.112
Негативные воздействия на сильное единство группы.112
Проблемы с оценкой.113
Недостаток эмпирической поддержки.114
Процесс применения метода.114
Этап 1: завершить анализ пяти сил отрасли на основании методологии, описанной в главе 6.114
Этап 2: выявить всех основных конкурентов в отрасли на основе конкурентных переменных.114
Этап 3: составить карту стратегических групп.116
Этап 4: проверить стабильность барьеров мобильности между группами...116
Этап 5: проверить стабильность рыночной власти между группами и покупателями и поставщиками отрасли.117
Этап 6: проверить угрозу субститутов между группами.117
Этап 7: проверить интенсивность внутреннего соперничества между группами.118
Этап 8: проанализировать пять сил стратегических групп.118
Этап 9: выбрать членство в оптимальной стратегической группе.118
Этап 10: проанализировать отраслевое развитие.119
Этап 11: внимательно следить за нарушением группового единства.120
Глава 8. SWOT-анализ.124
Краткое описание.124
Исторический опыт.124
Стратегический рационализм и его применение.127
Сильные стороны и преимущества.129
Слабые стороны и ограничения.130
Процесс применения метода.132
Глава 9. Анализ стоимостных цепочек.138
Краткое описание.138
Исторический опыт.138

Стратегическое обоснование и его применение143
Сильные стороны и преимущества145
Слабые стороны и ограничения146
Процесс применения метода149
Этап 1: определить стратегические организационные единицы фирмы149
Этап 2: выявить самые важные действия фирмы по созданию ценностей..150
Этап 3: провести анализ внутренних издержек150
Этап 4: провести анализ внутренней дифференциации151
Этап 5: вывести фонд прибыли отрасли151
Этап 6: проанализировать вертикальные связи152
Этап 7: итерация154

Раздел 2. МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА И АНАЛИЗА

ПОТРЕБИТЕЛЕЙ159
------------------------	------

Глава 10. Анализ «слепых» зон.159

Краткое описание159
Исторический опыт159
Семь распространенных источников «слепых» зон161
Стратегическое обоснование и его применение168
Расширение производственных мощностей169
Вход в новый бизнес посредством внутреннего развития170
Вход в новый бизнес посредством приобретения171
Сильные стороны и преимущества171
Система предварительного предупреждения для системы предварительного предупреждения фирмы171
Сравнительный172
Гибкость172
Эффективный по стоимости и легкий в применении172
Слабые стороны и ограничения173
Процесс применения метода173

Глава 11. Конкурентный анализ.185

Краткое описание185
Исторический опыт185
Стратегическое обоснование и его применение186
Сильные стороны и преимущества190
Слабые стороны и ограничения191
Процесс применения метода191
Этапы 1 и 2: определить, кто является вашими конкурентами, и кто может быть вашими потенциальными конкурентами191
Этап 3: решить, какая информация требуется по этим соперникам193
Этап 4: создать возможность проведения конкурентного анализа с целью сохранения этой информации193
Этап 5: провести стратегический анализ собранной информации195
Этап 6: представить информацию в доступном формате197
Этап 7: убедиться, что специалисты, принимающие правильное решение, своевременно получают верную информацию199
Этап 8: разработать стратегию, основанную на анализе200
Этап 9: постоянно наблюдать за конкурентами и изучать среду на предмет появления потенциальных соперников200

Глава 12. Анализ сегментации покупателей.	204
Краткое описание.	204
Исторический опыт.	204
Стратегическое обоснование и его применение.	206
Сильные стороны и преимущества	214
Эффективный и результативный путь к конкурентному преимуществу.	214
Инструмент для достижения маркетинговой ориентации.	214
Эффективное завершение процессов по работе с конкурентной информацией.	214
Стимул для разработки новой продукции.	215
Гибкость.	215
Слабости и ограничения.	215
Сегментация обеспечивает только агрегированные характеристики сегментов.	215
Приспособляемость к массовому изготовлению на заказ.	215
Сегментация — это только одна частичка мозаики.	215
Процесс применения метода.	216
Этап 1: сегментация.	216
Этап 2: нацеливание.	218
Этап 3: стратегическое позиционирование.	220
Глава 13. Анализ покупательской ценности.	225
Краткое описание.	225
Исторический опыт.	225
Стратегическое обоснование и его применение.	227
Модели атрибут/затраты покупательской ценности.	231
Ожидаемые выгоды.	231
Ожидаемые затраты.	233
Модели цель/мотивация покупательской ценности.	234
Сильные стороны и преимущества.	236
Слабые стороны и ограничения.	236
Процесс применения метода.	237
Этап 1: тесная связь с покупателями посредством переговоров.	237
Этап 2: официальный анализ покупательской ценности.	239
Этап 3: стратегическое управление покупательской ценностью.	248
Глава 14. Анализ функциональных возможностей и ресурсов.	253
Краткое описание.	253
Исторический опыт.	254
Стратегическое обоснование и его применение.	256
Подход пяти тестов рынка.	258
Модель VRIO — другой полезный подход.	261
Сильные стороны и преимущества.	265
Слабые стороны и ограничения.	265
Процесс применения метода.	267
Этап 1: определить ключевые факторы успеха фирмы.	267
Этап 2: выявить ресурсы фирмы.	268
Этап 3: оценить ресурсы фирмы.	269
Этап 4: выявить разрывы между ресурсами фирмы и ключевыми факторами успеха.	269
Этап 5: провести диагностику текущей стратегии.	269

Этап б: сформулировать рациональные будущие стратегии	269
Глава 15. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов.	276
Краткое описание	276
Исторический опыт.	277
Стратегическое обоснование и его применение	280
Сильные стороны и преимущества	281
Слабые стороны и ограничения.	281
Процесс применения метода	282
1. Анализ личного дела	282
2. Анализ личности менеджеров	283
Типы адаптации.	292
Стили	294
3. Внешняя среда/культура	297
Раздел 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	305
Глава 16. Анализ разногласий.	305
Краткое описание.	305
Исторический опыт.	305
Стратегическое обоснование и его применение.	306
Сильные стороны и преимущества	309
Слабые стороны и ограничения.	309
Процесс применения метода	310
Этап 1: прогнозирование разногласий	311
Этап 2: оценка разногласий.	315
Этап 3: выбор схем и типов ответной реакции на разногласие.	317
Глава 17. Анализ общей окружающей среды (STEEP).	323
Краткое описание	323
Исторический опыт.	324
Основные структуры окружающих сред	326
Стратегическое обоснование и его применение.	331
Сильные стороны и преимущества	333
Слабые стороны и ограничения.	334
Процесс применения метода	336
Этап 1: понять анализируемый сегмент окружающей среды.	337
Этап 2: понять взаимосвязи между тенденциями.	338
Этап 3: соотнести тенденции с разногласиями.	338
Этап 4: спрогнозировать будущее направление разногласий.	338
Этап 5: прийти к выводам.	338
Глава 18. Анализ сценария.	341
Краткое описание.	341
Исторический опыт.	341
Стратегическое обоснование и его применение.	344
Количественные методы.	345
Качественные методы.	345
Сильные стороны и преимущества	347
Проверка вариантов стратегии представления фирмы на основе ресурсов	347
Организационная гибкость	347
Заполнение пустоты прогнозирования.	348
Управленческий инструмент информационной перегрузки.	348

Слабые стороны и ограничения	348
Перевод формулирования стратегии только к анализу сценария.	348
Изначальная тенденция.	348
Трудности с групповой согласованностью.	349
Связывание сценариев по конкурентным и финансовым убеждениям.	349
Процесс применения метода	349
Глава 19. Анализ посредников.	357
Краткое описание.	357
Исторический опыт.	357
Стратегическое обоснование и его применение.	359
Сильные стороны и преимущества.	360
Слабые стороны и ограничения.	361
Процесс применения метода	362
Этап 1: кто является посредниками организации?.	363
Этап 2: каковы доли участия посредников?.	363
Этап 3: какие сложности и риски представляют посредники для фирмы и конкурентов?.	366
Этап 4: какие стратегии и меры должна предпринять компания, чтобы лучше всего разобраться со сложностями и возможностями посредников?.	371
Раздел 4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ.	375
Глава 20. Анализ кривой опыта.	375
Краткое описание.	375
Исторический опыт.	375
Стратегические обоснования логики кривой опыта.	376
Стратегическое обоснование и его применение.	381
Подчеркивание важности доли рынка.	381
Использование кривой опыта для моделирования и анализа отраслевой структуры.	383
Решения о входе на рынок.	384
Стратегия ценообразования.	386
Конкурс на получение контрактов, контроль за уровнем издержек и бенчмаркинг.	386
Сильные стороны и преимущества.	387
Слабые стороны и ограничения.	387
Потеря стратегической гибкости — «слепые» зоны втихомолку.	388
Выборочная относительность.	389
Опасные предположения.	390
Проблемы оценки и применения.	391
Рекомендации упрощенной стратегии.	391
Вывод по сильным и слабым сторонам.	391
Процесс применения метода	392
Этап 1: установить, соответствует ли ваш товарный рынок анализу кривой опыта.	392
Этап 2: определить товарный рынок.	392
Этап 3: определить кривую опыта вашей фирмы.	392
Этап 4: установить кривые опыта конкурирующих фирм.	393
Этап 5: определить кривую опыта отраслевой цены.	394

Этап 6: определить ценовую эластичность кривой опыта	395
Этап 7: периодически повторять этапы 1-6.	395
Этап 8: разработать стратегию.	395
Глава 21. Анализ вектора роста	399
Краткое описание.	399
Исторический опыт.	399
Стратегическое обоснование и его применение.	401
Сильные стороны и преимущества	402
Слабые стороны и ограничения.	403
Процесс применения метода	404
Количественные характеристики.	405
Качественные факторы	405
Глава 22. Патентный анализ.	412
Краткое описание.	412
Исторический опыт.	412
Стратегическое обоснование и его применение.	414
Сильные стороны и преимущества	418
Слабые стороны и ограничения.	418
Процесс применения метода	419
Глава 23. Анализ жизненного цикла продукции.	431
Краткое описание.	431
Исторический опыт.	431
Концептуальное описание стадий жизненного цикла продукции.	433
Стратегическое обоснование и его применение.	434
Стадия 1: появление.	437
Стадия 2: рост	437
Стадия 3: зрелость.	439
Стадия 4: спад	440
Сильные стороны и преимущества	441
Слабые стороны и ограничения.	442
Процесс применения метода	443
Этап 1: оценить потенциальный спрос.	443
Этап 2: определить спектр цен.	443
Этап 3: спрогнозировать объемы продаж по спектру возможных цен.	444
Этап 4: рассмотреть риск, связанный со снижением конкурентной цены	444
Этап 5: определить фундаментальную рыночную стратегию для стадии роста	444
Этап 6: определить уровень агрегирования.	445
Этап 7: спрогнозировать переломные точки.	445
Этап 8: модифицировать стратегию для каждой стадии.	447
Этап 9: оставаться бдительным при новом жизненном цикле продукции	447
Глава 24. Анализ S-кривых (жизненного цикла технологии)	450
Краткое описание.	450
Исторический опыт.	450
Стратегическое обоснование и его применение.	454
Сильные стороны и преимущества	460
Слабые стороны и ограничения.	461
Процесс применения метода	462

Стадия 1: оценка технологической угрозы, с которой сталкивается фирма . . .	462
Стадия 2: разработка своевременной стратегической ответной реакции на какие-либо выявленные технологические угрозы	464
Раздел 5. МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА	472
Глава 25. Анализ финансовых коэффициентов и показателей	472
Краткое описание	472
Исторический опыт	472
Главные концепции, лежащие в основе анализа финансовых коэффициентов и показателей	473
Стратегическое обоснование	475
Сильные стороны и преимущества	476
Слабые стороны и ограничения	477
Процесс применения метода	480
Основные типы коэффициентов	480
Методы сравнения коэффициентов или показателей	489
Объединенный и сегментированный анализ	492
Глава 26. Программирование стратегических фондов	495
Краткое описание	495
Исторический опыт	496
Стратегическое обоснование и его применение	497
Сильные стороны и преимущества	501
Слабые стороны и ограничения	502
Процесс применения метода	503
Этап 1: определить существующие финансовые мощности фирмы	504
Этап 2: отделить стратегические программы от эксплуатационного поддержания фирмы	505
Этап 3: проанализировать возможности конкурентоспособных стратегических инвестиций	506
Этап 4: ранжировать возможности конкурентоспособных стратегических инвестиций	507
Этап 5: выбрать предложение по стратегическому финансированию	507
Этап 6: инициировать официальное разрешение на стратегические фонды	508
Этап 7: оценка результатов деятельности и контроль над ними	508
Глава 27. Анализ уровня устойчивого роста	513
Краткое описание	513
Исторический опыт	513
Стратегическое обоснование и его применение	516
Входящий поток наличности	517
Исходящий поток наличности	517
Рычаги входящего денежного потока наличности	518
Рычаги исходящего денежного потока наличности	521
Сильные стороны и преимущества	524
Слабые стороны и ограничения	524
Процесс применения метода	526
Этап 1: собрать информацию по счетам фирмы	526
Этап 2: вычислить существующий уровень устойчивого роста фирмы	526
Этап 3: завершить программирование стратегических фондов	526
Предметный указатель	532

Предисловие

Зная о важности конкурентоспособности в современных компаниях, практики конкурентной информации должны прийти к согласию по поводу того, что такое организационный и конкурентный анализ и как он действует. Более важно то, что им необходимо иметь возможность обращать богатство доступных данных и информации в ценную форму принятия решений и действия. Собранные данные должны быть переведены в сведения. Это достигается посредством анализа.

Стратегический и конкурентный анализ — это книга об анализе. Мы знаем, что использование этого термина часто доставляет неудобство для групп, которые мы консультируем и обучаем. Люди часто создают образ гениев, носящих очки, вводя множество данных в компьютерные программы, одновременно разгребая горы бумаг, содержащие дифференциальные уравнения и усложненную статистику. Этот образ не соответствует реальности сегодняшних эффективных аналитиков, которые знают, что анализ не обязательно должен быть сложным, комплексным или извилистым, чтобы быть ценным. Мы пытаемся напоминать нашим слушателям, чтобы быть хорошим аналитиком, не требуется десяти лет обучения после окончания учебного заведения, а просто некоторый основной здравый смысл, способности и желание учиться. Тем не менее, анализ — это одна из более сложных и важных ролей консультанта, стратега или специалиста по конкурентной информации, которую необходимо исполнять. Несмотря на то, что за недавние годы были достигнуты большие успехи в рамках планирования стратегических и информационных проектов и сбора данных, то же самое нельзя сказать и об анализе.

Рост конкурентной информации в 1990-х гг. был стремительным. Специалистами, обладающими сильной подготовкой в области исследований и практики конкурентной информации, предлагалось все больше и больше конференций, семинаров и университетских курсов по управлению конкурентной информацией по всему миру, как никогда ранее. Исследования в данной отрасли стали более полными и зрелыми, что отмечается рядом авторских статей, появившихся, например, в *Competitive Intelligence Review*, *Competitive Intelligence Magazine*, *AGSI Journal* и *Long Range Planning*. Популярные книги по данной теме также стали более доступными, что быстро смогут продемонстрировать сайты Amazon.com или BarnesandNoble.com, работающие в режиме реального времени.

Несмотря на все эти достижения и рост конкурентной информации, некоторые сферы этой развивающейся отрасли получили больше, а некоторые меньше внимания, чем другие. Рост цифровых средств связи и информационной технологии, и в особенности Интернета, привел к уделению наибольшего внимания процессам и методам сбора данных. Планирование проектов конкурентной информации также получило поддержку благодаря вниманию, уделяемому в последнее время стратегическому планированию. Кроме этих областей обще-

ственного интереса, существуют две сферы, которые получили диспропорционально меньше внимания, — это анализ и его распространение. Фактически, исследование опроса подчеркивает убеждение авторов в том, что многие практики имеют ограниченное представление о широте и глубине вопроса, являющегося предметом интереса этих областей. Наше намерение заключается в том, чтобы начать разрешать эту ситуацию посредством предложения первой книги, всецело посвященной управлению конкурентным анализом.

Данная книга всесторонне исследует широкий спектр методов, используемых в анализе организационных и конкурентных данных и информации, включающих в себя модели стратегического, конкурентного, потребительского, эволюционного, повременного анализа, а также анализа окружающей среды. Она помогает бизнес-аналитикам и специалистам, принимающим решения, сделать эффективные выводы на основе ограниченных данных и привести в соответствие информацию, которая на первый взгляд этому часто не поддается.

Буквально, существуют сотни методов стратегического и конкурентного анализа, которые мы могли бы включить в данную книгу. Нашим намерением не было предложение исчерпывающего перечня этих методов, полагая, что это можно было бы точно сделать в первую очередь. Вместо того, мы экстенсивно просматривали литературу по данной области и анализировали исследование опроса, а также использовали свой собственный опыт в выявлении того, что на наш взгляд потенциально наиболее применимо к широкому ряду сфер приложения процесса анализа.

Хотя мы пытались включить и классические, и развивающиеся методы, мы признаем, что некоторые методы, используемые в консалтинге и промышленности, здесь могут быть не представлены. Анализ — это процесс, требующий и творческого подхода, и технических знаний, и мы попытались внести в него точный и систематичный вклад с помощью данной книги. Мы понимаем и надеемся, что аналитики будут творчески развивать методы, которые не представлены в этой книге, которые обеспечат лучшие результаты в их специфичных направлениях.

Читатель также должен внимательно отнестись к тому факту, что любой перечень методов должен пройти множество проблем семантики и беспорядка с дефинициями. Некоторые из методов, включенных в данную книгу, известны под множественными названиями. Это могло произойти из-за того, что метод может быть связанным с определенной оригинальной организацией (например, Бостонская матрица роста — удельный вес в обороте рынка), с использованием определенной компанией (например, экран бизнеса General Electric), с именем конкретного автора (например, модель пяти сил Портера), или получившим общее название (например, анализ окружающей среды). Мы также признаем, что некоторые методы, включенные в книгу, получили несколько модификаций при использовании с течением времени или являются ответвлениями от тесно связанных методов. Во всех случаях мы попытались включить и описать наиболее известные версии методов, в отличие от всех их возможных ответвлений. Мы также попытались указать читателю, где имеет место перекрытие методов, указывая на перекрестные совпадения в тексте.

Мы также должны отметить для наших читателей то, что в наши цели не входило «повторное изобретение колеса», касаемо аналитических методов. Все методы, которые мы включили в книгу, имеют свою историю. Методы данной книги были и остаются в использовании в реальных организациях, а не просто существуют в теории.

Многие из включенных методов были доведены до концепции ведущими экономистами, специалистами в области финансового учета и учета затрат, футуристами, профессорами, специализирующимися в области организации, консультантами и другими понимающими практиками или теоретиками. Они часто разрабатывали свои идеи в попытке решить давящие аналитические проблемы, с которыми они сталкивались. Мы благодарны им за то, что они помогли пролить свет на наше понимание стратегического и конкурентного анализа и предпринимаем откровенную попытку выразить признательность создателям этих методов в данной книге. Тем не менее, существуют моменты, когда сложно выразить точную благодарность, как, например, когда метод (например, SWOT или TOWS) был быстро и широко принят и сейчас формирует основополагающий комплект знаний, лежащий в основе данной сферы деятельности.

Как пользоваться этой книгой

Чтобы помочь нашим читателям, большая часть этой книги является самодержательной, с рядом аналитических методов, поддерживаемых ссылками на литературные источники для тех, кто хочет получить более подробные сведения. Книга составлена из двух основных частей. Часть I представляет введение, закладывающее фундамент для сравнительного выбора аналитических инструментов. Так, она включает в себя несколько глав, которые описывают и обсуждают основные факты об анализе и то, каким образом анализ относится к стратегии и конкурентной информации. Последняя глава в части I описывает наш уникальный метод FAROUT® для понимания применения различных инструментов. Мы настоятельно рекомендуем читателям тщательно просматривать его до перехода к оставшимся разделам, содержащим собственно аналитические методы.

Мы попытались сделать книгу легкой для пользования читателем. Основная структура глав, содержащих аналитические методы, характерна для части II и содержит следующие компоненты:

- **Краткое описание.** Краткое определение цели и задачи аналитической модели для предоставления аналитику оперативного и всегда имеющегося под руками руководства к действию.
- **Исторический опыт.** Для указания места модели в контексте менеджмента, этот раздел предлагает подробное описание истории до разработки определенного аналитического метода.
- **Стратегическое обоснование и его применение.** Понимание стратегического мышления и его применения, связанных с определенным аналитиче-

ским методом, важно для оценки конкретного инструмента на соответствие требованиям. Этот раздел обобщает стратегические моменты, присущие каждому методу.

- **Сильные стороны и преимущества.** Каждая модель имеет присущие ей сильные стороны и преимущества, которые необходимо взвесить в свете цели анализа. Этот раздел кратко обобщает эти сильные стороны и преимущества.
- **Слабые стороны и ограничения.** Аналогично, каждая модель имеет присущие ей слабые стороны и ограничения. Слабости и ограничения, указанные в данном разделе, при проведении анализа должны приниматься во внимание.
- **Процесс применения метода.** Обычно, наиболее подробный раздел каждой главы, это ответ на вопрос аналитического метода «Как выполнять?», который выявляет необходимые шаги, требуемые для применения данного инструмента. Также предлагаются деловые ситуации, рисунки и таблицы, чтобы направить аналитика на стратегическое мышление, требуемое для каждой модели.
- **Резюме FAROUT.** Уникальное для этой книги «Резюме FAROUT» позволяет аналитикам быстро определить простоту применения, практичность и полезность каждой модели.
- **Сопутствующие инструменты и методы.** Каждая модель анализа связана с несколькими другими методами или подкрепляется ими. В свою очередь, эти методы могут облегчить или усовершенствовать задачу аналитика. Данный раздел предлагает полезную рекомендацию сопутствующих инструментов и методов, которые подкрепляют задачу и цель каждой аналитической модели.
- **Ссылки.** Для аналитиков, желающих более глубоко изучить конкретный метод, в конце каждой главы предлагаются ссылки на дополнительные литературные источники.

Сами читатели могут получить выгоду от удобства работы с этой схемой. Мы не разрабатывали данную книгу для читателя, желающего сидеть на одном месте. Вместо того, мы составили ее для того, чтобы ей часто пользовались в качестве настольного сравнительного источника, к которому бы постоянно обращались. В этом отношении ее можно применять в манере «как раз вовремя», чтобы активно или постоянно удовлетворять аналитические потребности по мере их возникновения в более масштабных процессах консалтинга, стратегии и конкурентной информации.

Данная книга содержит в себе концептуальные идеи о стратегическом и конкурентном анализе наряду с сильной основой для практического применения. Среди уникальных аспектов книги, которые читатель должен найти ценными, такие:

- Предлагается одно простое размещение двух дюжин наиболее распространенных и популярных моделей анализа, используемых в бизнесе. Обычно исполнительные директора и студенты должны просматривать множественные источники при поиске каждой модели. Здесь впервые наиболее часто используемые модели определяются и объясняются в *одной* книге.

- Каждая модель также уникально оценивается посредством использования FAROUT — оценочного процесса для определения простоты использования, практичности и полезности каждой модели. Впервые система FAROUT будет представлена на рынке. FAROUT позволяет аналитикам или специалистам, принимающим решения, понимать сильные и слабые стороны методов.
- Простая в применении, последовательная схема (то есть, шаблон) используется для предоставления читателю более быстрых сведений о том, как применять методы.
- Данная книга охватывает и так называемые методы классической теории (как, например, анализ стоимостных цепочек), и некоторые более новые популярные методы (как, например, анализ функциональных возможностей и ресурсов).
- Она предлагает внутренние методы, направленные на окружающую среду и отрасль, в которой конкурирует организация, а также методы для внутреннего фокусирования на организацию.
- Книга предлагает ссылки на более полное описание методов для тех, кто хочет более глубоко ознакомиться с ними.

Благодарности

Крейг Фляйшер хочет выразить свое признание и благодарности нескольким друзьям и коллегам, без помощи которых эта книга не была бы написана. В частности, особая благодарность направлена моим очень способным ассистентам по исследованиям Джессике Смит из Университета Сиднея и Стюарту Рутледжу из Университета Уилфрида Лориера, который выполнял задачи по сбору исторических материалов и помогал в их упорядочении. Мой ассистент по долгосрочным исследованиям и выпускник курса на степень магистра экономики управления Университета Лориера Виктор Книп заслуживает огромной благодарности за его постоянную поддержку в раскрытии и организации материалов. Многие группы прекрасных студентов, обучающихся на степень магистра экономики управления на моих различных курсах по конкурентной информации, предоставили мне замечательную возможность для обсуждения многих идей книги, что также осуществлял д-р Дэвид Л. Бленкорн, преподававший курсы по конкурентной информации в Университете Уилфрида Лориера вместе со мной. Кроме того, несколько ценных семинаров и конференций, проведенных под эгидой Общества специалистов в области конкурентной информации, также предоставили Бабетт и мне возможность отточить эти идеи. Также, мне очень помогли мои наставники в области стратегии, которые работали со мной десятилетиями: основатель Бостонской консалтинговой группы Брюс Хендерсон и бывшие или нынешние профессора Университета Питтсбурга Джон Прескотт, Джон Грант, Донна Вуд, Барри Митник и Джон Кэмиллас. Я бы хотел выразить мою глубокую признательность моему соавтору Бабетт Бенсуссан, с которой было очень приятно работать, и чей опыт, знания и таланты в области конкурентной информации я очень высоко ценил в процессе этого сотрудничества. Эта книга посвящена моей семье: моей жене,

Анджеле, и моим детям Зачери, Остину и Кирен. Они внесли свою любовь, терпение, поддержку и понимание. Спасибо еще раз!

Бабетт Бенсуссан отмечает, что путь к этой книге был долгим и трудным, но, как и все в жизни, что вы делаете, вы делаете с небольшой поддержкой ваших друзей. Все, которые знали о моих усилиях при работе над этой книгой, добавляли важность и полностью поддерживали меня в моих попытках. Но есть несколько из них, которых следует выделить особо: мой соавтор д-р Крейг Фляйшер, который разделял мое мнение и *действительно* помог этому произойти; д-р Крис Холл, который ввел меня, много лет назад, в область конкурентной информации; Диана Сэнтуччи, которая помогала мне оставаться в здравом уме в офисе; Синди Оллгейер, которая подала идею о продаже книги коллегам; и, конечно же, самый главный — Гарри Джонстон — мой муж и лучший друг. Я посвящаю эту книгу вам.

Авторы также хотели бы поблагодарить следующих рецензентов: Мэри Култер, Юго-западный государственный университет Миссури; Огилви, Рутгерс Университет; Хелен Ротберг, Марист Колледж; Конора Виберта, Университет Акадия; Джона Прескота, Университет Питтсбурга; и Рут Стэнат, президента и директора-распорядителя компании SIS International Research.

Без сомнения, подобная книга не могла бы выйти без значительных вкладов наших коллег в Prentice Hall. В то время как многие работали ради продвижения книги вместе, мы бы хотели поблагодарить, в особенности, Дэвида Шэфера, Ренату Бутера и Донну Кинг за всю их поддержку и усилия. Мы не смогли бы сделать это без вашего руководства.

Об авторах

Авторы Крейг С.Фляйшер и Бабетт Е.Бенсуссан уникально работают в качестве экспертов в области стратегического и конкурентного анализа. Они имеют большой опыт в сфере корпоративного консалтинга, исследований и преподавания стратегии конкурентной информации, а также публикуются и выступают по всему миру. Их сотрудничество также вносит в эту книгу здоровое сочетание теории и практического применения.

Крейг С. Фляйшер является руководителем центра Odette Research и профессором в области бизнеса (стратегия и предпринимательство) Школы бизнеса Odette, Университета Виндзора, Онтарио, Канада. Занесенный в справочник *Canadian Who's Who and Who's Who in Canadian Business*, он также занимал должности на факультетах Университета Питтсбурга (Соединенные Штаты), Сиднея (Австралия), а также в Университетах Калгари и Уилфрида Лориера (Канада). Избранный в Канаде первым действительным членом Общества специалистов в области конкурентной информации, Крейг является активным автором и исследователем, написавшим пять книг и более ста статей. Он основал и/или служил в совете региональных отделений Общества специалистов в области конкурентной информации, организовывал семинары или проводил выездные лекции по конкурентной информации по всему миру, а также работает в редакторском совете *Competitive Intelligence Review*.

Бабетт Е. Бенсуссан является директором компании MindShifts Group Pty. Ltd., организации, расположенной в Сиднее, Австралия, которая специализируется на стратегическом планировании, конкурентной информации и проектах стратегического маркетинга в азиатско-тихоокеанском регионе. Более чем за десять лет она провела крупнейшие исследования и консультировала компании Fortune 500 в Австралии и по всему миру по вопросам стратегического планирования бизнеса и маркетинга, конкурентной информации и стратегического анализа в таких отраслях, как, например, аэрокосмическая, информационные технологии, утилизация отходов, фармацевтика, потребительские товары, горнодобывающая промышленность и производственные операции. Бабетт работает в должности вице-президента Общества специалистов в области конкурентной информации Австралии, является членом Совета по образованию взрослых и общественности штата Новый Южный Уэльс, членом редакторского совета *Competitive Intelligence Review* и стала первым международным обладателем награды действительных членов Общества специалистов в области конкурентной информации в 1996 году.

Часть I

**Анализ, его взаимосвязь
со стратегией и конкурентной
информацией**

Глава 1. Стратегия и процесс сбора конкурентной информации

Глава 2. Анализ и его ловушки

Глава 3. Система FAROUT

Глава 1. Стратегия и процесс сбора конкурентной информации

Процесс формулирования стратегии

Как и многие другие термины из области менеджмента, «стратегия» — это широко используемое понятие, которое, однако, для разных людей имеет разные значения. Даже общепризнанные преподаватели менеджмента и руководители высшего звена с трудом могут дать четкую дефиницию этого термина и прийти к компромиссу по поводу определения термина «стратегия». Главная причина разногласий среди специалистов состоит в том, что стратегия представляет собой динамический процесс. Времена меняются, меняются технологии, рынки, а также правила, присущие конкуренции, да и сама конкуренция. Следовательно, с течением времени стратегия также не может оставаться неизменной.

Тем не менее, некоторые основные тенденции, характерные для стратегии, выдерживают проверку временем. Выигрывающие в битве за жизнеспособность стратегии должны быть основаны на оригинальности — непохожести на стратегии конкурентов по тем признакам, за которые их ценят потребители. Например, Майкл Портер (1996) высказал мнение, что компания может обогнать по производственным показателям конкурентов только в тех случаях, если она может предоставить потребителям различия в ценностях, которым можно оставаться верным с течением времени. Идея этих различий была определена экономистами как средняя возможность, а в терминах стратегии *отличительная* возможность, — те ресурсы и возможности, находящиеся в собственности организации, которые не соответствуют ресурсам и возможностям конкурентов и объясняют природу экономических ценностей, вырабатываемых фирмой, — десятилетиями привлекала внимание старших руководителей.

Конкурентное преимущество — это отличительный способ позиционирования организации на рынке с целью получения какого-либо преимущества перед конкурентами. Это преимущество определяется способностью организации достигать и поддерживать стабильные уровни доходности, выше среднеотраслевых. Организации, выявляющие возможности для создания условий неравновесия, могут правомерно позволить фирме требовать экономическую ренту, не соответствующую условиям совершенной конкуренции, а затем поддерживать и защищать установленные условия так долго, как это возможно. Жизнеспособность конкурентного преимущества относится к способности организации поддерживать экономическую ценность, появившуюся благодаря отличительной компетенции организации, от копирования или создания заменителя конкурентами.

Процесс, который, в первую очередь, ассоциируется с оказанием помощи организации в овладении конкурентным преимуществом, называется стратегическим планированием. *Процесс стратегического планирования* — это организованные и тщательно продуманные усилия, направленные на полную спецификацию стратегии организации и оценку ответственности за ее выполнение. Процесс стратегического планирования графически отображен на рис. 1.1.

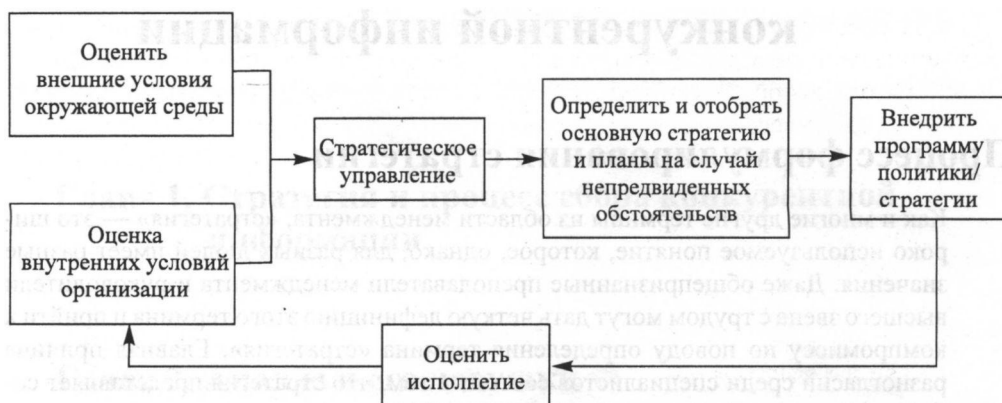


Рис. 1.1. Обобщенный процесс стратегического планирования

Стратегическое планирование также является частью более масштабного процесса, который характеризует получение власти. *Стратегический менеджмент* — это способ ведения дел организации, особая задача которого состоит в развитии ценностей, управленческих способностей, организационных обязанностей и административных систем, которые связывают процессы принятия стратегических и операционных решений на всех иерархических уровнях и по всем линиям власти. Иллюстрация этой концепции представлена на рис. 1.2.

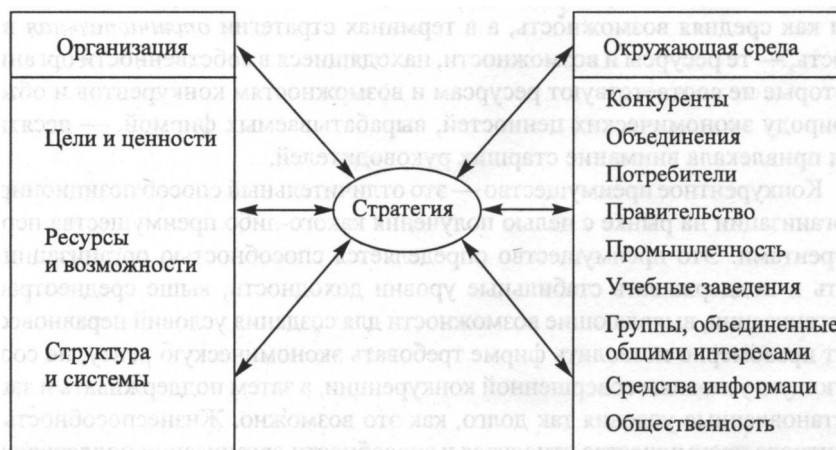


Рис. 1.2. Обобщенная основа стратегического менеджмента

Две схемы, соответствующие первому этапу процесса стратегического планирования, говорят о том, что любой из указанных элементов может дать начало стратегии или развить ее. Каждый элемент оказывает влияние на другой элемент. Каждый элемент по-своему важен, но стратегия становится более четкой при взаимодействии (также это называется «соответствие» или «сочетание»)

всех элементов в пространстве и во времени. Предположительно, основы стратегического менеджмента помогают лицам, принимающим решения, понять те элементы, которые должны «сочетаться» вместе, чтобы принимать эффективные стратегические решения. См. табл. 1.1.

Таблица 1.1. Элементы стратегического решения

Стратегические решения связаны с

1. Масштабом деятельности организации: где (география, рынки товаров/услуг, цепочка ценностей и т. п.) мы собираемся работать?
2. Соответствием деятельности организации условиям ее окружающей среды: это обычно связано с идеей «сочетания» этих факторов.
3. Соответствием деятельности организации ее ресурсным возможностям: это означает деятельность по имеющимся средствам организации.
4. Условиями для изменений в организации: условия должны быть комплексными по своей природе.
5. Размещением и перераспределением важнейших ресурсов организации: это означает оптимизацию ресурсов.
6. Ценностями, ожиданиями и целями, влияющими на стратегию: лица, принимающие решения.
7. Направлением, в котором будет в дальнейшем двигаться организация: через 10 лет или даже несколько десятилетий.

Поиск средств для достижения этого сочетания или соответствия между организацией и ее (деловой или конкурентной) окружающей средой — это важная задача специалиста в области стратегического и конкурентного анализа. Аналитик будет всегда пытаться понять, как позиционировать организацию, чтобы добиться оптимального соответствия. Создание такого понимания лежит в основе процесса сбора конкурентной информации: конкурентная информация должна помочь организации принять более эффективные стратегические решения. Стратегические решения гораздо более редки, имеют большее приложение к текущей конкурентоспособности фирмы, оказывают влияние на последующие решения, а также эти решения гораздо сложнее поменять, чем решения операционного или тактического характера.

Необходимость стратегического мышления

Многие эксперты, включая такие светила, как Генри Минтцберг и Том Петере, заявили, что стратегическое планирование, как оно обычно практиковалось, должно быть заменено способностью стратегического мышления. В чем заключается различие между этими концепциями и почему принимающим решения необходимо стратегическое мышление?

Большинство стратегических планов фокусируются на процессе, экстенсивности работы, проделанной менеджерами-теоретиками в начале двадцатого века для систематизации рабочих мест. Этот процесс был полезен во время периода индустриализации, когда промышленность и конкурентные условия изменялись медленно. В сегодняшнем быстро меняющемся мире конкуренции, постепенное, пошаговое стратегическое планирование заменяется на ди-

намичный и инновационный подход к принятию решений и действию на рынке. В то время как многие организации разрабатывают свои стратегические планы, их конкуренты уже воплощают в жизнь свои стратегии, разработанные с целью победы на рынке.

Минтцберг отмечает, что планирование определяет и сохраняет категории. Менеджеры часто бывают отделены от своих планов, часто вследствие того, что некий эксперт в области стратегического планирования, изолированный от повседневной жизни компании, большую часть работы сделал за них. В таком случае, мышление расходится с действием. Это приводит к менее, чем успешному исполнению в долгосрочной перспективе. Кроме того, необходимо стратегическое мышление со стороны управления. Так что же такое стратегическое мышление? Обобщенный ответ на этот вопрос представляет табл. 1.2.

Таблица 1.2. Стратегическое мышление

Стратегическое мышление:

- Синтез интуиции и творческого подхода (Минтцберг, (Mintzberg, 1994)).
- Союз информации и понимания (подразумевается, интеллект), позволяющий четко понять, как следует переразместить элементы для получения максимальных результатов на основе быстрого и часто непродолжительного действия (Окме, (Ohmae, 1982)).
- Представляет интегрированное восприятие организации.
- Концентрируется на взаимозависимостях отдельных компонентов.
- Рассматривает окружающую среду как «движущуюся картинку».
- Реагирует на конкуренцию, окружающую среду и посредников со сравнительным набором инициатив.
- Разбивает ситуации на части и перераспределяет их по схемам, основываясь на их важности и влиянии на желаемые результаты.
- Состоит из прагматического мечтания — сочетания «моделей» мышления левой (логика, рациональность, линейность) и правой (например, целостное, пространственное представление, синтезирование) долей головного мозга.

Сегодня стратегическое мышление необходимо, потому что организации конкурируют во все более глобальной, постиндустриальной, основанной на знаниях и информации конкурентной окружающей среде, которая противопоставлена более медлительной, бытовой, индустриальной конкурентной окружающей среде, существовавшей несколько десятилетий назад. Иерархичные, линейные модели, доминировавшие и сейчас еще доминирующие в управленческом мышлении, уступили свое место более новым, более гибким, самоорганизующимся, основанным на компьютерных сетях организациям. Ни один старший руководитель не может достаточно хорошо знать всю конкурентную среду, чтобы правильно действовать стратегически теми же способами, что и выдающиеся деятели промышленности и военные в прошлом. Эта необходимость стратегического мышления объясняет, почему организациям необходимо совершенствоваться и усиливать сбор конкурентной информации.

Процесс сбора конкурентной информации

В то время как стратегия и планирование могут подсказать организации, в каком направлении следует двигаться и где этот путь должен закончиться, сведения о соперниках выявляют и предупреждают о возможности шторма на горизонте и позволяют пилоту продумать лучшие воздушные пути и получить от этого выгоду. Принятие правильных решений зависит от качества доступной информации. Сведения о соперниках часто являются гранью, отделяющей процветание фирмы от ее краха.

Получение конкурентной информации (CI — competitive intelligence) часто рассматривается как относительно новая дисциплина, появившаяся приблизительно в 1980-е годы. Она выросла из исследований в области экономики, маркетинга, военной теории и стратегического менеджмента и продолжает эволюционировать из этих основных источников в отдельную функцию, присущую организациям. Конкурентная информация имеет достаточное концептуальное развитие, а также практическую, историческую и эмпирическую поддержку, чтобы стать отдельным направлением науки. Несмотря на то, что еще остаются некоторые сомнения по поводу того, действительно ли конкурентная информация достигла статуса специальности, как, например, бухгалтерский учет, она продолжает развиваться в этом направлении.

Информация о конкурентах может быть определена как продукт, добавленный к ценностям, получившийся в результате сбора, оценки, анализа, интегрирования и интерпретации всех доступных данных, отвечающий одному или более аспектам потребностей главных руководителей и мгновенно или потенциально важный для принятия решений. Определение конкурентной информации служит трем значительным целям:

- Оно отделяет конкурентную информацию от обычной информации (неоцененного материала).
- Оно подчеркивает динамическую, циклическую природу конкурентной информации.
- Оно выдвигает на передний план взаимодействие старших менеджеров с сотрудниками отдела конкурентной информации.

Конкурентная информация необходима для сокращения неопределенности и риска в области принятия решений. Часто варианты, приемлемые для организации, будут зависеть от того, насколько быстро можно выявить проблемы. В свою очередь, выбор наиболее подходящего варианта зависит от знания вероятных последствий. Как только выбран курс действия, необходимым становится знать, что может произойти, если внести изменения или дополнения к принятому решению.

Конкурентная информация охватывает потенциальные эффекты (например, угрозы и возможности), созданные всеми внешними элементами деловой окружающей среды, которые оказывают влияние на текущую конкурентоспособность и конкурентоспособность организации в будущем. Это — систематический процесс или цикл (см. рис. 1.3) сбора и анализа информации о деятельности конкурентов, их деловой окружающей среде и бизнес-тенденциях, вплоть до ор-



Рис. 13. Цикл конкурентной информации

ганизационных целей. Таким образом, конкурентная информация — это этически и юридически многоэтапный процесс, который может сделать организацию главным игроком или удалить из игры.

Движущая цель проведения конкурентного анализа заключается в лучшем понимании работы конкурентов для принятия решений и разработки такой стратегии, которая предоставляет конкурентное преимущество, которое, в свою очередь, позволяет достичь особых результатов по сравнению с конкурентами. Выводы проведенного анализа должны быть действенными, то есть ориентированы на будущее, должны помогать принимающим решения специалистам разрабатывать лучшие конкурентные стратегии, обеспечивать лучшее понимание, чем понимание конкурентов, и выявлять уже имеющихся и будущих конкурентов, их планы и стратегии. Особое назначение анализа состоит в достижении лучших деловых *результатов*. За последние годы извлечение этих результатов из конкурентного анализа стало еще более важным признаком конкурентоспособности по следующим значимым причинам:

Увеличившаяся степень конкуренции

Во-первых, глобализация повысила абсолютный уровень конкуренции, присутствующей на большинстве рынков. В прошлом конкурент мог обладать конкурентными преимуществами, находясь в нужное время в нужном месте. Географические, физические и социополитические барьеры служили естественной преградой для конкурентов на многих рынках. Большинство этих барьеров рушатся или уже рухнули в свете огромного прогресса в области связи, торговой политики, технологии и транспорта. Новые конкуренты быстро появляются там и тогда, когда эти рыночные барьеры устранены.

Эти новые конкуренты могут бороться совсем не так, как это делают уже существующие конкуренты. Они обучались по разным направлениям и часто сталкивались с различным покупательским спросом, и сейчас используют уникальные ресурсы и понимают конкуренцию, основываясь на своих уникальных направлениях и опыте. Больше организации не могут ожидать от конкурентов того, что они будут соперничать по уже отработанным правилам или с помощью известных средств борьбы. Иногда форма конкуренции может даже казаться нелогичной, неразумной или даже незитичной, однако оставаться законной. Вследствие этой новой глобальной конкуренции потребность тщательного понимания конкурентов и содержания их деятельности становится все более острой.

Глобальная экономика — осведомленная экономика

Во-вторых, глобальная экономика все чаще характеризуется как осведомленная экономика. Переход от парадигмы (когда большая часть людей поменяла образ видения мира и сейчас смотрит на него с иной точки зрения) произошел, поскольку мы все дальше удаляемся от парадигмы индустриальной экономики, доминировавшей в основном на протяжении двух последних столетий. В противовес материальным товарам, сейчас услуги и сопутствующие нематериальные товары составляют наибольшую часть валового внутреннего продукта в большинстве экономически лидирующих стран, и услуги становятся в большей степени основанными на осведомленности, нежели на материале.

Компании собирают данные и информацию, но обычно они не осознают того, что осведомленность — это не то же самое, что и информация. Благодаря усовершенствованиям в каналах связи сейчас информация доступна в таких объемах, о которых раньше невозможно было и подумать. Информация стала в большей степени ничего не значащей, не имеющей особого смысла. Это продукт, который экономисты называют «состоянием сверхпредложения» в большинстве развитых стран, и это также становится характерным для менее развитых стран. Обладание конкурентным преимуществом требует от компаний уникального приложения данных и информации, создания упорядоченности среди хаоса и многообразия и трансформации знаний при направлении их в необходимом ключе.

Осведомленность — это способность действовать и в большинстве своем носит тайный характер. Это означает, что индивиды знают больше, чем то, что они могут сказать об этом. Конверсия осведомленности в информацию и действие, особо важная задача, лежащая в основе процессов, связанных с конкурентной информацией, требует компетенции. Компетенция предполагает наличие таких характеристик, как опыт, фактическое понимание деятельности и условий работы организации, управленческие навыки и навыки принятия решений, информационные сети, в которых задействованы люди, и проницательные суждения о ценностях. Компетенция развивается в процессе допущения ошибок, практической работы, тренировки и обучения. Сегодня, как никогда раньше, осведомленная экономика означает то, что организациям потребуется дальше развивать свои ресурсы, возможности, компетенцию и обязательно подтверждать достигнутый уровень, если они намереваются сохранить конкурентное преимущество.

Усилившаяся имитация

В-третьих, новая экономика характеризуется увеличением способности к копированию и имитации; таким образом, как никогда раньше у корпораций появляются большие возможности быстро перенять большинство признаков нового товара или услуги, предлагаемой конкурентом. Устранение имитаторов становится особенно трудным из-за сложности рынка и постоянной потребности вовлечения других организаций в альянсы, многоуровневого сотрудничества с конкурентами, расширения социальных и физических информационных сетей, создания других фирм путем отделения, и постоянно меняющихся трудовых соглашений между организациями. Для конкурента просто «делать по шаблону» новое предложение, потому что для обеспечения государственной защиты товара или услуги, как например авторских прав, патентов и торговых марок, требуется много информации. Нахождение этой информации становится проще в то время, когда правительства и международные агентства должны делиться друг с другом этой информацией с целью обеспечения законной жизнеспособности нового предложения. Некоторые компании имеют успех, будучи «быстрыми последователями» на рынке и направляя свои конкурентные способности на предложение более совершенного товара или услуги, не уступая лидерства истинному автору.

Возросшая сложность и скорость

В-четвертых, имеет место возросшая сложность и скорость. В основе изменяющегося рынка лежат связь и информационные технологии, позволяющие переводить данные гораздо быстрее, чем когда бы то ни было. Тем не менее, человеческая способность обрабатывать данные, в основном, остается стабильной. Сегодня в большинстве офисов производятся такие вычисления, которые еще десятилетие назад можно было произвести только с помощью суперкомпьютеров. В то время, как несколько лет назад компания могла несколько лет удерживать лидерство по предлагаемому товару или услуге, сегодня время пребывания компании на вершине рыночной позиции сократилось до невероятно короткого срока. Время цикла, необходимого для введения на рынок нового товара или услуги, стало меньше, и компании должны продолжать его сокращать, одновременно вводя на рынок множество других товаров и услуг, чтобы оставаться впереди конкурентов.

Конкурентная информация и анализ должны подчиняться пользователю, чтобы не терять своей ценности. Под выражением «подчиняться пользователю» мы имеем в виду то, что этот процесс должен прежде всего быть направлен на выявление и понимание потребностей пользователя в принятии решения или разработке политики. Обратимся к рис. 1.4. Это — основа для понимания вашего потребителя. Однако это не всегда простая задача, так как пользователи могут быть не готовы четко выразить свои собственные потребности или даже не знают, что им на самом деле необходимо. Вследствие этой сложности очень важно то, что специалист по конкурентному анализу устанавливает и поддерживает постоянный диалог с основными специалистами по принятию организационной политики.

Формула размещения анализа конкурентной информации в конкретной ситуации такова:

Понять ситуацию/потребности клиента или пользователя

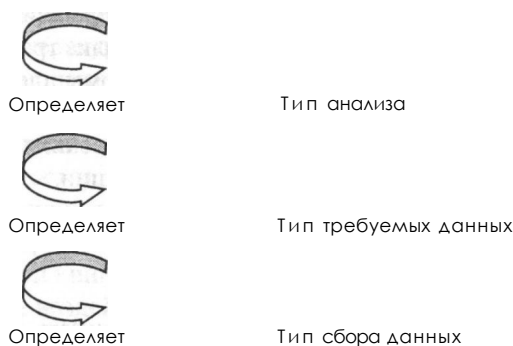


Рис. 14. Где анализ применяется в процессе сбора конкурентной информации?

Чтобы специалисту по конкурентной информации заслужить расположение главных специалистов в области принятия решений, анализ должен быть тесно связан со стратегическими и операционными потребностями организации. Это происходит в основном тогда, когда к этому привлекаются линейные менеджеры. Большинство последовательных старших специалистов по принятию решений не хотят иметь больше данных, фактов и информации, особенно если они не отобраны и не проанализированы. Напротив, им необходимо получать своевременные результаты точного и полного анализа, что помогает им в формулировании и внедрении стратегии.

По мнению Герринга (1996, стр. 70-73), существует пять типов анализа конкурентной информации:

1. Исключение «сюрпризов» для организации путем *предварительного предупреждения*.
2. Поддержка *процесса принятия решений*.
3. Оценка и наблюдение за *конкурентом*.
4. Оценки конкурентной информации для разработки *планирования и стратегии*.
5. Включение важнейшей части *сбора и представления информации*.

В течение последних нескольких лет мы заметили значительное увеличение скорости, охвата и всесторонности анализа конкурентной информации из-за усовершенствования компьютерных, дисплейных, интерактивных инструментов и средств моделирования. *Скорость* увеличилась посредством более широкого применения конкурентной информации в компаниях, лучшего обучения аналитиков и благодаря новым, основанным на компьютерах аналитическим инструментам, базам данных и методам связи. *Охват* увеличился вследствие того, что большее число участников из различных областей могут быть привлечены в процесс сбора конкурентной информации, в особенности, увеличилось число аналитиков, инструментов и источников данных, к которым можно найти доступ.

Всесторонность усилилась потому, что мы получили лучшую возможность интегрирования более широкого спектра перспектив или точек зрения на входные данные.

Хорошая конкурентная и стратегическая информация требует эффективного анализа. Успешный деловой и конкурентный анализ требует глубокого понимания условий окружающей среды, отраслей промышленности и организаций. Кроме всего прочего, это исходит из опыта, убедительных данных и информации, правильного выбора и применения аналитических методов и организационно установленных моделей и способов конкуренции.

Литература

- Herring, J. (1996). «Creating the intelligence system that produces analytical intelligence». In B. Gilad & J. Herring (Eds.), *The art and science of business intelligence analysis* (pp. 53-81). Greenwich, CT: JAI Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York, NY: Free Press.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist — The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, M. (1996). «What is strategy?») *Harvard Business Review*, November-December. Vol. 96, Issue 6, pp. 61-78.

Глава 2. Анализ и его ловушки

Анализ

Сегодняшний глобальный конкурентный климат развивается быстрее, чем любой другой, известный истории. Компании постоянно вынуждены изменять позиционирование, чтобы оставаться впереди или создавать основу для конкуренции. Сейчас компании должны иметь в распоряжении лучшие инструменты стратегического и конкурентного анализа. Назначение «Стратегического и конкурентного анализа» состоит в том, чтобы помочь аналитикам, стратегам, менеджерам и специалистам, принимающим решения, эффективно понимать условия внешней среды и условия своих организаций в постоянном развитии, играя в них динамичную роль. Это основная задача, лежащая в основе процесса управления стратегическим и конкурентным анализом.

Начиная с момента возникновения принципов научного менеджмента в начале 1990-х гг. некоторые преподаватели менеджмента или опытные практикующие специалисты порекомендовали принимать произвольные решения. Вместо того специалисты по принятию решений в сфере бизнеса были воодушевлены на принятие решений, в разумной мере поддерживаемых систематическим исследованием и размышлением. Проходит время, многие модели, схемы и формулы

менеджмента выходят из моды и заменяются другими, но основополагающий принцип остается тем же самым: официальный анализ — систематическое исследование важных управленческих концепций — может помочь организациям принимать лучшие решения. Эта, казалось бы, благовидная гипотеза поддерживается многими литературными источниками по психологии сознания, где показано, что неподкрепленное человеческое суждение часто бывает ошибочным. Например, исследование показало, что, по-видимому, люди испытывают непрекращающееся влияние недавних ярких событий (то есть, известных в качестве склонности к давности), недооценивают значимость шанса и часто виновны в излишне оптимистичных взглядах (то есть, склонности к ношению «розовых очков»). Успешное применение официальных аналитических методов таких, как описанные в данной книге, — эффективный способ избежать или минимизировать разрушающее воздействие подобных проблем.

В книге «Конкурентная стратегия» Майкл Портер оценил необходимость проведения усложненного анализа конкурентов для современной организации и, в особенности, «потребность в организованном механизме — системе конкурентной информации некоторого вида — для убеждения в том, что данный процесс эффективен» (Porter, 1980; стр. 72). Большинство менеджеров в конкурентных условиях внешней среды, сталкивающихся с современными организациями, осознают необходимость проведения более систематического анализа своей конкуренции. Тем не менее, понимание того, что существует потребность в способности, и организация систем, структур и навыков, необходимых для реализации способности — совершенно разные вещи. Действительно, исследования многих лет подтвердили расхождения между тем, что считалось необходимым для принятия решений в организациях (то есть, ожидания), и тем, что на самом деле доставлялось организационными системами анализа конкурентов (то есть, исполнение) (Ghostal & Westney, 1991; стр. 19).

Как отмечалось ранее, стратегический менеджмент включает в себя все аспекты бизнеса и требует знания и понимания воздействий условий внешней среды на организацию с целью убеждения в том, что принимаются правильные решения. Речь идет не только о нахождении лучшего соответствия, но и о принятии во внимание потребностей различных поставщиков и о диагностике факторов, необходимых для формулирования хорошей стратегии.

Итак, как вы формулируете стратегии и убеждаетесь в том, что они действительно верны? Это производится только посредством отбора, изучения и оценки фактов, чтобы соответствующие стратегические альтернативы можно было взвесить в свете организационных ресурсов и требований.

В сегодняшнем мире информационной перегрузки сбор данных или информации не является, по нашему мнению, ключевой проблемой. Напротив, изучение и оценка информации посредством анализа — вот ключ к нахождению соответствующих стратегий. Этот процесс требует навыков, времени и усилий. В то время как большинство организаций собирают некоторые виды конкурентной информации, на удивление только некоторые из них официально ее анализируют и интегрируют результаты в свою бизнес-стратегию.

Когда мы используем термин «анализ», мы подразумеваем расщепление целого на его составляющие части, чтобы понять ценность, тип, качество и количество каждой части. Это не относится ни к только выделению частного из общего или целого, ни к обобщению собранной информации. Этот термин описывает разбиение явления на его части. Современное стратегическое мировоззрение говорит о том, что каждой организации необходимо иметь, по крайней мере, несколько профессионалов, активно привлекающихся к оценке и изучению каждой части.

Анализ — это многофункциональная, мультидисциплинарная комбинация научных и ненаучных процессов, с помощью которых индивид интерпретирует данные или информацию для предложения значимых результатов. Он используется для установления взаимосвязей, оценки тенденций и моделей, выявления расхождений в исполнении и, в дополнение ко всему вышесказанному, для выявления и оценки возможностей, доступных организациям. Анализ отвечает на тот самый критический вопрос о собранной информации «И что дальше?» и дает результаты, которые целенаправленно бьют по потребностям принимающего решения. (См. рис. 2.1).

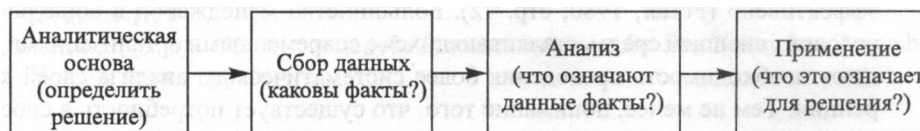


Рис. 2.1. Обобщенный подход к анализу

Эффективный анализ требует опыта, добросовестного вклада, интуиции и моделей, а также, хотя многие возразят, даже оттенка спокойствия. Он требует постоянного изменения комбинаций искусства и науки, здравого смысла и информационных моделей, интуиции и указаний. Эффективный анализ — это ценный ресурс, который заключается не только в обильных запасах, как могут подумать некоторые наблюдатели.

Причина проведения анализа состоит в том, что, несмотря на то, что может существовать множественное количество информации вокруг, анализируемые проблемы часто оказываются комплексными, и всеобщая реальность ситуации может и не оказаться очевидной с первого взгляда.

Масштаб и направления анализа

В области конкурентного и бизнес-анализа очень важно иметь четкое представление о цели или масштабе прилагаемых усилий. В нашем понимании аналитического масштаба мы бы предположили, что шесть нижеследующих категорий представляют собой направления большей части аналитических усилий.

1. *Масштаб решения.* Это уровень организации, на котором анализ направлен на воздействие. Управленческие решения различаются в зависимости от того, на каком уровне они принимаются, кто их принимает, насколько долгосрочны эффекты, как часто принимается данное решение, и как данные решения

структурируются. Масштаб решения часто классифицируется как стратегический, тактический или операционный.

- А. Анализ стратегических решений направлен на воздействие на решения, редко вырабатываемые в течение жизни организации, имеющие значительное влияние на размещение ресурсов, устанавливающие прецеденты или тон для принятия решений ниже по организационной лестнице и потенциально имеющие материальный эффект на конкурентоспособность организации на ее месте на рынке. Они принимаются высшим руководством и включают в себя установление долгосрочных организационных целей и задач. Стратегические решения воздействуют на направление работы организации и помогают определить, на каких рынках следует конкурировать. Вследствие долгосрочных воздействий решения этого типа принимаются нечасто. Стратегические решения обычно не структурированы.
- Б. Анализ тактических решений проводится для поддержания решений, менее широко распространенных, чем стратегические. Они включают в себя формулирование и внедрение организационных стратегий. Стратегические решения имеют более продолжительное воздействие на организацию, чем операционные решения. Тактические решения обычно принимаются менеджерами среднего звена. Они часто материально влияют на одну из функций (например, маркетинг, бухгалтерский учет, управление персоналом и т. п.), структурную единицу или товар, что противопоставлено организации в целом. Тактические решения обычно имеют более слабое воздействие на ресурсы, нежели стратегические, обычно полуструктурированы, и процедура принятия решения данного типа не является четко определенной.
- В. Анализ операционных решений проводится для поддержания ежедневных решений, необходимых для функционирования организации. Эти решения воздействуют на организацию в течение коротких периодов времени, возможно, в течение нескольких дней или недель. Решения этого типа обычно принимаются менеджерами низшего звена. Операционные решения отличаются от стратегических и тактических тем, что они принимаются часто. Обычно операционные решения высоко структурированы, а для облегчения процесса их принятия существуют четко установленные процедуры и математические формулы.

2. *Географический масштаб.* В то время как в прошлом основное направление анализа обычно было связано с национальными границами или границами между штатами (например, рынок химикатов США), сегодняшние организации все чаще конкурируют в глобальных условиях. Современный стратегический и конкурентный анализ требует от аналитика рассмотрения различных форм географической конкуренции и организации, включая национальный, многонациональный и глобальный форматы. Многофакторная конкуренция, в которой компания, трудоустроившая разнообразную рабочую силу, могла бы конкурировать с другой компанией через ряд различных секторов рынка, становится все более распространенной. Это может означать тот факт, что аналитику необходимо при-

нять во внимание то, как бизнес-организация должна подготовиться к молниеносной конкуренции с дюжинами других компаний. Компании конкурируют на множественных рынках и часто во многих странах, в каждой из которых существуют свои правила конкуренции, потребители и стратегические условия. Если фирма работает на рынках 15 различных стран, может быть 15 отдельных наборов конкурентных условий и правил, которых ей необходимо придерживаться.

3. *Секторы окружающей среды.* Несмотря на то, что мы специально выделили главу для анализа общей окружающей среды (STEEP-анализ) (см. главу 17), Монтгомери и Вайнберг (1998) полагают, что системы конкурентной информации должны идеально фокусировать свое внимание на следующих шести секторах окружающей среды: а) конкурентный — аналитик должен оценить и текущих, и потенциальных конкурентов, б) технологический — аналитик должен рассмотреть текущие и появляющиеся технологии, инновации по товару и процессу, основные условия научных исследований и опытных разработок, в) покупательский — необходимо включить текущих клиентов фирмы, клиентов ее конкурентов (также известных как лица, не являющиеся клиентами данной фирмы) и потенциальных клиентов (то есть тех, кто на данный момент не покупает товары и услуги ни у данной фирмы, ни у ее конкурента, но кто может сделать это в будущем), г) экономический — аналитику необходимо оценить такие факторы, как ВВП/ВНП, инфляцию, денежный рынок и ставки процента наряду с ценами на вводимые производственные ресурсы, фискально-денежной политикой и неустойчивостью курса обмена валют, д) политический и регулятивный — учреждения и посредники, устанавливающие «правила конкурентной игры», и е) социальный — аналитик должен оценить демографическое состояние, распределение богатства, отношения и другие культурные характеристики, обостряющие условия, в которых происходит конкуренция.

4. *Временной.* Основное внимание анализа должно сосредотачиваться в оценке того, как цепь действий и событий эволюционирует с течением времени. В особенности, аналитик должен попытаться определить, были ли события прошлого и настоящего связаны и какие переменные значения сохранили позитивные связи. Аналитику также может потребоваться оценить, в какой степени переменные значения и ситуации прошлого и настоящего возможно перейдут в будущее.

5. *Позиция принимающего решение.* Информационные аналитики всегда должны концентрировать свое внимание на критических информационных потребностях внутренних клиентов или покупателей, для которых они разрабатывают анализ. Скорее всего, эти индивиды остаются в стороне от остальных групп, у которых различные потребности в результатах, предлагаемых аналитиками: старшие или главные менеджеры, которые делают львиную долю стратегических выборов для фирмы с течением времени; менеджеры среднего звена, главы функциональных областей (например, маркетинг, бухгалтерский учет, управление персоналом, и т. д.), наставники и принимающие решения — передовики. Система FAROUT, которую мы описываем в данной книге, может помочь принимающему решение в обдумывании того, каким образом выбранная методология анализа может лучшим способом удовлетворить различающиеся потребности в результатах анализа всех специалистов, принимающих решения.

6. Масштаб технологии товара. Аналитiku требуется рассмотреть вопрос, какие критические действия вовлечены в процесс передачи товаров и услуг покупателю. Это может включать в себя такие концепции, как спрос, предложение и цепь издержек (см. главу 9), а также технологическая основа процесса, товара или услуги посредством новой или появляющейся технологической возможности.

Важность ввода хороших данных для анализа

Как процесс, анализ зависит от использования «сырых» (необработанных) данных. Несмотря на это, не просто любые данные могут привести к эффективному анализу. Ряд данных, собранных с целью ответа на требования пользователя, должен оцениваться по нескольким критериям до того, как можно будет делать обнадеживающие выводы. Ключевой критерий — это точность. Понимание точности означает осознание того, что далеко не все данные имеют одинаковое качество. Некоторые данные могут быть превосходными, некоторые — средними, некоторые могут быть плохими, а некоторые могли бы даже ввести в заблуждение. Источники данных должны быть идентифицированы и проверены с целью уточнения того, действительно ли вводимые данные точны и надежны. При прочих равных условиях аналитик предпочитает получать точную информацию из надежных источников. Хорошо известная фраза «что посеешь, то и пожнешь» как раз применима к источникам данных.

У источников часто существуют разные причины предложения данных, и сбор данных может использоваться для многих целей. Знание источника индивидуальных или групповых данных важно в установлении оптимального соотношения этих данных для анализа. Например, многие ряды данных поступают из других источников и могли бы быть неточными, если в оригинальном ряде данных была допущена ошибка. Кроме того, большая часть данных, вырабатываемых группой спустя время, может заставить возвратиться на исходную позицию, если методы одного человека были неправильными с самого начала.

Некоторые источники данных могут пользоваться плохой репутацией из-за создания искажений рядов данных. Например, адвокатские группы, имеющие политические программы, часто искажают данные, которые они предлагают лицам, проводящим политику по поддержанию своей позиции. Конкуренты в бизнесе посредством дезинформации, нелегальной фальсификации или ложных доказательств могут также целенаправленно попытаться подать противоречивые или ложные сигналы в качестве средств, применяемых для того, чтобы сбить с толку своих конкурентов. Дезинформация — это неполные или неточные данные, созданные с целью введения в заблуждение других. Фальсификация включает в себя распространение искаженной или ложной информации с намерением ввести в заблуждение или использовать в своих интересах. Ложные доказательства имеют место в том случае, когда появляется второй источник информации, но на самом деле не подтверждает данные, первоначально появившиеся из определенного источника.

Надежность — это другой важный критерий оценки вводимых данных. Как и в процессе оценки точности, аналитик должен установить первоисточник данных с целью оценки надежности.

При проведении самого анализа очень важно тщательно изучить вводимые данные и результаты. Один из способов это сделать — следовать анаграмме "AID":

Аномалии. Данные, которые не кажутся достаточно хорошо совпадающими с другими или абсолютно правильными, обычностораживают и требуют дальнейшей проверки. Аномальные данные часто выявляют проблемы, связанные с предположениями кого-либо, или выявляют то, что имеет место неожиданный феномен. Эти данные часто являются наиболее мощными проблемами контроля аналитика.

Индикаторы. Всегда очень важно изучить наиболее конкретные и особенные проявления (в отличие от вторичных и непрямых проявлений) рассматриваемого феномена. Например, если вы анализируете высокотехнологичный бизнес, будет особенно важно знать, изменил ли конкурент свою политику в отношении формулы, подчеркивающей то, какую долю валовых прибылей он направляет на основные научные исследования, на текучесть главных высококвалифицированных специалистов, разрабатывал ли он патенты на отдельные процессы или товары, или он недавно создал или продал научно-исследовательские средства.

Дезагрегирование. Часто бывает сложно найти вошедшую в поговорку иглу в стоге сена конкурента. Иногда, как и в случае поисков только иглы, полезно шагнуть назад и посмотреть на сам стог. Обзор стога может позволить аналитику последовательно отбросить все те данные, которые ассоциируются с теми данными, в которых аналитик не заинтересован. То, что остается после процесса отбрасывания, может предоставить основные принципы того, какая информация на самом деле требуется. Например, если вы не можете определить, что конкурент тратит на новые информационные системы управления, вы можете изучить его общую финансовую картину, а затем устранить все расходы на все, кроме информационных систем управления. То, что осталось, должно установить границы его расходов на информационные системы управления.

Эффективный анализ основывается на эффективном сборе данных и наоборот. Когда данные неполные или их нехватает, что практически всегда является проблемой, аналитик должен опираться на один из основных пяти нижеследующих типов решения проблем (Belkine, 1996):

1. *Аналогия.* Имеет место, когда аналитик руководствуется доказательствами, полученными из аналогичных случаев. Этот подход — один из тех, которые в особенности демонстрируют «искусство» анализа в отличие от его «дисциплинарных аспектов». Он является наиболее пригодным, когда числа и формулы, полученные в результате интерполирования, не дают недостающих данных.

2. *Дедуция.* Эта наиболее простая форма анализа предполагает способность выявлять схемы из достаточно полного ряда данных (то есть из общего частного). Аналитик должен сделать выводы, несмотря на отсутствие некоторых фактов

или информационных элементов. Чем меньше отношение доступных данных к недостающим, тем меньше вероятность того, что выводы будут достоверными. Дедукция особенно полезна при прогнозировании методов.

3. *Экстраполяция.* Аналогично интерполяции, экстраполяция — это процесс прогнозирования, в ходе которого данные объединяются в серии. Одна особенно популярная форма экстраполяционного анализа известна как экстраполяция тенденций, при которой аналитик определяет и проецирует исторические тенденции на будущее. Экстраполяция часто используется в демографических исследованиях и исследованиях в области сельского хозяйства (например, уровни несчастных случаев, уровни рождаемости и тенденции смертности). Тем не менее, она уязвима по отношению к таким событиям, как «нарушение системы».

4. *Индукция.* Это способность выявлять схемы из ограниченного ряда данных (то есть, общие выводы, сделанные на основе частных примеров). Это процесс выявления причинно-следственных связей, посредством которого мы проходим от восприятия определенного феномена, как, например, события или вещи, к знанию более общих истоков.

5. *Интерполяция.* Способ нахождения недостающего звена в ряду данных, интерполяция имеет место тогда, когда данные распределены серийно. Это аналогично нахождению недостающей буквы в головоломке кроссворда. Применение простой конкурентной информации по этой дисциплине имеет место, когда аналитик дезагрегирует финансовые данные из всех данных с целью выяснения уровня финансового исполнения конкретной структурной единицы (компании).

Не существует единственного лучшего способа проведения конкурентного анализа. Авторы разделили свою долю с теми, кто хотел испить из мифического «источника анализа». Мифического источника, более известного как документация анализа или конкурентная документация, не существует, и мы сильно сомневаемся в том, что он когда-либо будет существовать. Несмотря на это, мы продолжаем верить в то, что возможно усовершенствовать свой опыт по некоторым задачам, как, например, знание следующего: как отбирать и сортировать данные и вводимую информацию (то есть, «необходимость знать» от установок «хорошо бы знать» или «кто заботится о том, чтобы знать»), какой аналитический метод применить при определенной потребности, и что необходимо понять для эффективного информирования организационных действий и решений.

Чего стоит аналитику успешно провести анализ? Существуют несколько «умений», которые должен проявить аналитик. Один из лучших кратких обзоров этих умений исходит из Общества специалистов по конкурентной информации (Society of Competitive Intelligence Professionals), предлагающего следующее:

- Установить взаимосвязь между сбором данных и этапами анализа.
- Работать творчески.
- Применять как дедуктивное, так и индуктивное обоснование.
- Использовать альтернативное мышление.
- Понимать основные аналитические модели.
- Представить увлекательные и привлекательные модели для выявления новаторского характера анализа, а не сухой, научный подход.

- Знать, когда и зачем использовать различные инструменты анализа.
- Учесть неизбежное существование противоречий и «слепых» зон.
- Знать, когда прекратить анализ, чтобы избежать «паралича анализа».

Ловушки анализа

Несмотря на существование широкого спектра аналитических методов, которые мы описываем в данной книге, некоторые организации все же могут применять неудачные стратегии, если их процессы принятия решений уязвимы любому из следующих распространенных индивидуальных мыслительных предубеждений: усиление вовлечения ресурсов, групповое мышление, иллюзия контроля, предубеждение априорной гипотезы, аргументирование по аналогии и подражание образцу.

Усиление вовлечения ресурсов. Имеет место, когда отдельные лица вкладывают в проект все больше и больше ресурсов даже тогда, когда налицо доказательство того, что они терпят фиаско. Рациональность в таких случаях часто побеждается чувствами личной ответственности, неспособностью признать свою ошибку или неспособностью признать изменения в предположениях, поддерживавших исходное решение.

Групповое мышление. Имеет место, когда группа специалистов, принимающих решение (например, команда старшего руководства), начинает дело с плохо определенного курса действий без тщательного обсуждения основополагающих предположений по поводу решения. Групповое мышление часто основывается скорее на эмоциональной, нежели на объективной, оценке соответствующего курса действия и в основном превалирует в организациях с сильным лидерством и культурой. Это предубеждение объясняет, почему так много организаций принимают неудачные решения, несмотря на тот факт, что располагают сложными системами конкурентной информации.

Иллюзия контроля. Это тенденция человека переоценивать свою способность контролировать события. Например, кто-либо, у кого номер серии лотерейного билета совпадает с выигрывающими числами, может подумать, что он лучший «выбирающий», чем он есть на самом деле. Это часто является результатом чрезмерной уверенности в себе, и старшие руководители доказали, что особенно подвержены этому предубеждению.

Предубеждение априорной гипотезы. Те, кто беззаветно верит во взаимосвязь между переменными, проявляют тенденцию принимать решения на основании этих убеждений, даже если им предлагают аналитическое доказательство, опровергающее их мнение. В дополнение к этому, эти люди часто ищут и используют данные только тогда, когда они подтверждают их убеждения, и игнорируют данные, опровергающие эти убеждения. С точки зрения стратегии, это может происходить, когда у главного руководителя существует твердая вера в то, что существующая стратегия организации имеет смысл, и он продолжает неотступно ей следовать, несмотря на доказательство, свидетельствующее о том, что данная стратегия не подходит.

Аргументирование по аналогии. Имеет место, когда некоторые люди используют простые аналогии для решения сложных проблем. Чрезмерное упрощение сложных проблем опасно и может привести к принятию организацией плохих решений. Это — одно из основных предостережений, которые мы делаем в отношении применения методов, содержащихся в данной книге.

Подражание образцу. Это предубеждение, нарушающее статистический закон больших чисел. Здесь люди часто проявляют тенденцию делать обобщения небольших примеров (как, например, их опыт) для объяснения более крупного феномена или совокупности.

В свете анализа эти предубеждения обычно проявляются в четырех формах (Bernhardt, 1996; Katz & Vardi, 1991):

1. *Неоднозначность* — сложность, с которой сталкивается аналитик при работе с дублирующимися данными, которые затрудняют определение. Это может случиться, когда кто-либо пытается предположить о причинах или мотиваторах новой рекламной программы иностранного конкурента. Движимо ли это долгосрочной стратегией увеличения объема продаж? Является ли это тактическим ответом на сократившиеся продажи? Могло ли это быть попыткой предупредить конкурентов, что компания готова бороться против их пропагандистских налетов?

2. *Контекстная оценка*. Определенный объект или событие воспринимается по-разному, когда рассматривается на разных основах. Например, подумайте о том, как аналитик мог бы разными способами отреагировать на сценарий рекламной компании, описанный в пункте «Неоднозначность», если бы она знала, что она проводится производителем автомобилей Lexus или Kia.

3. *Достоверность параметров*. Параметры предлагают аналитику отправные точки и часто служат в качестве хорошей стартовой основы, с которой будет производиться анализ. Эти параметры будут тесно ассоциироваться с их субъективными и личными ценностями, отношением, мнениями и прошлым опытом. Это поднимает вопрос о том, что аналитик должен адаптировать особый подход к анализу и выработке альтернатив, будучи четким с самого начала в отношении назначения анализа, в котором будут иметь место сбор данных и анализ.

4. *Тайное знание*. Это сложность, с которой часто сталкиваются люди при объяснении объективности интуитивной стороны своих мнений или рекомендаций. Хороший способ это понять состоит в размышлении о том, как бы вы объяснили вашей пятилетней дочке, как следует кататься на только что подаренном ей велосипеде, как вы сами это знаете. Это часто оказывает негативное влияние на объективность или работу в команде.

Существование предубеждений сознания и группового мышления поднимает вопросы о том, как следует преподнести особую информацию для выработки организационных решений, чтобы они были реалистичными и основанными на лучших введенных данных и анализе. Для изучения использования официального анализа необходимо понимать ряд мотивов, ему предшествующих. Марч и Фельдман (March and Feldman (1981)) отмечают, что люди в организациях часто проявляют тенденцию собирать больше информации, чем на самом деле строго необходимо для принятия решения, частично для того, чтобы влиять на других, и частично для того, чтобы казаться рациональными. Другими словами, анализ часто используется не только для принятия объективного решения, но и ради политических целей.

Лэнгли (1995) определил четыре обширные категории назначения анализа: 1) информация, 2) связь, 3) направление и контроль и 4) символизм. Аналогичные категории появились и в другой литературе.

1. *Информация.* Принимающие решения специалисты часто ищут информацию для поддержания своих решений, что отличает от принятия решения «в темноте» или на основании «лучшего угадывания». Приобретение дополнительной относительной информации может ослабить неуверенность принимающего решение. Сбор информации может быть активным, поскольку люди используют анализ для отражения проблемы. В то же время, он может быть реактивным, поскольку производится для поддержания чьих-либо заранее намеченных идей.

2. *Связь.* Люди часто начинают официальный анализ, когда не уверены в вопросах, на которых им нужно ответить. В таких ситуациях анализ используется в качестве средства для того, чтобы об их взглядах узнали или чтобы убедить других в том, что определенное решение может рассматриваться более надежным.

3. *Направление и контроль.* Менеджеры иногда начинают проводить анализ для решения проблем или внедрения решений. Они могут попросить подчиненных, штатных работников, консультанта или оперативную группу представить аналитические отчеты, часто, к установленному сроку.

4. *Символизм.* Официальный анализ может символически передавать рациональность, уверенность и желание действовать даже тогда, когда его инициатор либо не имеет возможности, либо безразличен к проблеме. Анализ может также использоваться для того, чтобы отложить решения, потребить энергию, которую необходимо перенаправить, или любым способом занять незанятых, безработных людей.

Таким образом, официальный анализ будет в меньшей мере необходим, если люди смогут осуществлять свои решения самостоятельно, и никому не надо будет ни в чем убеждать других. Фактически, чем больше стратегическая мощь принятия решений разделяется между людьми, которые не могут абсолютно доверять друг другу, тем более важным становится официальный анализ. Лэнгли (1995) не предполагал, что официальный анализ — это чистой воды политический инструмент и, следовательно, должен категорично и цинично игнорироваться, кроме двух его аспектов для принятия решений. Когда анализ используется для сбора информации, он может помочь выявить и усовершенствовать непосредственно сущность решений, о чем свидетельствует большинство литературных источников. Но он также может помочь совместить решения отдельных людей для создания организационных решений посредством связи, направления и контроля и символизма. Вторая, политическая роль может быть настолько же важной, как и первая. Официальный анализ помогает усовершенствовать решения косвенным путем посредством убеждения в том, что идеи тщательно обсуждаются и выверяются, и что ошибки в предложениях выявляются до внедрения решения. Это особенно важно в тех случаях, когда разные члены организации могут не обязательно иметь одни и те же цели или пользоваться одними и теми же источниками информации. Подводя итоги, почти все качественно проведенные анализы имеют потенциал быть полезными.

Предупреждения при проведении анализа

То, может ли применение аналитических методов достигнуть потенциальной полезности или нет, зависит от нескольких факторов. На основании нашего опыта и понимания применения этих методов существует несколько предупреждений, которые следует принять во внимание при проведении официального анализа.

Во-первых, многие организации используют утилизированные официальные методы в качестве средства достижения «суперсокращений» процесса принятия управленческих решений. Все методы, которые мы обсуждаем в данной книге, основаны на эмпирическом научном исследовании и поддержаны жесткой теорией, разработанной на основании спектра управленческих дисциплин. Представляя эти методы по отдельности и в упрощенном виде, что мы делаем в данной книге, мы не хотим сказать о том, что их применение может привести к ответам типа «волшебной пули».

Не существует одного правильного аналитического инструмента для каждой ситуации или, как говорит одно высказывание, «если у кого-то есть только молоток, то все начинает казаться гвоздями». Глубина и сложность анализа зависит от бизнес-ситуации и потребностей пользователя. Это — ответственность аналитика определить ситуацию и критические потребности в информации. Это может быть сложным, поскольку клиент может не всегда знать или быть способным соответствующим образом передать свои собственные потребности. Ни один метод сам по себе не предоставит все необходимые решения только посредством намерения принимающих решение усовершенствовать свою конкурентоспособность. Почти всегда методы должны использоваться для специальных целей и в различных комбинациях для получения оптимальных результатов процесса принятия решений.

Во-вторых, люди часто излишне сильно полагаются на небольшое число методов. Это происходит особенно часто в случае неопытных аналитиков. Это может произойти по нескольким причинам, включая выработку положительных результатов из применения определенного метода, создание некоторой степени комфортности при использовании данного метода, или обладание удобными данными, которые поддерживают применение конкретного метода.

Принимающие решения специалисты должны оставаться бдительными в отношении естественной человеческой тенденции возвращаться к использованию ограниченного числа инструментов. Система FAROUT разработана, чтобы помочь устранить эту тенденцию, требуя от аналитика рассмотреть применение каждого инструмента каждый раз, когда необходимо проводить анализ.

В-третьих, некоторые специалисты, принимающие решения, станут беспокоиться о том, что применение данных методов чьей-либо компанией и ее конкурентами может привести к ряду решений, типа «и я тоже», сокращающему, таким образом, вероятность того, что в итоге сформируется хорошая стратегия, ведущая к усиленной конкурентоспособности. Другими словами, конкурент, знающий о том, что вы просто полагаетесь на определенный метод, может точно-в-точно следовать по вашим стратегическим шагам. Опять же, мы особенно настоятельно рекомендуем аналитикам и лицам, принимающим решения, тща-

тельно обдумывать то, почему они применяют определенные комбинации методов в каждой конкретной ситуации при принятии стратегического решения. На самом деле, использование этой книги должно помочь в борьбе против тенденции «и я тоже», подсказывая аналитикам и принимающим решения более широкий спектр доступных методов.

Другое предостережение, которые мы делаем, состоит в том, что использование этих методов может заставить аналитиков и принимающих решения специалистов обходить качество или количество анализа, необходимые для формулирования и внедрения эффективной конкурентной стратегии. Например, наш опыт свидетельствует о том, что слишком просто делать неправильные выводы из неполных или неэффективных данных с помощью ряда этих методов. Из-за этого и сопутствующих проблем, эти методы никогда не должны использоваться для обмана стратегического мышления, необходимого для получения детального понимания бизнеса компании и условий конкурентной окружающей среды сегодня и в будущем.

Литература

- Belkine, M. (1996). (intelligence analysis as part of collection and reporting». In B. Gilad, J. Herring (Eds.), *The art and science of business intelligence analysis* (pp. 151-164 of Part B). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bernhardt, D. (1993). *Perfectly legal competitor intelligence: How to get it, use it and profit from it*. London: Financial Times/Pitman Publishing.
- Feldman, M. S., & March, J. G. (1981). information in organizations as signal and symbol». *Administrative Science Quarterly*, (26), 171-186.
- Ghoshal, S., & Westney, D. E. (1991). «Organizing competitor analysis systems». *Strategic Management Journal*, 12(1), 17-31.
- Katz, Y., & Vardi, Y. (1991). «Strategies for data gathering and evaluation in the intelligence community». *International Journal of Intelligence and Counterintelligence*, 5(3), 313-328.
- Langley, A. (1995). «Between 'paralysis by analysis' and 'extinction by instinct'». *Sloan Management Review*, 36(3), 63-76.
- Montgomery, D. B., & Weinberg, C. B. (1998). «Toward strategic intelligence systems». *Marketing Management*, 6(4), 44-52.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Глава 3. Система FAROUT

Только несколько человек писали об анализе, еще меньше обсуждали его, и еще меньше все же утверждают, что являются экспертами в его области. Только сравните коммерческую доступность и визуальность данных анализа со сбором данных. Кажется, что специалистов по сбору данных можно найти везде, методы сбора информации просты и доступны большинству ищущих эти данные, а агентства по сбору данных изобилуют.

Почему же тогда анализ получил приговор? Мы думаем, что существует несколько причин, объясняющих почему анализ не состоит среди наиболее популярных тем при обсуждении конкурентной информации:

1. Анализ сложен для большинства людей. Люди проявляют тенденцию идти по пути меньшего сопротивления, когда дело доходит до приложения усилий и затрачивания энергии. В сегодняшнем суперзаряженном цифровом мире гораздо проще собирать много данных, чем выяснять, что с ними делать.

2. Некоторые люди публично признали или доказали опыт в анализе. Даже те, кто не обязательно может учить или распространяться, как это делать. Навыки анализа могут быть развиты с течением времени при увеличении опыта и знаний человека, но некоторый опыт анализа потребует некоторую степень тактических навыков или природного творческого подхода.

3. Существует несколько основ понимания того, как определенный компонент анализа может быть направлен в качестве части процесса формулировки стратегии и обработки конкурентной информации. Некоторые могут подробно объяснить, как анализом можно успешно руководить в соответствии с тремя показателями результативности, эффективности и действенности.

Наше мнение и результат нескольких крупномасштабных исследований конкурентной информации заключают, что сбор данных проводится гораздо более удачно, чем анализ. Исходя из нашего опыта, мы видим несколько преобладающих симптомов, объясняющих, почему анализ проводится неправильно.

1. *Одинаковые инструменты.* Как и человек с молотком, во всем видящий гвозди, люди продолжают использовать одни и те же инструменты независимо от проекта. Здесь подразумевается тенденция излишнего использования одних и тех же инструментов. Это основополагающий фактор принципа, состоящего в том, что решая сложные вопросы в этом постоянно меняющемся мире, аналитику необходимо просмотреть множественные модели, чтобы результаты были ценными.

2. *Рецепт бизнес-школы.* Многие люди, связанные с проведением анализа, прошли программы по подготовке магистров экономики управления, чьи преподаватели имеют высокую квалификацию в финансовом и управленческом бухгалтерском учете и могут предложить только стандартизированные советы или «рецепты» действий. Конкурентный анализ отличается от анализа в бухгалтерском учете так, как стратегия отличается от бухгалтерского учета. Это может помочь в объяснении того, почему мало бухгалтеров руководят процессом работы с конкурентной информацией и наоборот.

3. *Скрытые показатели.* Большинство бизнесменов проводят анализ на основании исторических данных и финансовых показателей. В лучшем случае аналитику может быть представлено только сравнение и размер разрыва между двумя организациями по конкретному показателю данных или ряду данных. Это не помогает аналитику объяснить причины того, почему существует разрыв или как его ликвидировать. Это стимул к движению вперед посредством использования обратного эффекта зеркала.

4. *Покупка удобства.* Люди часто проводят анализ на основании данных, которые случилось найти, что противопоставляется данным, которые надо получить. Поскольку у аналитика есть определенные данные, она использует аналитический метод, который подходит в большей степени данным, нежели фокусированию анализа на вопрос пользователя или на самом деле требуемую конкурентную информацию. Это особенно верно, когда бухгалтеров просят провести анализ, и они предлагают результаты, которые отражают только финансовые манипуляции.

Если вы ознакомились с некоторыми из причин того, что анализ проблематичен в проведении стратегии и обработке конкурентной информации, мы хотели бы вам предложить систему для рассмотрения того, как лучшим способом провести процесс анализа.

Решение FAROUT в проведении анализа

Спустя годы проведения и направления стратегического и конкурентного анализа, мы поняли, что существует ограниченное число основных признаков, общих для всех результатов анализа, представляющих большую ценность. Эти признаки имеют дело как с содержанием, так и с процессом анализа, что противопоставлено любому определенному аналитическому методу как таковому.

В данной главе мы намереваемся предложить простую в применении основу, которая поможет аналитикам определить оптимальные методы для решения конкретных аналитических проблем, — систему FAROUT. Система FAROUT для управления стратегическим и конкурентным анализом разработана для того, чтобы помочь аналитикам в определении того, какие аналитические методы являются подходящими в данной ситуации.

Система FAROUT основана на предпосылке, что результаты анализа должны быть обоснованными и, следовательно, ценными для принимающих бизнес-решения, они должны обладать несколькими общими характеристиками: Future orientation (ориентирование на будущее), Accuracy (точность), Resource efficiency (ресурсная эффективность), Objectivity (объективность), Usefulness (полезность) и Timeliness (своевременность). Несоответствие всем этим критериям отразится в том, что результаты анализа будут иметь для принимающих бизнес-решения меньшую ценность. Давайте кратко опишем каждый из шести элементов.

Future orientation (ориентирование на будущее). Прошлое может быть опасным и неточным предсказателем будущего. Это особенно важно, если настоящее или будущее имеет мало общего с прошлым, что все чаще происходит на современном рынке. Информация должна быть ориентированной на перспективу, глубоко и широко нацеленной на неопределенное будущее, имеющей возможность выдерживать риск, прогнозирующей и изобретательной. Предвидение не достигается с помощью отражающего зеркала или с помощью использования данных, указывающих на прошлое. Лучшие аналитические методы для разработки стратегии и конкурентной информации будут ориентированы на будущее, а не на прошлое.

Accuracy (точность). Аналитик должен получить результаты анализа, отличающиеся высокой степенью точности. Высокие степени точности трудно сохранить по нескольким простым причинам, как, например, когда данные, предшествующие анализу,

- взяты из одного источника;
- не прошли перекрестную выверку по устойчивой и медленно развивающейся информации;
- должны быть переведены из некоторых источников теми способами, для которых они не были изначально созданы; и
- исходят из источников, характеризующихся высокой степенью предубежденности.

Несмотря на то, что достижение абсолютной точности желаемо в теории, на практике это часто менее желаемо и требует, чтобы аналитик принимал компромиссные решения вместо других концептуальных и прагматичных предположений, включая пять других элементов FAROUT. В особенности некоторые авторы выдвинули предположение о том, что точность или аккуратность часто может быть менее важной, чем понимание или перспектива, особенно при принятии решений относительно стратегии и конкурентной информации.

Resource efficiency (ресурсная эффективность). Чтобы анализ был эффективным, данные должны исходить из источников, которые требуют не только меньших затрат, чем ценность результатов, но и их сбор не должен занимать слишком много времени, не больше, чем на самом деле требует принятие решения. Когда данные, используемые для анализа, исходят из первичных источников (то есть, большая часть информации, представленной людьми), они влияют на возможный уровень аналитической точности. Это также требует больших навыков и понимания того, что действительно требовалось от первичных источников. Тем не менее, многие источники вторичных данных могут обеспечить высокую точность и своевременность, но не ориентированы на будущее, что может также дорого обойтись.

Objectivity (объективность). Относится к существованию предубеждений, вызванных либо аналитиком, либо организацией (для более детального рассмотрения этого вопроса обратитесь к главе 2 и разделу «Ловушки анализа»). Слишком много хороших анализов прикрыты предубеждениями сознания или социальными предубеждениями, начиная от предубеждения априорной гипотезы, группового мышления и заканчивая комфортом при решении вопросов в условиях риска и неопределенности. Для минимизации потенциально деструктивной природы этих распространенных предубеждений данные или информация должны быть рассмотрены и проанализированы с использованием рационального и систематического подхода. Другими словами, успешный анализ сокращает деструктивный потенциал аналитических и ориентированных на решения предубеждений.

Usefulness (полезность). Практически из названия ясно, что ценные результаты должны соответствовать основным информационным потребностям принимающего решение в конкретном контексте решения. Ценный аналитический

результат должен соответствовать обязанностям принимающего решение специалиста, организационному контексту и стилю интерпретации. Для аналитика это ключ к разработке результатов, которые «нужно знать», а не «хорошо бы знать», и которые соответствуют или частично совпадают с основными информационными потребностями клиентов.

Timeliness (своевременность). То, сколько времени анализ занимает у аналитика, либо помешает, либо поможет использованию информации организацией. Большая часть бизнес-информации или конкурентных данных ограничили «срок хранения» особенно там, где эти решения принимаются в динамичных, гиперконкурентных или турбулентных условиях. Информация теряет свою ценность, чем дольше она остается исключенной из решений, предопределяющих организационные действия. Определенные методы анализа могут предоставить необходимую информацию, но занимают слишком много времени на разработку. С другой стороны, другие методы анализа могут потребовать немного времени, но не проявить требуемые признаки объективности, точности, полезности и ресурсной эффективности. Стоимостной анализ предоставит достаточно времени организации для внедрения курса действий, рекомендованного анализом.

Использование рейтинговой системы FAROUT

Проведение анализа бизнес- и конкурентных данных — сложная задача, и мы не располагаем какими-либо книгами «анализа за 10 минут» или программными средствами, которые могут заменить хороший баланс науки и творчества. Мы знаем, что далеко не желательно то, чтобы хороший анализ данных основывался только на одном аналитическом методе или инструменте. Более того, обычно будет требоваться сочетание нескольких методов.

Каждый аналитический метод имеет уникальные ограничения, и эти ограничения множатся, когда он применяется в каждом конкретном организационном контексте. Использование системы FAROUT позволит аналитику объединить подходящие инструменты в приложении к задачам анализа для максимизации ценности информации. Наше мнение заключается в том, что хорошие аналитики выявляют ограничения и внимательны к этим ограничениям, ассоциирующимся с любым конкретным аналитическим методом или приемом. Внимательный аналитик может обратиться к этим вопросам посредством полного процесса обработки конкурентной информации для преодоления выявленных ограничений.

В данной книге мы используем пятибалльную рейтинговую шкалу для оценки каждого аналитического метода, содержащегося в части II. Уровни пятибалльной шкалы представлены от низкого (1) до высокого (5). Обратимся к таблице 3.1. Каждый метод в данной книге оценивается по шести элементам FAROUT. Оптимально, лучший анализ будет ориентирован от настоящего на будущее и будет точным, ресурсноэффективным, объективным, полезным и своевременным. Бесспорно, в реальном мире попытки добиться оптимального анализа потребуют некоторых компромиссов между шестью элементами FAROUT. Наша задача в предложении основы FAROUT состоит в оказании ана-

литикам помощи в оценке результатов различных аналитических методов для убеждения в большой информационной значимости. Если результаты анализа соответствуют всем шести характеристикам, аналитики и принимающие решения специалисты могут быть уверены в том, что данная информация внесет нечто другое. Все методы и их рейтинги обобщаются для простого сопоставления в таблице 3.2.

Таблица 3.1. Шкала FAROUT

Ориентирование на будущее	Балл 1 соответствует тому, что результат модели проявляет низкий уровень ориентирования на будущее, в то время как 5 отражает то, что модель хорошо ориентирована на будущее.
Точность	Балл 1 отражает низкий уровень точности данной модели, принимая во внимание возможные источники данных. Балл 5 показывает, что уровень точности значительно увеличился в соответствии с требованиями, предъявляемыми к данной модели.
Ресурсная эффективность	Балл 1 означает, что данная модель требует большого объема ресурсов (финансовых, человеческих, информационных и т. д.) и, вероятно, характеризуется низким уровнем действенности. Балл 5 показывает, что данный аналитический метод высокоэффективен в использовании ресурсов и предлагаемых результатах.
Объективность	Балл 1 означает, что определенный инструмент не был высокоэффективным, часто вследствие существования предубеждений и разных мнений. С другой стороны, балл 5 означает, что потенциал предубеждений может быть минимизирован.
Полезность	Полезность определенного инструмента основывается на стратегических результатах, которые может предоставить данный инструмент. Модель, оцененная в 5 баллов, обеспечивает высокий уровень оцениваемого результата, а модель, оцененная в 1 балл, обеспечивает низкий уровень оцениваемого результата.
Своевременность	Балл 5 показывает, что определенная модель требует мало времени для проведения анализа по сравнению с баллом 1, который показывает, что данный метод анализа требует очень много времени для его эффективного завершения.

Потребители информации хотят получить содержательные и соответствующие требованиям результаты, представляющие план решений и действий, которые заставляют их повысить конкурентоспособность своей организации. Действенные результаты стратегического и конкурентного анализа ориентированы на будущее, помогают менеджерам разработать особенные конкурентные стратегии, выявить планы и стратегии имеющихся и будущих конкурентов, а также помогают принимающим решения специалистам понять свою бизнес-среду и конкурентную среду лучше, чем их коллегам, трудоустроенным конкурентами.

Таблица 3.2. Резюме методов FAROUT

Глава	Метод анализа	Ориентация на будущее	Точность	Ресурсная эффективность	Объективность	Полезность	Своевременность
Раздел 1 — стратегические аналитические методы							
4	Бостонская матрица «рост–удельный вес в обороте рынка»	3	2	4	3	3	4
5	Матрица экрана бизнеса General Electric	2	3	3	3	3	4
6	Отраслевой анализ	3	3	4	3	4	3
7	Анализ стратегических групп	5	2	3	3	5	3
8	SWOT-анализ	2	3	4	3	4	4
9	Анализ стоимостных цепочек	2	3	2	4	5	1
Раздел 2 — методы конкурентного анализа и анализа потребителей							
10	Анализ «слепых» зон	3	4	5	3	5	5
11	Конкурентный анализ	4	4	1	5	5	2
12	Анализ сегментации покупателей	2	3	2	3	5	1
13	Анализ покупательской ценности	5	3	1	5	5	1
14	Анализ функциональных возможностей и ресурсов	4	2	5	5	4	5
15	Оценка индивидуальных характеристик конкурентов	4	2	5	3	5	2
Раздел 3 — методы анализа внешней среды							
16	Анализ проблем	4	3	2	3	4	2
17	Анализ общей окружающей среды (STEEP)	4	2	3	2	3	2
18	Анализ сценария	5	4	2	3	4	2
19	Анализ посредников	2	2	3	1	3	3
Раздел 4 — методы анализа развития							
20	Анализ кривой опыта	3	1	3	3	4	3
21	Анализ вектора роста	3	3	3	3	4	3
22	Патентный анализ	5	4	2	4	5	1
23	Анализ жизненного цикла продукции	2	2	3	3	3	4
24	Анализ S-кривых	5	3	1	2	5	1
Раздел 5 — методы финансового анализа							
25	Анализ финансовых коэффициентов и показателей	1	3	5	5	2	5
26	Программирование стратегических фондов	5	3	3	3	4	2
27	Анализ уровня устойчивого роста	4	4	5	4	4	5

Часть II

Методы стратегического и конкурентного анализа

Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Глава 4. Бостонская матрица «рост - удельный вес в обороте рынка»

Глава 5. Матрица экрана бизнеса General Electric

Глава 6. Отраслевой анализ

Глава 7. Анализ стратегических групп

Глава 8. SWOT-анализ

Глава 9. Анализ стоимостных цепочек

Раздел 2. МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА И АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Глава 10. Анализ «слепых» зон

Глава 11. Конкурентный анализ

Глава 12. Анализ сегментации покупателей

Глава 13. Анализ покупательской ценности

Глава 14. Анализ функциональных возможностей и ресурсов

Глава 15. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов

Раздел 3. МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Глава 16. Анализ проблем

Глава 17. Анализ общей окружающей среды (STEEP)

Глава 18. Анализ сценария

Глава 19. Анализ посредников

Раздел 4. МЕТОДЫ АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ

Глава 20. Анализ кривой опыта

Глава 21. Анализ вектора роста

Глава 22. Патентный анализ

Глава 23. Анализ жизненного цикла продукции

Глава 24. Анализ S-кривых

Раздел 5. МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА

Глава 25. Анализ финансовых коэффициентов и показателей

Глава 26. Программирование стратегических фондов

Глава 27. Анализ уровня устойчивого роста

Раздел 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АНАЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ

Глава 4. Бостонская матрица «рост - удельный вес в обороте рынка»

Краткое описание

Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» Бостонской консалтинговой группы была разработана с целью оказания помощи менеджерам диверсифицированных мультитоваров, мультирынков и мультинационального бизнеса проводить диагностику корпоративной стратегии посредством предоставления аналитической основы для вычисления оптимального товарного или бизнес-портфеля, описания ряда обобщенных стратегий для направления процесса размещения ресурсов через оптимальный товарный или бизнес-портфель, а также посредством предоставления основы для анализа конкурентных бизнес-портфелей.

Бостонская матрица позволяет фирме, занимающейся бизнесом по многим направлениям, сравнить преимущества своих отдельных организационных единиц с целью определения подходящих маркетинговых стратегий для каждой из них. Организационные единицы оцениваются на основании привлекательности той отрасли, в которой они конкурируют, и своего относительного конкурентоспособного положения. Обобщенные стратегии затем рекомендуются в зависимости от положения конкретной организационной единицы в матрице «рост — удельный вес в обороте рынка».

Исторический опыт

В самом центре стратегического планирования находится необходимость создания соответствия между целями, возможностями организации и условиями окружающей среды, в которой она функционирует. Тактическое проявление данного императива стратегии представляет собой размещение ресурсов для конкурирующих внутренних возможностей. Это — достаточно противоречивое задание для целевых компаний, но оно может быстро превратиться в задачу непоправимой сложности для диверсифицированной фирмы. Тем не менее, в течение периода с 1950-х гг. до 1960-х гг. неопровержимая логика диверсификации состояла в том, что «распыляла» риск и предлагала фирме более широкий мир возможностей. Наиболее значительным подтверждением, однако, была непре-

крашающаяся вера в профессиональные управленческие навыки, особое значение которым придавалось школой процесса управления в том смысле, что оцененные профессиональные деловые навыки могли бы быть применимы по всему миру в различных сферах бизнеса (Gould & Luchs, 1993).

Многие программы по подготовке магистров экономики управления начинают рассматривать менеджмент как науку, которая может систематически прилагаться к фундаментальным принципам более широкого спектра бизнеса. Поддерживаемая академической основой, новая внешняя среда бизнеса внесла оптимистическое веяние. Выпускники этих программ по подготовке магистров экономики управления, уверенные в том, что эта подготовка может проявить особенно комплексную и диверсификационную стратегию корпоративного уровня, начали создавать конгломераты, состоящие из многих невзаимосвязанных организаций различных отраслей бизнеса. Управленческие навыки рассматривались как движущая сила обычно принимаемого убеждения в том, что совокупность организационных единиц конгломерата более ценна под направлением стратегии корпоративного уровня, чем если бы отдельные составляющие его предприятия функционировали в условиях структуры собственности другого типа. Согласно данной стратегии, десятилетия эмпирического развития вызвали меньше эмпирических, теоретических или анекдотичных проблем.

В конце 1960-х гг., однако, многие из этих корпораций-конгломератов начали испытывать времена бездоходного роста. Когда в начале 1969 года акционерный рынок потерпел фиаско, принятая форма управленческой теории была поставлена под сомнение. Увеличивающаяся сложность создания соотношения между целями диверсифицированного конгломерата, его возможностями и конкурентной окружающей средой начала ставить под сомнение способности даже общепризнанных профессиональных менеджеров. Тем, что требовалось, была практическая основа направления процесса размещения ресурсов среди многих широко диверсифицированных организаций в типичном портфеле, который затем переходил в корпоративную стратегию. На рынке по-прежнему оставался большой спрос на управленческие теории для того, чтобы вновь подтвердить школу управления на основе планирования, организации и контроля, и чтобы, несмотря на увеличивающуюся сложность и турбулентность условий окружающей среды, менеджеры все же могли бы управлять диверсифицированными корпорациями посредством количественного анализа и систематического применения общепризнанных управленческих принципов. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» удовлетворяла этот спрос посредством предложения практической модели, разработанной для упрощения стратегии корпоративного уровня все более разнообразных и комплексных корпораций.

Другие факторы, которые способствовали созданию Бостонской матрицы, включали в себя экономические мотивы. Стремительный рост в 1950-х и 1960-х гг. увеличил спрос на фонды. За этим последовало давление инфляции в 1970-х гг., которое жестко повлияло на относительную привлекательность внешней капитализации. В результате фирмы начали искать пути роста посредством внутреннего финансирования.

Интересно то, что портфель моделей планирования был разработан в двух областях: в плановом отделе General Electric и Бостонской консалтинговой группе. Тем не менее, General Electric обычно считалась первой в разработке сравнительной матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка». В начале 1960-х гг. консультанты по управлению General Electric McKinsey & Co. разработали концепцию независимых стратегических организационных единиц. Этот новый подход рассматривал фирму как портфель независимых стратегических организационных единиц, которые самостоятельно вносят свой вклад в прибыльность и рост фирмы. Принцип работы таких единиц заключался в том, что диверсифицированная фирма могла бы быть поделена на различные рынки товаров/услуг, которые она обслуживает. Каждую независимую стратегическую организационную единицу затем размещали в матрице 3 x 3 на основании ее конкурентной позиции и мощности рынка. Стратегия размещения ресурсов затем определялась на основании положения, занимаемого данной организационной единицей. (Для более детального изучения делового экрана General Electric см. главу 5.)

Вскоре после этих пионерских достижений в General Electric, Бостонская консалтинговая группа подвергла шторму мировой бизнес, представив матрицу «роста — удельного веса в обороте рынка». Первое коммерческое приложение данной концепции имело место в 1969 году, при вовлечении клиентов Mead Corporation. Ее интуитивная привлекательность и яркая образность, совместившиеся с появлением количественного анализа, привлекли интерес многих специалистов в области стратегического планирования для легализации инструмента управления диверсифицированной многокомпонентной корпоративной стратегией.

Стратегическое обоснование и его применение

Матрица «рост—удельный вес в обороте рынка» объединила две предварительно установленных управленческих теории: кривую опыта (рассмотренную в главе 20) и жизненный цикл товара (см. главу 23).

Взаимосвязь с кривой опыта

Бостонская консалтинговая группа в своем исследовании обнаружила, что затраты на единицу продукции часто сокращаются при увеличении кумулятивного выхода благодаря влиянию кривой опыта. Опыт в основном состоит из трех функций: обучения, специализации и масштаба. *Функция обучения* показывает, как кто-либо при выполнении работы учится с течением времени выполнять ее лучше. Трудовые затраты должны сократиться приблизительно на 10-15% при каждом удвоении кумулятивного опыта. *Функция специализации* показывает, что посредством разделения должностей на отдельные задания опыт каждого работника увеличивается с каждым заданием, а затраты сокращаются вследствие возросшего обучения. *Функция масштаба* свидетельствует о том, что капитальные затраты, требуемые для финансирования дополнительной производственной мощности, сокращаются по мере роста этой мощности.

Последовательное влияние этих трех функций на прибыльность схематично показано на рис. 4.1.

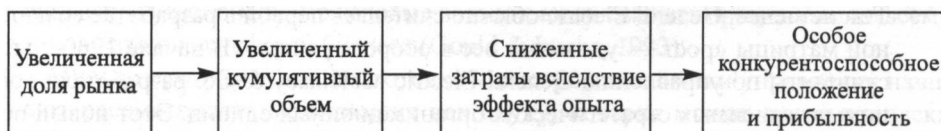


Рис. 4.1. Последовательность кривой опыта

На основании этой логической последовательности значительное стратегическое применение было выведено из теории кривой опыта: фирма, удерживающая крупнейшую долю рынка, добьется наибольшего кумулятивного объема, совершенствуя особенную конкурентную позицию посредством снижения затрат вследствие эффекта кривой опыта. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» принимает эту логику в качестве основы для использования доли рынка в качестве зависимой переменной в данной матрице. По сути, относительная доля рынка используется как косвенный показатель затрат на единицу выпуска продукции.

Связь с жизненным циклом товара

Другой основополагающей концепцией матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка» была хорошо представленная концепция жизненного цикла товара. Жизненный цикл товара был выбран в качестве естественного дополнения к кривой опыта на основании следующей логической цепи:

1. Если доля рынка определено приводит к более высоким объемам производства и впоследствии к более низким издержкам, то есть к большей прибыльности, значит, ресурсы фирмы используются наилучшим способом, что позволяет овладевать рынками высокого роста.

2. Самый верный способ максимизировать суммарную прибыльность заключается в максимизировании доли рынка на основе портфеля стратегических организационных единиц. Лучший способ для достижения этой цели состоит в управлении жизненным циклом продукта посредством перевода прибыли от зрелых товаров и товаров, находящихся на стадии спада, для поддержания товаров, находящихся на стадии ввода и роста жизненного цикла. Соответствующие предпосылки этому таковы:

- Долю рынка легче всего сохранить на рынках высокого роста, поскольку ответные действия конкурентов являются менее жесткими, когда доля рынка фирмы защищена новым ростом, а не перемещением от существующей базы покупателей конкурентов. Легкость также заключается в том, что новые покупатели проявляют меньшее предпочтение торговой марке.
- Товары в стадии зрелости будут давать излишнюю наличную прибыль, в то время как товары в стадии роста будут поглощать эту наличность.

Тем не менее, логика, предопределяющая выбор уровня рыночного роста является независимой переменной в матрице «рост — удельный вес в обороте рынка», что объясняется теорией жизненного цикла товара. В особенности, рост рынка используется в качестве относительного показателя для этапов жизненного цикла товара.

Совмещение кривой опыта и жизненного цикла товара

Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка», представленная на рис. 4.2, — это отображение объединения логики кривой опыта и теории жизненного цикла товара. В данной матрице отражены привлекательность рынка (по оценке рыночного роста, вытекающей из теории жизненного цикла товара) и конкурентное положение (по оценке доли рынка, вытекающей из теории кривой опыта). Это необходимо для сравнения ситуации по различным товарам и/или стратегическим организационным единицам. Привлекательность рынка определяется с помощью уровня роста по данной отрасли, в то время как конкурентное положение оценивается по доле рынка определенной организационной единицы относительно доли рынка ее крупнейшего конкурента в данной отрасли (что противопоставлено рынку в целом). Например, если организационная единица имеет долю рынка в размере 20%, а ее крупнейший конкурент имеет долю рынка в размере 40%, тогда относительная доля рынка данной организационной единицы составляет 0.5. Цель данного сравнения состоит в понимании и разработке соответствующей рыночной стратегии для каждой организационной единицы.

Всеобщая стратегия многокомпонентной фирмы, как установлено матрицей «рост — удельный вес в обороте рынка», заключается в максимизации доли рынка на стольких рынках высокого уровня роста, для скольких независимых стратегических организационных единиц это только возможно. Верхний предел этой возможности ограничен потоком наличности, потому что модель предполагает требование внутреннего баланса наличности между использованием на-

Реальный рост рынка	Высокий	Доходы: высокие, стабильные Поток наличности: нейтральный Стратегия: инвестировать для роста «Звезда»	Доходы: низкие, нестабильные, растущие Поток наличности: отрицательный Стратегия: анализировать «Трудный ребенок»
	Низкий	Доходы: высокие, стабильные Поток наличности: высокий, стабильный Стратегия: «дойти» «Дойные коровы»	Доходы: низкие, нестабильные Поток наличности: нейтральный или отрицательный Стратегия: отторгнуть «Собака»
		Большая	Малая
		Относительная доля рынка	

Рис. 4.2. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка»

личности и ее выработкой. Однако стратегическая цель руководителей высшего звена состоит в размещении ограниченных наличных ресурсов между независимыми стратегическими организационными единицами для максимизации прибыльности фирмы. Каждый квадрат в Бостонской матрице предлагает обобщенные стратегии для достижения максимальной прибыльности при условии ограниченных наличных ресурсов.

«Звезды» — высокий уровень роста, большая доля рынка

Высокий уровень роста звезд требует значительных вложений наличности. Побочный фактор — их сильная позиция рыночного роста, свидетельствующая о том, что звезды дальше всех переместятся по кривой опыта. Более того, звезды вскоре добьются высокой маржи, отражающейся в потенциально сильном потоке кассовой наличности в ближайшем будущем. Баланс между двумя этими эффектами обычно будет устойчивой кассовой позицией. Применение этой модели предполагает тот факт, что звезды неожиданно станут «дойными коровами». Применение Бостонской матрицы говорит о том, что звезды испытывают дефицит в кассовой наличности. Они должны поддерживаться наличными капиталовложениями некоторого уровня, необходимыми для сохранения своей доли рынка. Если они выступают предлагающими наличность, излишек должен быть реинвестирован.

«Дойные коровы» — низкий уровень роста, большая доля рынка

Низкий уровень роста «дойных коров» отражается в более сильной выработке потока наличности. Товары или стратегические организационные единицы на зрелых рынках требуют меньших наличных капиталовложений и, следовательно, будут источником потока наличности, из которого следует финансировать другие организации в более обещающих квадратах. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» свидетельствует о том, что «дойные коровы» будут «дойтись» посредством стратегии, которая проводит инвестиции только для поддержания своего настоящего положения. Излишний наличный поток должен быть реинвестирован либо в звезды, либо в выбранных «трудных детей».

«Собаки» — низкий уровень роста, малая доля рынка

Низкий уровень роста «собак» говорит о том, что увеличивающаяся доля рынка будет дорогостоящим планом. В дополнение к этому малая доля рынка «собак» подразумевает структуру неконкурентоспособных затрат из-за их низшей позиции на кривой опыта. Тем не менее, «собаки» не доходны и обычно требуют значительных наличных капиталовложений, необходимых только для поддержания малой доли рынка. Применение матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка» предлагает «собакам» три варианта: 1) они могут стать прибыльными при фокусировании стратегии на особый желаемый компонент или сегмент; 2) любое дальнейшее вложение может быть задержано наряду с «доением» их за любую наличность, которую они вырабатывают; 3) собаки могут быть отторгнуты или медленно усыплены.

«Трудные дети» — высокий уровень роста, малая доля рынка

Высокий уровень роста «трудных детей» требует значительных вложений наличности. Интенсифицирующий фактор — их малая доля рынка, которая также означает структуру неконкурентоспособных затрат из-за их низшего расположения на кривой опыта. При наступлении стадии зрелости «трудный ребенок» пойдет по одному из двух возможных путей в матрице. Если доля рынка не может быть увеличена, «трудный ребенок» станет «собакой». В ином случае, если долю рынка можно увеличить с помощью довольно большого количества, «трудный ребенок» возвысится на уровень звезды и, в конечном счете, — на уровень «дойной коровы». Бостонская матрица свидетельствует о том, что самый многообещающий «трудный ребенок» должен получить наличное капиталовложение для увеличения доли рынка. «Трудные дети» с бедственными перспективами не получают дальнейших капиталовложений наличности.

Всеобщая стратегическая последовательность

Объединение этих классификаций и их обязательных стратегий может быть отражено на рис. 4.3 (цифры показывают стратегическую приоритетность).



Рис. 4.3. Всеобщая стратегическая последовательность

Сильные стороны и преимущества

Общая картина портфеля фирмы

Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» представляет множество информации в одной диаграмме. Сложность стратегии многокомпонентной организации заключается в интуитивно доступном формате. Многие другие управленческие инструменты не могут сочетать глубину и широту информации так, как это делает матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» в одном сжатом

документе. Это простота позволяет использовать матрицу портфеля просто и быстро для выявления областей для дальнейшего глубинного анализа.

Усиление акцента на будущий спрос. Бостонская матрица поставила под сомнение статус-кво, заключавшийся в том, что внутренние инвестиции должны направляться на основе прошлого уровня исполнения или для вознаграждения менеджеров за прошлый уровень исполнения. В некоторых отношениях, подход портфеля стимулировал фирмы приступить к построению решений об инвестициях на основании предположений о рыночном спросе в будущем.

Анализ тенденций. Изменения на относительных рынках стратегических организационных единиц могут быть легко определены с помощью матриц многих периодов.

Конкурентный анализ. Определение стратегического прогресса конкурирующих фирм может быть упрощено с помощью построения временной последовательности матриц конкурентов.

Простота в общении. Матрица и итоговые рекомендации, получаемые вследствие ее применения, просты для понимания принимающими решения.

Опровергнутая философия ответственного руководства. Одна из наиболее сильных сторон анализа портфеля состоит в изменении восприятия, которое он побуждает в умах пользователей. В сердце анализа портфеля лежит признание того, что корпоративная стратегия должна быть объединением отдельных бизнес-стратегий на уровне организационной единицы. Это было совершенствование предыдущей установки, при которой использовались единые стратегии, одинаково применяемые во всей фирме с несколькими отделениями, которая отвергала различия различных рынков товаров, где она работала. Подход портфеля «рост — удельный вес в обороте рынка» направлен на усиление управленческой чувствительности посредством совмещения стратегии корпоративного уровня и уровня отдельной организации. Так, матрица Бостонской консалтинговой группы поставила под сомнение философию ответственного руководства, заключающуюся в том, что общие управленческие навыки, объединенные с научными инструментами и методами, представляют собой глобальное решение для управления торгово-промышленным предприятием. В то время как операционная модель сегодня используется менее часто, многие из основополагающих концептуальных наставлений, однако, все еще оказывают воздействие на руководство.

Слабые стороны и ограничения

Запоздалое признание нескольких теоретических и прикладных вопросов значительно подорвало выдающееся положение планирования портфеля с момента его расцвета в 1970-х гг. Несмотря на то, что матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» — это концептуальный инструмент, позволяющий легко и быстро выявить области для дальнейшего сравнительного анализа, у нее существуют несколько ограничений.

Концептуальные недостатки/неправильные предположения

1. *Сомнительная относительность кривой опыта.* Связь кривой опыта с матрицей «рост — удельный вес в обороте рынка» может и не относиться к конкурентным параметрам рынка конкретного товара. Относительная доля рынка не обязательно является хорошим показателем для конкурентной позиции (то есть, нет четкого и определенного взаимоотношения между долей рынка и прибыльностью по всем отраслям промышленности).

Примеры включают в себя отрасли промышленности с низкой добавленной стоимостью функции производства, сдвиги кривой опыта вследствие технологических инноваций или введения новых товаров, постоянно действующие переменные значения затрат, более влиятельные, чем аккумулируемый объем, и коэффициент использования производственных мощностей.

Необязательно то, что большая доля рынка более прибыльна, чем малая доля рынка. Многие прибыльные фирмы доказали, что конкуренция на зрелых рынках низкого роста не должна категорично исключаться как стратегический вариант. Аналогично, особое внимание лидирующему положению на рынке постоянно ставится под сомнение преуспевающими игроками незанятых рынков товаров, на исходном условии дифференциации.

2. *Сомнительная достоверность жизненного цикла товара.* Теоретическая достоверность жизненного цикла товара, одной из основных составляющих матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка», двойственна. Кроме того, предположение о том, что рынки высокого роста предлагают более низкие затраты на обеспечение безопасности доли рынка, не подтвердилось научным исследованием.

Промышленный рост не обязательно является показателем привлекательности данной отрасли промышленности. Нет четкой взаимосвязи между ростом и прибыльностью по всем отраслям промышленности. Предположение о том, что рынки с высоким ростом предлагают фирмам самый простой и эффективный в отношении затрат путь к получению доли рынка, также сомнительно. Эйкер и Дэй (1986) выявили несколько моментов, необходимых для успешного внедрения на рынки со значительным ростом, включая конкурентное перенаселение, риск вытеснения спекулянтов с рынка, основы распространения, основы ресурсов, изменяющиеся факторы успеха, изменяющиеся технологии, вход особенных конкурентов и разочаровывающий рыночный рост.

3. *Детерминизм против стратегического выбора.* Доля рынка рассматривается как непостоянная или зависимая переменная, а рыночный рост рассматривается как постоянная или независимая переменная. Это эквивалент внутреннему непостоянству. Изначальное убеждение в том, что уровень роста рынка — это постоянная переменная под контролем руководства, опровергает причинно-следственную последовательность эффективной стратегии. Стратегия должна вести к росту, а не рост должен вести к стратегии.

4. *Ошибочное предположение о диверсификации.* Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» предполагает, что возможности инвестирования внутри фирмы изначально особенны для всеобщих инвестиционных возможностей вне

фирмы. Это означает, что подходы портфеля предполагают, что руководство фирмы более сведуще в максимизации возвратных прибылей от инвестирования, чем их акционеры. Появление передовых рынков капитала в сочетании с огромными трудностями управления разнообразием в отсутствие особых маркетинговых знаний, говорит о том, что управление по принципу портфеля становится менее полезным. Вполне возможно то, что увеличение дивидендов или инвестирование излишков фондов «дойных коров» на денежных рынках предлагает более высокий коэффициент окупаемости капиталовложений, чем внутреннее инвестирование звезд и «трудных детей».

5. Непризнание синергии стратегических организационных единиц. Стратегические организационные единицы не могут быть определены без амбиций. Бостонская модель предполагает то, что производственная функция фирмы является дополнительной, когда на самом деле, вероятно, она неаддитивная. Иерархичная природа стратегических организационных единиц с их взаимоотношениями (то есть, расходы на присоединение, взаимозависимости синергичного спроса и т. д.) делает позиционирование в матрице крайне запутанным и вводящим в абсолютное заблуждение. В некоторых случаях наиболее фундаментальная единица анализа, независимая стратегическая организационная единица, может быть неправильно применяемым термином и бесплодным упражнением в таксономии.

6. Игнорируется концепция маргинальности. Перспективы возрастающих инвестиций в категории квадратов могут принести сверхоптимальные доходы от остатка. Первый доллар, вложенный в «собаку», потенциально может принести более высокие доходы, чем последний доллар, вложенный в «звезду».

Зависимость от определения рынка

Определение рынка товара сильно влияет на стратегические рекомендации, предлагаемые данной моделью. Существует значительное поле для ошибок в достижении компромиссного решения между широтой действия для включения эффектов конкурентного опыта и глубиной для имеющей значение сегментации.

Искажение стратегического расположения в условиях изменчивости

Часто для фирмы ценно удержать «собак», чтобы сохранить портфель стратегических выборов, как, например, безопасность предложения, источник конкурентной информации, освобождение от входных барьеров на рынок в определенных отраслях промышленности и т. п. Часто выгоды от стратегической гибкости повышают прибыльность. Например, строгое применение теории портфеля могло бы предполагать, что большинство автомобильных дилерств догадаются отказать от нового автомобильного бизнеса. Тем не менее, продажи новых автомобилей являются важным образующим элементом рынка для очень выгодного, прибыльного сегмента услуг.

Проблемы практического применения

Несколько вводимых переменных нельзя объективно определить (например, точное определение стратегической организационной единицы или рынка продукта). Итоговое введение оценки может оказать влияние на анализ предпочтений частично оптимальной стратегии. Дополнительной первопричиной влияния могут быть избирательность данных и выбор определения менеджерами, стремящимися заполучить эталон «звезды» в своей сфере управления. Непреднамеренные последствия матрицы БКГ могут быть «политикой» и игрой около субъективных аналитических параметров.

Усыпленный до удовлетворенности

Поскольку матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» только вносит конкурентную угрозу в долю рынка со стороны наиболее доминирующего конкурента, существует значительная возможность стать «ослепленным». Быстро растущий конкурент не покажет своего экрана матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка» до тех пор, пока не станет слишком поздно — когда конкурент стал главным игроком на рынке.

Существуют значительные области стратегического анализа, которые не только открываются анализом портфеля, но в особенности вносят побочную динамику рынка. В то время, как матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» остается внушительной концептуальной основой, в первую очередь она должна использоваться в качестве грубого приближения или стартовой точки в соединении с другими инструментами и методами в целостном подходе к разработке стратегии.

Процесс применения метода

Благодаря своей систематичной природе, процесс использования матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка» является строго последовательным и может быть обобщен в несколько следующих этапов:

Этап 1: разделить фирму на стратегические организационные единицы

Разделить фирму на экономически различающиеся сегменты рынка или сегменты рынка уникального товара. Особое внимание необходимо уделить именно этому первому этапу, поскольку положение независимой стратегической организационной единицы в данной матрице и, следовательно, стратегические рекомендации данной модели в большей части зависят от этого первоначального определения стратегической организационной единицы. Простые критерии сегментирования включают в себя аналогичные стратегически соотносимые ситуационные или бихевиористические характеристики, непродолжительность уровней роста, долевые схемы, перекрестную эластичность или товары-субституты,

географию, взаимозависимые цены, аналогичную конкуренцию, аналогичных обслуживаемых потребителей и/или потенциал для разделенного опыта (Дэй, 1977; Коут, 1983). Общее правило «большого пальца» говорит о том, что управленческая команда может реально управлять стратегиями только приблизительно для 30 различных стратегических организационных единиц. Все, что больше этого числа, становится неуправляемым и контрпродуктивным. Требуется обсуждение для того, чтобы установить степень сегментирования при определении рынка товара. Важный итерационный анализ потребуется для нахождения правильного соотношения краткосрочных и долгосрочных стратегий и их обязательных узких и широких определений стратегической организационной единицы. Следует сохранить достаточно крупный масштаб для правильного сочетания конкурентных возможностей и угроз со стороны внешних областей за традиционными или интуитивными границами. Наоборот, определение стратегической организационной единицы должно быть достаточно узким, чтобы позволить выделить достаточно четкие разграничения для того, чтобы сделать анализ действующим. Несмотря на сложность тщательного определения отдельных стратегических организационных единиц, часто этот процесс анализа предлагает свои собственные важные стратегические выводы.

Этап 2: оценить уровень роста рынка каждой стратегической организационной единицы

Полезная формула процентного соотношения роста для измерения уровня роста рынка такова:

$$\text{Уровень роста рынка, год}_x = \frac{(\text{Размер рынка, год}_x) - (\text{Размер рынка, год}_{x-1})}{(\text{Размер рынка, год}_{x-1})} \times 100.$$

Этап 3: оценить относительную долю рынка каждой стратегической организационной единицы

В отличие от формулы, представленной на этапе 2, относительная доля рынка не определяется в процентном соотношении. Более того, она рассчитывается как отношение доли рынка стратегической организационной единицы к доле рынка ее крупнейшего конкурента. Эта формула такова:

$$\text{Относительная доля рынка стратегической организационной единицы, год}_x = \frac{\text{Продажи стратегической организационной единицы, год}_x}{\text{Продажи крупнейшего конкурента, год}_x}.$$

Например, коэффициент доли рынка 2 показывает, что у стратегической организационной единицы есть относительная доля рынка, которая вдвое больше относительной доли рынка ее ведущего конкурента. С другой стороны, коэффициент 0.5 показывает, что у стратегической организационной единицы есть относительная доля рынка, составляющая половину доли рынка ее ведущего конкурента. Обычно у стратегической конкурентной единицы будет более, чем один товар, делающий использование средневзвешенного значения уровней ро-

ста отдельного товара подходящим методом. Могут использоваться либо номинальных, либо реальных продаж.

Этап 4: определить положение в матрице для каждой стратегической организационной единицы

Нанесение значений по вертикальной оси —уровень роста рынка

Просто следует нанести процентные соотношения по вертикальной оси. Затем следует изобразить границу, позволяющую отличать стратегические организационные единицы, которые испытывают быстрый рост, от тех, которые медленно приобретают долю рынка. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» использует средний уровень роста рынка в качестве горизонтальной разделительной линии. Другими словами, корпоративная цель может использоваться для того, чтобы определить эту границу. В соответствии с жизненным циклом товара, стратегические организационные единицы, лежащие выше этой линии, рассматриваются находящимися в стадии роста. Стратегические организационные единицы, расположенные ниже этой границы, классифицируются как находящиеся либо в стадии зрелости, либо в стадии спада жизненного цикла товара. Другой метод заключается в использовании условного правила большого пальца, которое классифицирует уровень роста рынка в 10% как рынок с высоким ростом. Независимо от того, какой метод используется, важно ввести один и тот же уровень поправки на инфляцию (реальный или номинальный) в граничную точку, что и использовалось для определения уровня роста рынка.

Нанесение значений по горизонтальной оси — относительная доля рынка

Теория кривой опыта заключает, что доля рынка относится к общему объему выработки, что является главным фактором, снижающим затраты вследствие эффекта кривой опыта. Теоретическая последовательность в свою очередь говорит о том, что относительная доля рынка должна отмечаться на полулогарифмической шкале. Пограничная точка также должна располагаться на горизонтальной оси в соответствии с малой долей рынка и большой долей рынка. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» рекомендует, чтобы эта вертикальная линия границы соответствовала относительной доле рынка в 1.0. Любая относительная доля рынка справа от значения 1.0 показывает границу конкурентоспособной силы на том рынке. Часто, из-за опасений, аналитики будут использовать граничную точку в 1.5 с целью укрепления классификаций справа от этой линии тех стратегических организационных единиц, которые занимают положение значительной силы на рынке.

Нанести «пузыри» вклада

Две установленные пограничные точки (высокий — низкий рост; большая — малая доля рынка) позволяют разделить матрицу «рост — удельный вес в обороте рынка» на четыре квадрата. Изображение уровня роста в зависимости от отно-

сительной доли рынка даст только точные расположения в матрице. Вспомогательный метод состоит в нанесении «пузырей» вокруг этих точек, чтобы отразить относительный размер каждой стратегической организационной единицы посредством ее вклада в общий объем продаж или прибыльность фирмы:

$$\text{Относительный размер «пузыря»} = \frac{\text{(Продажи или прибыльность стратегической организационной единицы)}}{\text{Общий объем продаж или прибыльность фирмы}}$$

Продажи обычно по нескольким причинам являются предпочтительной основой для определения размера «пузырей»: легче проводить сравнение по конкуренции (см. этап 5), показатели прибыли стратегических организационных единиц конкурента сложно получить, и показатели внутренних доходов часто искажаются условными расположениями. Каждый «пузырь» также должен быть помечен с использованием простого порядка, например, числового или алфавитного, для дальнейших ссылок.

После определения места каждой стратегической организационной единицы в матрице, можно сделать следующее: размер, стабильность и потенциал роста будущих доходов каждой организационной единицы можно предсказать, также можно предсказать и движение денежной наличности, которое должна обеспечить каждая единица.

Промежуточный продукт анализа на основе этапов 1-4 должен выглядеть похожим на график, представленный на рис. 4.4.

Матрица
«рост - удельный вес в обороте рынка»

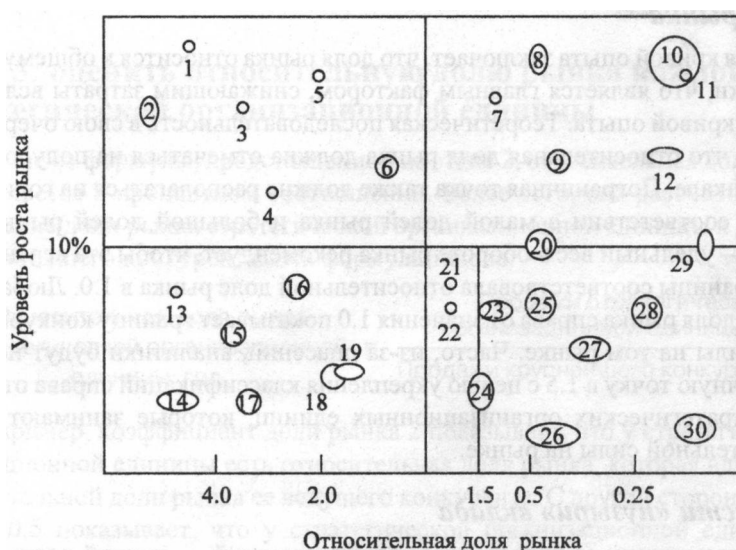


Рис. 4.4

Этап 5: построить матрицу для всех конкурентов стратегических организационных единиц

Повторить этапы 1-4 для построения матриц конкурентных стратегических организационных единиц. Это поможет сфокусировать анализ на внешнюю конкурентную среду.

Этап 6: назначить оптимальную обобщенную стратегию для каждой стратегической организационной единицы

Таблица 4.1 обобщает соответствующие стратегии, рекомендованные применением матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка», после того, как стратегические организационные единицы позиционированы в матрице. Стратегии могут быть обобщены по следующим моделям поведения: отторгнуть «собак», доить «дойных коров», инвестировать звезд и анализировать «трудного ребенка» для определения того, может ли он вырасти в звезду или деградировать в «собаку».

Таблица 4.1. Нормативные стратегии

Категории организационной единицы	Сдвиг в доле рынка	Прибыльность организации	Требуемые инвестиции	Движение чистой денежной наличности
Звезды	Удерживать/ увеличивать	Высокая	Большие	Около нуля или немного отрицательное
«Дойные коровы»	Удерживать	Высокая	Малые	Высоко положительное
«Трудный ребенок» (а)	Увеличивать	Никакая или отрицательная	Очень большие	Высоко отрицательное
«Трудный ребенок» (б)	«Собирать урожай»/отторгать	Низкая или отрицательная	Отторгать	Положительное
«Собаки»	«Собирать уро- жай»/отторгать	Низкая или отрицательная	Отторгать	Положительное

Источник: адаптировано по «The Use of the Growth Share Matrix in Strategic Planning», A. Hax and N.S. Majluf, 1983, Interfaces, 13(1), стр. 51.

Этап 7: далее дезагрегировать анализ

Матричный подход далее может быть определен для выявления относительных позиций составных продуктов в каждой стратегической организационной единице. Это может помочь в тактическом применении этапа 6.

Этап 8: представить аналитическую динамику

Этапы 1-7 проявляются в статическом анализе. На этом этапе можно ввести два аналитических инструмента для объединения а) исторической эволюции рынка и б) устойчивого уровня роста.

Построить график движения доли рынка (Lewis, 1977). Цель графика движения доли рынка состоит в направлении аналитика на эффекты «слепых» зон одновременно приобретаемых продаж при фактическом уменьшении относительной доли рынка. Этот инструмент определяет связь между долгосрочным ростом рынка и долгосрочными продажами для выявления того, какие стратегические организационные единицы теряют долю рынка несмотря на растущие объемы продаж. Этот инструмент прост в применении, поскольку использует те же самые данные, что и матрица. Тем не менее, он служит для того, чтобы подчеркнуть важные различия, которые можно пропустить, используя только данную матрицу (см. рис. 4.5).

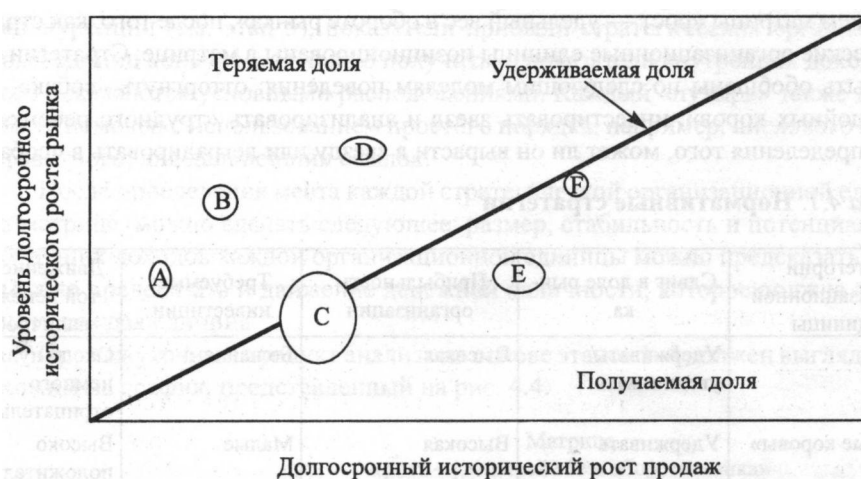


Рис. 4.5. График движения доли рынка. *Источник:* адаптировано по «The Use of the Growth Share Matrix in Strategy Planning»), by A. Hax and N.S. Majluf, 1983, *Interfaces*, 13(1), стр. 52

Анализ уровня устойчивого роста. Представленная в эру высокой инфляции 1970-х годов, модель Бостонской консалтинговой группы предполагает, что рост фирмы будет финансироваться внутренне. В современных условиях более низкого уровня инфляции формула уровня устойчивого роста (для более детального изучения формулы см. главу 27) может использоваться для вычисления максимального уровня роста без увеличения собственного капитала компании. Это полезный способ интеграции финансовой стратегии с матрицей «рост — удельный вес в обороте рынка».

$$g = p \times [ROA = D/E (ROA - i)],$$

где g = верхний предел устойчивого роста,

p = процентная доля удержанных доходов,

ROA = скорректированная с учетом налогов прибыль на активы,

D = общий долг,

E = общий собственный капитал,

i = скорректированная с учетом налогов стоимость долга.

Этап 9: итерация

Повтор этапов 1-8 служит нескольким динамическим стратегическим целям:

Оценка стратегии. Успех выбранных стратегий с течением времени может быть графически отражен с помощью совмещения матричных схем для установления того, движутся ли стратегические организационные единицы к желаемым позициям в матрице. Оптимальный результат покажет, что «трудный ребенок» повышает как долю рынка, так и уровень роста рынка, чтобы стать звездой. Звезды снижают уровень роста рынка, но поддерживают долю рынка, чтобы стать «дойными коровами». «Собаки» либо отторгаются, либо переходят в квадраты «трудного ребенка» или «звезды», а «дойные коровы» занимают стабильные позиции.

Конкурентный анализ. Прогресс конкурирующих фирм может быть прослежен посредством а) повтора этого процесса с помощью нескольких матричных графиков на разные моменты времени, составленных по конкурентам, и б) построения современного графика движения доли рынка для конкурентов. Конкурентные угрозы и возможности могут отразиться благодаря этим инструментам. Хэкс и Мэджлаф (1983) считают, что лучший конкурентный анализ в матричном формате — это графики движения доли рынка. Этому есть две причины: временные отклонения не будут исказить анализ, а пограничные точки могут изменяться с течением времени.

Пример портфеля Бостонской консалтинговой группы Bitter Harvest

Двойственная концептуальная поддержка, лежащая в основе Бостонской матрицы — рост — удельный вес в обороте рынка, жизненного цикла товара и кривой опыта, часто формирует опасные стратегические «слепые» зоны в области стратегии технологий. Рассмотрим следующие технологические ошибки, в большей части вызванные составляющими портфеля.

1. Стратегия услужливых технологий

а. Преждевременная стандартизация

- *Oxirane Corporation*: в попытке быть первой на рынке в отрасли производства этиленгликоля, Oxirane решила отказаться от поэтапной схемы технологического обучения, перепрыгнув к полному производству. Ранняя стандартизация посредством урезания научных исследований и опытных разработок привела к банкротству.
- *Bowmar Calculators*: попытки достичь основанного на опыте конкурентного преимущества на худшей технологической платформе (дискретные компоненты) сделали фирму уязвимой к технологии интегральных схем. В результате морального износа рынок был передан Texas Instruments и Fairchild.

б. «Дойные коровы» «забиты» конкурентными инновациями

- *Baldwin Locomotive*: лидер на рынке, Baldwin слишком медленно адаптировала новую дизель-электрическую технологию, что заставило ее уступить свой рынок товара GM.
- *Swiss watchmakers*: внедряя инновационную кварцевую и жидкокристаллическую технологию, Seiko и Texas Instruments могли желаемым образом перестроить часовую промышленность. Это позволило им вырвать значительную долю рынка у Swiss.

продолжение на следующей странице

с. Самореализующийся спад

- *Fiat*: Строительство заводов с автоматическими конвейерными линиями («под ключ») в Польше и бывшем СССР обратилось в провалившуюся стратегию «доедания»/спада. Обе страны сейчас экспортируют на родные рынки Fiat.
- *Westinghouse u General Electric*: Преждевременно рассматривая технологию тягелого электромашиностроения зрелой, обе фирмы решили продавать патенты фирмам во Франции, Швейцарии, Германии и Японии. Вскоре после этого ни General Electric, ни Westinghouse не могли выиграть большинство контрактов по строительству заводов ни в одной из этих стран.

2. Близорукое внимание движению денежной наличности

Диспропорциональная важность того, что матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» относит на счет движения денежной наличности, вызывает недооценку многими фирмами стратегической значимости других равнозначных конкурентных параметров.

- *General Electric, Siemens, Philips u Honeywell*: Искушенная высокими прибылями и потенциалом роста, IBM наслаждалась макрокомпьютерным рынком в 1960-х годах в то время, как на рынок вошли эти фирмы. Потенциал высоких прибылей и рыночный рост «ослепили» их стратегию входа на рынок по необходимым ключевым факторам успеха, внешним для модели «рост — удельный вес в обороте рынка», как, например, относительный технологический опыт, совместимая организационная культура, маркетинг и менеджмент, направленные на данную конкретную отрасль промышленности. Они внесли «слепую» веру в универсальность стратегий «рост — удельный вес в обороте рынка» независимо от контекстной динамики предложения рынка или важности других внутренних факторов. Несколькими бесприбыльными годами позже все четыре фирмы были насильно отторгнуты и выведены с рынка.

3. «Собака» одной фирмы — это звезда другой фирмы

- *The U.S. Television Industry*: В середине 1970-х годов телевизионная индустрия США практически единодушно относилась к стадии зрелости с небольшой тенденцией к спаду. В соответствии с моделью «рост — удельный вес в обороте рынка», ведущие фирмы активно вовлекались в стратегии «сбора урожая». Итоговый недостаток технологических инноваций и маркетинговой поддержки сделали телеиндустрию уязвимой со стороны правильно ориентированных японских конкурентов. Оптимистично относясь к телевизионному рынку, удерживающему прибыльный долгосрочный потенциал, японская индустрия делала значительные инвестиции в маркетинг и усовершенствование товара (например, квадрофонический звук, недорогие портативные модели, современный дизайн, большие экраны, пульта дистанционного управления и т. п.). Сегодня японские производители доминируют в глобальной индустрии телевизионного оборудования и, кажется, намерены удерживать полученный потенциал роста рынка посредством телевидения высокого разрешения (HDTV) и «500 каналов по всему миру».

Источник для №1: адаптировано по «Rejuvenating the Life Cycle Concept»), Robert U. Ayrees and W.A. Steger, 1985, The Journal of Business Strategy, 6(1), стр. 66-76.

Источник для №2: адаптировано по «Pitfalls in Using Portfolio Techniques — Assessing Risk and Potential»), Frans, Derkinderen, G. J. and R.L. Cram, 1984. Long Range Planning, 17(2), стр. 129-136.

Резюме FAROUT

Ориентирование на будущее. От настоящего до среднего срока в будущем. Применение Бостонской матрицы предлагает маркетинговые стратегии, которым стратегические организационные единицы должны следовать в будущем.

Точность. От низкой до средней степени. Рост рынка и относительная доля рынка — узкие меры будущей прибыльности.

Ресурсная эффективность. От средней до высокой степени. Проста в исполнении, если рост рынка и относительная доля рынка известны.

Объективность. Средняя степень. Зависит от используемого источника информации для получения данных о росте рынка и относительной доле рынка. Субъективные оценки снижают объективность.

Полезность. Средняя степень. Относительно простой метод исполнения планирования организационного портфеля. Обычно требует применения дополнительных и более точных инструментов для увеличения полезности.

Своевременность. От средней до высокой степени. Возможно быстро осуществить, если рост рынка и относительная доля рынка известны или могут быть легко оценены.

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ кривых опыта
- Анализ уровня устойчивого роста
- Жизненный цикл товара
- Сегментирование рынка

Литература

- Aaker, D. A., & Day, G. S. (1986). «The perils of high growth markets». *Strategic Management Journal*, 7(5), 409-421.
- Bettis, R. A., & Hall, W. K. (1983). «The business portfolio approach — where it falls down in practice». *Long Range Planning*, 16(2), 95-104.
- Coate, M. B. (1983). «Pitfalls in portfolio planning». *Long Range Planning*, 16(3), 47-56.
- Day, G. S. (1977). «Diagnosing the product portfolio». *Journal of Marketing*, 41(2), 29-38.
- Davidson, K. (1985). «Strategic investment theories». *The Journal of Business Strategies*, 6(1), 16-28.
- Derkinderen, F., Crum, G. J., & Crum, R. L. (1984). «Pitfalls in using portfolio techniques — assessing risk and potential». *Long Range Planning*, 17(2), 129-136.
- Gould, M., & Luchs, K. (1993). «Why diversify? Four decades of management thinking». *Academy of Management Executive*, 7(3), 7-26.
- Grant, R. M., «Contemporary Strategic Analysis». 2nd edition, 1995, Maiden, Mass: Blachwell Publishers.
- Hammermesh, R. G., & Silk, S. B. (1979). «How to compete in stagnant industries». *Harvard Business Review*, 57(5), 161-168.
- Hammermesh, R. G., Anderson, M. J., & Harris, J. E. (1978). «Strategies for low market share businesses». *Harvard Business Review*, 56(3).

- Haspeslagh, P. (1982). «Portfolio planning: Uses and limits». *Harvard Business Review*, 60(1), 58-73.
- Hax, A. C., & Majluf, S. N. (1983). «The use of the growth share in strategic planning». *Interfaces*, 13(1), 46-60.
- Hedley, B. (1977). «Strategy and the business portfolio». *Long Range Planning*, 10(1), 9-15.
- Kiechel, W., III. (1981). «Oh where, oh where has my little dog gone? Or my cash cow? Or my star?». *Fortune*, 104(9), 148-154.
- MacMillan, K. (1986). «Strategy Portfolio analysis». *Journal of General Management*, 11(4), 94-112.
- Porter, M. «From competitive advantage to corporate strategy». *Harvard Business Review*, 1987, May/June, Vol 65, 3, pp. 43-59.
- Seeger, J. A. (1984). «Reversing the images of BCG's growth/share matrix». *Strategic Management Journal*, 5(1), 93-97.
- Varadarajan, R. P. (1999). «Strategy content and process perspectives revisited». *Academy of Marketing Science*, 27(1), 88-100.
- Walker, R. F. (1984). «Portfolio analysis in practice». *Long Range Planning*, 17(3), 63-71.
- Wensley, R. (1981). «Strategic marketing: Betas, boxes or basics». *Journal of Marketing*, 45, 173-182.
- Wensley, R. (1982). «PIMS and BCG: New horizons or false dawn?». *Strategic Management Journal*, 3(2), 147-158.
- Wind, Y., & Mahajan, V. (1981). «Designing product and business portfolios». *Harvard Business Review*, 59(1), 155-165.
- Woo, C. Y., & Cooper, A. C. (1982). «The surprising case for low market share». *Harvard Business Review*, 60(6), 106-113.
- Yelle, L. E. (1983). «Adding life cycles to learning curves». *Long Range Planning*, 16(6), 82-87.

Глава 5. Матрица экрана бизнеса General Electric

Краткое описание

Матрица экрана бизнеса General Electric — описательный метод с применением оценочной и нормативной стратегии. Он состоит из матрицы, которая объединяет в себе внутренний анализ сильных сторон организации с анализом внешней среды в отрасли для описания конкурентной ситуации различных стратегических организационных единиц и для направления размещения ресурсов между стратегическими организационными единицами.

Исторический опыт

Рациональность применения матрицы экрана бизнеса проявилась еще в 1930-х годах, когда диверсифицированный конгломерат становился преобладающей

моделью бизнеса. Крупные организации, состоящие из многих несвязанных единиц, были организованы как холдинговые компании для максимизации прибыли от налогов. Эта модель приемлемо действовала до 1950-х годов, когда General Electric и другие конгломераты начали испытывать трудности в управлении многоорганизационными компаниями в целом. Более того, они сталкивались с проблемами при определении рационального метода размещения ресурсов между подразделениями. Традиционная теория не предлагала никакой помощи, потому что имела дело с обобщенным решением о принятии - не принятии сметы капиталовложений и их окупаемости. Была необходима основа, предлагавшая совет по размещению ресурсов для все более сложной задачи управления диверсифицированными фирмами.

Второй повод для изменений исходил из внешней конкурентной среды. Экономике высокого роста 1950-х и 1960-х годов выработали значительные требования наличного капитала для финансирования быстро растущих, выкачивающих наличность организационных подразделений. В 1970-х годах растущая инфляция сократила число кандидатов с увеличивающимися фондами на рынках капитала. Эти внешние условия сфокусировали внимание корпоративного руководства на нахождении стратегических основ, которые объединяли в себе источники внутреннего финансирования для размещения ресурсов.

Третий повод для изменений образовался вследствие растущей неточности прогнозирования во все более турбулентных условиях конкурентной среды. Неправильные предсказания и прогнозы стали стартовой точкой для серьезной ошибки в процессе распределения капитала между широко диверсифицированными конгломератами. Более заметными были разочаровывающие результаты в компьютерных подразделениях, подразделениях атомной энергетики и самолетостроения General Electric. В течение 1960-х годов бесприбыльный рост начал проявляться в финансовом исполнении General Electric. Несмотря на то, что General Electric увеличила объем продаж на величину, равную общему объему продаж Westinghouse за это десятилетие, прибыль на инвестированный капитал снизилась и доходы в расчете на акцию оставались фиксированными (Thackaray, 1978). Другими словами, эру бесприбыльного роста General Electric можно лучше всего описать как катастрофическое финансовое исполнение от 1965-1970 гг., когда продажи возросли на 40%, но прибыли стремительно упали (Goold & Luchs, 1993). Выявленная проблема состояла в том, что инвестирование в только подающие надежды возможности редко обеспечивает ожидаемые доходы вследствие плохого прогнозирования.

Четвертый фактор, сделавший вклад в разработку экрана бизнеса, заключался в искажении силы философии ответственного руководства. Поскольку компании росли более диверсифицированными, для стратегов корпоративного уровня и их стратегий становилось все более сложно осуществлять контроль над подразделениями широкого спектра. Управление портфелем рассматривалось как способ сдерживать тенденцию к децентрализации, переводя размещение ресурсов по всей фирме, а не позволяя руководству подразделений реинвестировать прибыли независимо от других, вероятно, наиболее прибыльных подразделений.

Пятый фактор также был связан с философией ответственного руководства. Две отдельных научно-исследовательских инициативы служили для усиления убеждения в том, что «природные законы» существовали в реалиях бизнеса, которые могли универсально применяться посредством научного управления. Научные исследования затрат Бостонской консалтинговой группы под влиянием кривой опыта, как и исследования под влиянием доли рынка на прибыльность Институтом стратегического планирования, объединились в предложении того, что бизнес-стратегию можно было бы рассматривать в большей степени как науку, нежели искусство. Это вызвало большой резонанс у менеджеров, которые принимали научный подход портфеля; это предложило им способ для дальнейшего увеличения стратегического успеха наряду с одновременным восстановлением утерянной власти главного управления.

Кульминация этих факторов, ставших предпосылкой изменениям, установила цепочку событий, ведущих к разработке экрана бизнеса. В конце 1960-х гг. General Electric начала тесно сотрудничать с консультантами McKinsey & Co. для определения того, почему некоторые из их организационных единиц проявляли более высокий уровень исполнения, чем другие. Результат заключался в концептуализации фундаментального нового принципа стратегии — стратегическая организационная единица. Концепция стратегической организационной единицы заключила, что многоорганизационная корпорация должна быть разделена на рынки конкретных товаров, которые она обслуживает. Многие подразделения были созданы или переопределены с помощью этого нового критерия. К 1970 году General Electric также решила выстроить официальную структуру стратегического планирования, которая заменила неточное прогнозирование анализом устойчивой конкуренции внешней среды каждого подразделения. В тот же год General Electric увлеклась идеей внедрения матрицы портфеля «рост — удельный вес в обороте рынка», но внедрила эту матрицу в стратегические планы своих стратегических организационных единиц только на один год. Основание модели рост — удельный вес в обороте рынка только на двух переменных, росте рынка и доле рынка, сначала казалось слишком ограничивающим и слишком уязвимым неправильным суждениям и прогнозам. Вместо того, General Electric попросила McKinsey & Co. разработать более усложненную матрицу, которая объединяла бы их цель введения анализа жесткой конкуренции и внутреннего анализа в процесс стратегического планирования. К 1971 году Майк Эллен, один из консультантов McKinsey & Co., при проведении анализа подразделения материалов и компонентов General Electric разработал экран бизнеса. General Electric немедленно применила экран бизнеса на всех организационных уровнях для управления своими 43 стратегическими организационными единицами. Финансовое положение вскоре поправилось, поскольку прибыль на собственный капитал возросла с 13.4% в 1970 г. до 19.4% в 1977 (Thackaray, 1978). Вскоре многие другие диверсифицированные конгломераты признали успех General Electric и стали использовать матрицу экрана бизнеса. К 1979 году экран бизнеса General Electric стал самым популярным среди подходов портфеля. Свыше 45% и 36% промышленных компаний Fortune 1000 и Fortune 500 соответственно ввели некоторые виды планирования портфеля (Haspesslagh, 1982).

Стратегическое обоснование и его применение

Многоорганизационная компания может использовать экран бизнеса как на постоянной основе для прослеживания эволюционирующей природы портфелей своих организационных единиц, так и в разработке простых финансовых стратегий для усовершенствования исполнения портфеля. Для выполнения этих задач в центральной части экрана бизнеса сравнивается привлекательность данной отрасли промышленности со стабильностью бизнеса в рамках такой матрицы, как, например, показанной на рис. 5.1.

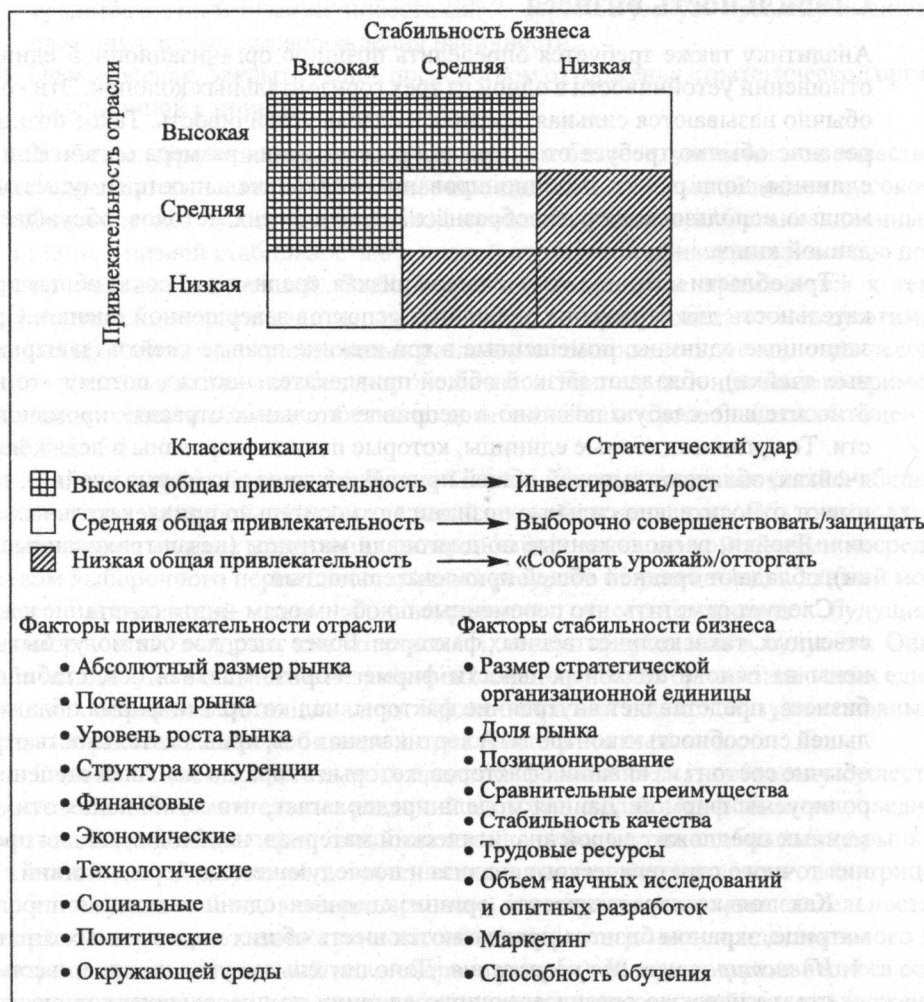


Рис. 5.1. Экран бизнеса GE

Привлекательность отрасли

Аналитику необходимо разместить отрасль в одном из трех вертикальных рядов в соответствии с относительной привлекательностью данной отрасли. Названия, которые обычно присваиваются рядам, таковы: высокая, средняя и низкая привлекательность. Привлекательность определяется посредством рассмотрения широкого спектра факторов, включая такие элементы, как абсолютный размер рынка, потенциал рынка, структура конкуренции, финансовые, экономические, технологические и социополитические факторы.

Стабильность бизнеса

Аналитику также требуется определить позицию организационной единицы в отношении устойчивости в одной из трех горизонтальных колонок. Эти колонки обычно называются сильная, средняя и слабая устойчивость. Такое позиционирование обычно требует от аналитика рассмотрения размера организационной единицы, доли рынка, позиционирования и сравнительных преимуществ с помощью использования разнообразных аналитических методов, обсуждаемых в данной книге.

Три области матрицы отмечены как низкая, средняя и высокая общая привлекательность для отражения оценочных аспектов завершенной оценки. Организационные единицы, помещенные в три нижние правые ячейки (заштрихованные ячейки), обладают низкой общей привлекательностью, потому что имеют относительно слабую позицию в непривлекательных отраслях промышленности. Те организационные единицы, которые позиционированы в левых верхних ячейках, обладают высокой общей привлекательностью (серые ячейки), так как имеют относительно сильные позиции в относительно привлекательных отраслях. Ячейки, расположенные по диагонали матрицы (незаштрихованные ячейки), обладают средней общей привлекательностью.

Следует отметить, что переменные по обеим осям — это сочетание как качественных, так и количественных факторов. Более того, две оси могут быть сравнены на основе подконтрольности фирме. Горизонтальная ось, стабильность бизнеса, представляет внутренние факторы, над которыми фирма обладает большей способностью контроля. А вертикальная ось, привлекательность отрасли, обычно состоит из внешних факторов, которые в гораздо меньшей степени контролируются фирмой. Данная модель предполагает, что комбинация этих переменных предложит сырой аналитический материал, необходимый для проведения точного стратегического анализа и последующего выбора действий.

Как только стратегическая организационная единица позиционирована в матрице, экраном бизнеса предлагаются шесть общих нормативных стратегий:

1. *Инвестирование для удержания.* Дополнительное увеличение инвестиций в стратегическую организационную единицу до предельного количества, необходимого для возмещения любых нарушений конкурентной позиции со стороны внешних факторов.
2. *Инвестирование для проникновения.* Интенсификация инвестиций для усиления стабильности бизнеса стратегической организационной единицы.

3. *Инвестирование для перестройки.* Попытки репозиционировать стратегическую организационную единицу для получения официального более привлекательного статуса и восстановления ущерба в результате применения других стратегий, которые больше не являются оптимальными.
4. *Выборочное инвестирование.* Инвестировать те стратегические организационные единицы, которые обеспечивают предельную прибыль от прогнозируемого соотношения затраты/прибыль. Позволить сократиться тем стратегическим организационным единицам, которые проявляют отрицательное или непривлекательное соотношение затраты/прибыль.
5. *Незначительное инвестирование.* Проводить стратегию «сбора урожая» посредством минимизации инвестиций в стратегическую организационную единицу с целью высвобождения наличности.
6. *Отторжение.* Закрыть рынок посредством отторжения стратегической организационной единицы.

В общем, стратегии, предписанные экраном бизнеса, увеличивают инвестиции в те стратегические организационные единицы, которые обладают высокой стабильностью и высокой отраслевой привлекательностью. Организационные единицы с низкой стабильностью и низкой отраслевой привлекательностью получают меньше инвестиций. Выборочное инвестирование применяется к тем стратегическим организационным единицам, которые попадают между этими двумя крайностями, отражающими различные компромиссы между отраслевой привлекательностью и стабильностью бизнеса. Пример потенциального применения этих шести общих стратегий по девяти ячейкам экрана бизнеса обобщен в таблице 5.1.

Подход экрана бизнеса McKinsey/General Electric имеет несколько общих признаков с матрицей «рост — удельный вес в обороте рынка». Оба этих подхода основаны на идее управления диверсифицированными компаниями посредством выборочного перевода остаточных ресурсов от успешных на данный момент организаций для финансирования многообещающих будущих возможностей, которые, как хотелось бы, станут преуспевать в будущем. Они оба используют концепцию независимых стратегических организационных единиц как основных единиц анализа. Кроме этого они оба используют основные параметры стабильности бизнеса и привлекательности рынка.

Однако на этом схожесть этих подходов заканчивается, поскольку существует несколько значительных различий в этих подходах. Экран бизнеса объединяет гораздо больше переменных значений в определении стабильности рынка (в отличие от единственного значения доли рынка, представленного в матрице «рост — удельный вес в обороте рынка») и в определении привлекательности рынка (в отличие от единственного значения роста рынка, представленного в матрице «рост — удельный вес в обороте рынка»). Матрица экрана бизнеса состоит из девяти ячеек, что противопоставляется четырем ячейкам, предложенным Бостонской матрицей. Экран бизнеса фокусируется на прибыли на инвестированный капитал, а матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» — на движении денежной наличности. Концептуальная основа экрана бизнеса пред-

Таблица 5.1. Особые стратегии для каждой ячейки экрана бизнеса

Привлекательность отрасли	Стабильность бизнеса		
	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	<ul style="list-style-type: none"> ● Исключительная: инвестировать для роста ● Предоставлять максимальные инвестиции ● Всесторонне диверсифицировать ● Консолидировать положение ● Принимать умеренные доходы ближних периодов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Выборочная: инвестировать для роста ● Делать значительные инвестиции в выбранные сегменты ● Достижение максимальной доли рынка ● Искать новые привлекательные сегменты для реализации стабильности ● Выборочно инвестировать для получения доходов 	<ul style="list-style-type: none"> ● Защиты/перефокусировки: выборочно инвестировать для получения доходов ● Защищать сильные стороны ● Перефокусироваться на привлекательные сегменты ● Оценить способность к обновлению жизнеспособности отрасли ● Проследить за временем «сбора урожая» или отторжения
Средняя	<ul style="list-style-type: none"> ● Спорная: инвестировать для роста ● Построить селективность на сильных сторонах ● Определить применения спорных моментов лидерства ● Избегать уязвимости – заполнять слабые стороны 	<ul style="list-style-type: none"> ● Главная: сегментировать рынок ● Разрабатывать планы на случай непредвиденной уязвимости 	<ul style="list-style-type: none"> ● Реструктуривная: «собирать урожай» или отторгаться ● Не делать никаких значительных вложений ● Выбрать позицию для отторжения ● Переключиться на более привлекательный сегмент
Низкая	<ul style="list-style-type: none"> ● Оппортунистическая: выборочно инвестировать для получения доходов ● Овладеть рынком ● Искать ниши, специализация ● Искать возможности для усиления стабильности посредством овладения 	<ul style="list-style-type: none"> ● Оппортунистическая: предостерегаться от «сбора урожая» ● Действовать для предотвращения или стимулирования потока наличности ● Искать оппортунистические продажи ● Искать благоприятные рациональные возможности для усиления стабильности 	<ul style="list-style-type: none"> ● «Собирать урожай» или отторгаться: ● Уйти с рынка или урезать товарный ассортимент ● Определить время для максимизации ценности на настоящий момент

Источник: «An Overview of Marketing Planning» by D. D. Monieson, 1978, в Executive Bulletin, № 8, Оттава: The Conference Board of Canada, стр. 5. Использовано с разрешения the Conference Board of Canada.

ставляет собой обобщенную теорию конкурентного преимущества. Предпосылки, лежащие в основе матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка», более тесно связаны с кривой опыта и жизненным циклом продукции.

Сильные стороны и преимущества

Более богатый набор аналитических переменных значений

Более богатый состав переменных значений в определениях стабильности бизнеса и привлекательности рынка делают экран бизнеса и более ясным, и более точным. Это позволяет аналитику рассмотреть больше сопутствующих переменных, делая этот инструмент диагностики более эффективным. Так, он поддерживает более широкий спектр потенциальных точек приложения в отличие от матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка», которая в гораздо большей степени нацелена на масштабные отрасли вследствие своей концептуальной связи с кривой опыта. Это сравнительное преимущество экрана бизнеса гораздо более подходит сочетанию стабильности рынка с привлекательностью отрасли и уязвимостью конкурентов — важной части связи внешняя среда/ресурсы в стратегическом процессе.

Гибкость

Модель экрана бизнеса предлагает аналитику более высокую гибкость в отличие от матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка». Это происходит по двум причинам: 1) разные переменные могут быть включены в определения стабильности бизнеса и привлекательности отрасли, позволяя провести более детальный анализ, и 2) разная значимость может быть приписана выбранным переменным, что делает экран бизнеса более пригодным в каждой уникальной ситуации каждой стратегической организационной единицы.

Интуитивная привлекательность

Экран бизнеса предлагает аналитику ценный сравнительный обзор корпоративного портфеля. Несмотря на то, что он не разделяет яркой образности матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка», экран бизнеса все же удерживает высокую интуитивную привлекательность, оставаясь относительно простым в применении и информировании.

Слабые стороны и ограничения

Сомнительные предположения

1. *Определение стратегической организационной единицы.* Как и в матрице «рост — удельный вес в обороте рынка», идея независимой стратегической организационной единицы может быть неправильно применяемым термином.

Если многие стратегические организационные единицы в анализе взаимосвязаны (например, неразделяемые издержки комплексного (совместного) производства, поддерживающие стратегические решения), результаты анализа также будут ошибочными.

2. Выбор переменных значений. Экран бизнеса предполагает, что переменные, выбранные для определения стабильности бизнеса и привлекательности отрасли, будут обязательно исчерпывающими. Более того, выбор значимости каждой переменной является предметом предубеждений и ошибок.

3. Игнорирование риска. Использование прибыли на инвестированный капитал в качестве единственного ориентира не полностью отражает изменчивость прибылей, ассоциирующихся со стратегическими организационными единицами, конкурирующими за ресурсы фирмы.

Опасности неправильного применения

Экран бизнеса является предметом нескольких потенциальных ошибок в применении:

1. Статичный анализ. Важно помнить о том, что экран бизнеса дает только статичный снимок на какой-либо один момент времени конкурентной ситуации стратегической организационной единицы. Для динамичного анализа требуется продолжительное наблюдение за любыми изменениями в переменных значениях.

2. Опора на нормативные стратегии. К экрану бизнеса следует обращаться только как к описательной модели для облегчения стратегического анализа. Нормативные стратегии предлагаются только в качестве руководства по облегчению процесса принятия стратегических решений.

3. Неправильное определение стратегической организационной единицы или отрасли. Даже незначительные ошибки в определении стратегической организационной единицы или границ отрасли могли бы повлиять на неправильное позиционирование стратегической организационной единицы в матрице из девяти ячеек. Со сложностями в нахождении строгого определения любой из двух вышеприведенных переменных шанс появления ошибочных выводов анализа и стратегии, вводящей в заблуждение, увеличивается.

4. Упрощенческие стратегии. Три обобщенные стратегии, предложенные экраном бизнеса, могли бы предотвратить размышления, «выпадающие за рамки матрицы». Вдумчивый анализ, свободный от прямолинейных формальных моделей, может, например, рекомендовать инвестирование вместо «сбора урожая» в стремлении к инновациям или обеспечении безопасности стратегической гибкости. В частности, велика вероятность неправильного применения на новых рынках, потому что сложно точно определить привлекательность отраслей, находящихся в зачаточном состоянии.

Неоднозначность

Как ни странно, одна из основных сильных сторон экрана бизнеса — включение многих аналитических переменных — также является источником ограничения. Относительная субъективность вносит неопределенность, иногда затрудняя

усилия команды аналитиков в достижении согласия по выбору, взвешиванию по значимости и позиционированию. Более того, каждая стратегическая организационная единица скорее всего будет оцениваться при использовании различных переменных. Хотя это подтвердит, что принимается во внимание уникальная ситуация каждой стратегической организационной единицы, это также представляет собой помеху их единообразному сравнению по схожим параметрам при сопоставлении возможностей инвестирования стратегических организационных единиц фирмы.

Процесс применения метода

Экран бизнеса, представленный на рис. 5.1, отражает результаты процесса, проводимого на уровне организационных единиц. Данный процесс включает в себя два первостепенные задания. Первое требует от аналитика выявления факторов, сопутствующих определению привлекательности отрасли и стабильности бизнеса в положении данной организационной единицы. Второе задание требует от аналитика определения природы общей взаимозависимости этих факторов.

Можно опросить коммерческих директоров для определения наиболее важного рынка данной отрасли, финансовых, технологических, социальных и политических характеристик. Этот шаг часто дополняется обзором окружающей среды. Если обсуждения проведены, оценки могут быть объединены в единый рейтинг с помощью либо субъективной основы, либо схемы взвешивания оценок.

Как показано на рис. 5.2а, менеджеры решили указать шесть факторов, которые составляют привлекательность отрасли. По каждому фактору аналитик опрашивает знающих менеджеров или внешних экспертов для измерения балла по привлекательности и рейтинга значимости. Привлекательность может быть оценена от 0 до 1, 0 — «непривлекательный», 1 — «привлекательный».

Отраслевые факторы	А. Привлекательность отрасли		Б. Балл по значимости		А. × Б. Общий балл	
	Текущий	Будущий	Текущий	Будущий	Текущий	Будущий
Год						
Размер рынка	.5	.7	25	20	12.5	14
Уровень роста	.2	.4	10	15	2	6
Интенсивность конкуренции	.9	.5	15	20	13.5	10
Финансовые	.3	.3	20	15	6	4.5
Технология	.7	.5	10	20	7	10
Социополитические	.3	.1	20	10	6	1
Общий			100	100	47	45.5

Рис. 5.2а. Оценка значимости по аналитическим переменным

Колонка А показывает балл, поставленный консенсусом мнений менеджеров по каждому из шести факторов по шкале от 0 до 1. Баллы по значимости, также определявшиеся посредством методов консенсуса менеджеров, представлены в колонке Б. Последняя колонка отражает произведение соответствующих значений из колонки А и из колонки Б. В данном случае, общий балл равняется 47 по состоянию на текущий момент, но менее привлекателен 45.5 в будущем. Этот балл становится значимым, когда сравнивается с аналогично полученными рейтингами других отраслей при использовании похожих факторов. Он может использоваться в качестве основы для размещения отрасли в одном из трех рядов на рис. 5.1. Этот процесс должен быть повторен для определения позиционирования стратегической организационной единицы по показателям стабильности бизнеса по трем колонкам экрана на рис. 5.1.

Еще большая графическая точность может быть достигнута с помощью использования схем «пузырей» или секторной диаграммы для отображения относительных позиций и вклада каждой стратегической организационной единицы. Другое дополнение к анализу экрана бизнеса — использование графической диаграммы (Хэкс и Мэджлаф (1983)). Отдельные диаграммы строятся по стабильности бизнеса и привлекательности отрасли для каждой стратегической организационной единицы. Каждая графическая диаграмма позиционирует стратегическую организационную единицу на пятибалльной шкале с символами: — «очень непривлекательная», - «средне непривлекательная», Е «нейтральная», + «средне привлекательная», ++ «очень привлекательная». Рис. 5.26 отражает графическую диаграмму, относящуюся к предыдущему примеру. Графические диаграммы в особенности значимы тогда, когда строятся на несколько лет и, перекрываясь, представляют наглядное отображение динамических изменений в исполнении стратегических организационных единиц по данным переменным.

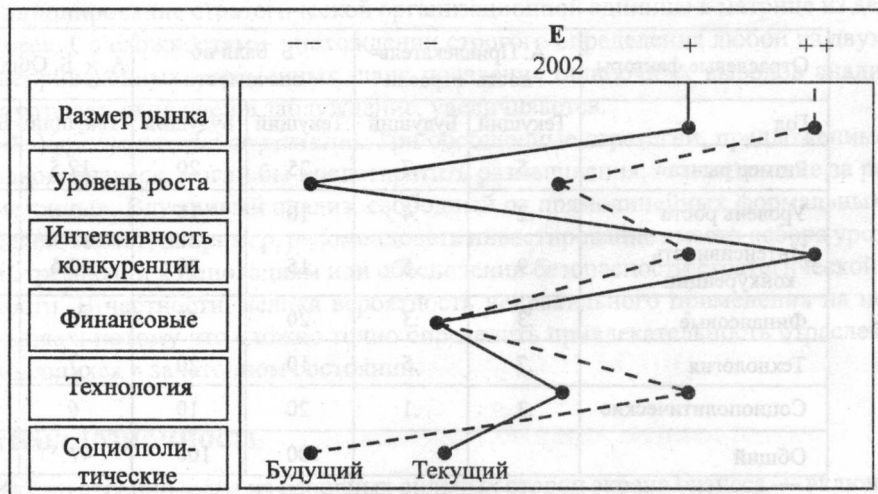


Рис. 5.26. Графическая диаграмма

Нормативные применения экрана бизнеса подтверждаются рассмотрением изменений в позиционировании организационной единицы, которое могло бы возникнуть в результате изменений в окружающей среде или в результате изменений активной стратегии. Например, некоторые из них отражены на рис. 5.3.



Рис. 5.3. Стратегическое маневрирование в рамках экрана бизнеса

Источник: адаптирован по «The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning». С. А. Nax and N. S. Majluf, 1983, *Interfaces*, 13(2), стр. 54-71.

Это требует той же процедуры, как и для статичного анализа текущей ситуации, только прогнозирование — это аналитический метод, применяемый вместо анализа, основанного на экстраполяциях исторических данных и опытных знаний. Анализ тенденций и другие методы прогнозирования применяются вместе к каждой переменной привлекательности отрасли для определения приблизительного значения ее относительной будущей привлекательности. Затем идеальная, желаемая или прогнозируемая позиция каждой переменной составляющей стабильности бизнеса определяется в свете предсказанной привлекательности отрасли. Для предоставления дополнительного понимания можно построить новый ряд графических диаграмм по этим новым значениям как по привлекательности отрасли, так и по стабильности бизнеса. Графическая диаграмма прогноза накладывается на имеющиеся диаграммы. Это отражено на рис. 5.26 пунктирной линией.

На этом этапе значимость экрана бизнеса материализуется. Аналитик и группа менеджеров должны определить соответствующие стратегии для достижения конкурентного преимущества посредством получения соответствия между ресурсами и способностями стратегических изменений, налагаемых динамичным

рынком — реактивная стратегия; или получения соответствия между внутренними ресурсами и способностями влиять на структуру отрасли на благо фирмы — активная стратегия. Рисунок 5.3 представляет возможный стратегический план, основанный на анализе экрана бизнеса.

Подъем и спад экрана бизнеса в General Electric

Ни одна организация не осуществляла подход портфеля через официальное стратегическое планирование более интенсивно, чем General Electric в 1970-х гг. На пике подъема General Electric трудоустроивала более 200 плановиков. Когда Майка Аллена, вице-президента компании, попросили прокомментировать выбор компанией экрана бизнеса McKinsey вместо матрицы «рост - удельный вес в обороте рынка», он ответил: «Мы считаем, что важнее понимать анатомию прибыли отрасли и то, как она изменяется, чем использовать упрощенный образец. Здесь есть что-то концептуально отличное. Это не формула решения, которая делает решения за руководство. Это только помогает менеджерам использовать свой опыт суждения лучше».

Так, экран бизнеса с большим энтузиазмом был внедрен в 43 стратегические организационные единицы General Electric. Размер этих организационных единиц варьировался от \$50 млн до \$1.5 млрд по объему продаж. Стратегический план каждой организационной единицы также отличался и по форме. Аллен защищал эту диверсификацию: «Вы не можете планировать одинаково производство двигателей самолетов и производство кофеварок».

Изначально General Electric использовала 40 различных переменных значений для определения привлекательности отрасли и стабильности бизнеса своих стратегических организационных единиц. Вскоре после этого число факторов было снижено до 15. Привлекательность отрасли оценивалась по общему размеру, росту рынка, диверсификации рынка, конкурентной структуре, общей прибыльности отрасли, технологиям, социальным факторам, факторам окружающей среды, юридическим факторам и факторам трудовых ресурсов. Стабильность бизнеса кроме всего прочего определялась по относительной доле рынка, качеству продукции, технологическому развитию, вертикальной интеграции и распространению.

General Electric постепенно добавляла и убирала факторы в соответствии с изменениями в отрасли в целом и в самой компании. Например, от середины до конца 1970-х гг. инфляция, циклы деловой активности и энергетический кризис были добавлены к перечню переменных.

Большинство из 200 стратегических плановиков General Electric работали без сайтов стратегических организационных единиц, а только в маленьких группах, расположенных в штаб-квартирах в Фэйрфилде, штат Коннектикут. Нижеследующее подтверждает процесс планирования в General Electric с использованием экрана бизнеса:

- Высшее руководство передавало «спорные вопросы планирования» плановикам стратегических организационных единиц по различным социальноэкономическим темам, как, например, территория США — прямые иностранные инвестиции.
- Стратегические организационные единицы отвечали и активным, и реактивным стратегиям, направленным на эти проблемные вопросы планирования, и посылали их промежуточным планирующим организационным единицам, названным секторами.
- Эти секторы играли три роли: 1) работали с высшим руководством по созданию и контролю роста в условиях комплексности крупнейшей в мире корпорации-конгломерата; 2) работали с плановиками стратегических организационных единиц для информирования штаб-квартир о текущих стратегиях своих подразделений; и 3) работали над проектами стратегического планирования, выходящими за рамки охвата плановиков стратегических организационных единиц.
- Эти проекты планирования утверждались в планах секторов, которые предоставляли основной стимул для последующего развития ведущей корпоративной стратегии. Значительная часть плана каждого сектора также включала в себя стратегические планы относительно оптимального числа растущих организаций и организаций, находящихся в стадии зрелости, с целью поддержания сбалансированного портфеля наряду со стимулированием роста.

продолжение на следующей странице

General Electric была очень удовлетворена этой организационной структурой, основанной на экране бизнеса, потому что она сделала планирование более однородным и обеспечила более сильный контроль вследствие его интеграции.

Применение контроля с помощью дисциплины экрана бизнеса отразилось во многих радикальных стратегиях. Крупные инвестиции были сделаны в отрасли обслуживания, как, например, обслуживание компьютерных сетей, финансовые услуги, телетрансляция и кабельное телевидение. Международная диверсификация породила рост в объемах мировых продаж, который увеличился с 13% в валовых прибылях в 1966 г. до 40% в 1976 г. В соответствии с показателями экрана бизнеса, ресурсы от организаций с низким уровнем исполнения, с низкой стабильностью бизнеса и низкой привлекательностью отрасли были переведены к более обещающим стратегическим организационным единицам. Это стратегическое поведение в результате отразилось в отторжении широкого спектра организаций, начиная от компьютеров, образовательного оборудования и материалов и заканчивая медицинским оборудованием в Бельгии и европейскими розничными магазинами. В дополнение к этим усилиям General Electric инициировала основные изменения для увеличения своего контроля над так называемыми неконтролируемыми факторами экрана бизнеса: например, компания учредила лобби в Вашингтоне для укрепления своей социополитической стратегии и результатов.

Все было прекрасно с General Electric и экраном бизнеса до 1983 г., когда главный директор-распорядитель Джек Уэлч радикально сократил плановый отдел. Вместо фокусирования внимания на создании и поддержании конкурентного преимущества Уэлч оценил, что небольшая армия плановиков General Electric была слишком сильно увлечена операционными и финансовыми мелочами, несмотря на их увеличивающуюся изоляцию от ежедневных проблем линейных менеджеров. Многие компании последовали пути в соответствии с новой парадигмой стратегии «Управления полным качеством», за которой последовала массивная волна корпоративного отторжения, процесса организационной перестройки и возвращения к основным компетенциям.

Источник: адаптировано по «GE's Planned Prognosis», John Thackaray, 1978 Management Today, стр. 66-69.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От настоящего до очень скорого будущего. Необходимо проследить с течением времени, чтобы система была более эффективной.

Точность. Средняя степень. Может быть субъективно выработана или получена посредством методов консенсуса. Методы консенсуса увеличивают уровни точности.

Ресурсная эффективность. Средняя степень. Более высокая точность требует выработки некоторых количественных данных об отраслевых факторах и позиции бизнеса. Вероятна высокая ресурсная эффективность в том случае, если только принимаются субъективные предположения.

Объективность. Средняя степень. Зависит от используемых данных. Субъективные данные снижают объективность; методы консенсуса и использование данных экспертов увеличивают ее.

Полезность. Средняя. Относительно простой способ проведения оценки общей стратегической позиции. Обычно требует применения дополнительных и более точных инструментов для увеличения полезности. Вырабатывает только упрощенные альтернативы стратегии среди развивающихся, защищающихся, «собирающих урожай» и покидающих рынок организационных единиц.

Своевременность. От средней до высокой. Может быть быстро проведена, если аналитик использует субъективные методы, менее быстро — если используются методы консенсуса, или для поддержания консенсусного принятия решений вырабатываются количественные данные.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ конкурентов
- Изучение особенностей окружающей среды
- Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» (Бостонская матрица)
- Отраслевой анализ
- Теория портфеля

Литература

- Anonymous. (1975, April 28). «General Electric's stoplight strategy for planning». *Business Week*, 49.
- Borgeois, L. J. (1988). *Note on portfolio techniques for corporate strategic planning*. Charlottesville, VA: University of Virginia Darden School Foundation.
- Goold, M., & Luchs, K. (1993). «Why diversify? Four decades of management thinking». *Academy of Management Executive*, 7(3), 7-25.
- Haspeslagh, P. (1982). «Portfolio planning: Uses and usefulness, uses and limits». *Harvard Business Review*, 60(1), 58-73.
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1983). «The use of the industry attractiveness — business strength matrix in strategic planning». *Interfaces*, 13(2), 54-71.
- MacMillan, K. (1986). «Strategy: Portfolio analysis». *Journal of General Management*, 11(4), 94-112.
- Monieson, D. D. (1978). «An overview of marketing planning». (Executive Bulletin no. 8). Ottawa: The Conference Board of Canada.
- Rothschild, W. E. (1976). *Putting it all together: A guide to strategic thinking*. New York: AMACOM.
- Segev, E. (1995). *Corporate strategy: Portfolio models*. London: International Thompson.
- Thackaray, J. (1978). «GE's planned prognosis». *Management Today*, 66-69.

Глава 6. Отраслевой анализ

Краткое описание

Отраслевой анализ предлагает структурированный анализ и обзор какой-либо отрасли промышленности — ее участников и отличительные признаки. Цель этого процесса состоит в выявлении потенциала прибыльности отрасли, сил, которые могли бы сократить прибыльность, сил, движущих потенциал прибыльности, в поддержании конкурентного преимущества посредством защиты от сил, которые могли бы сократить прибыльность, в увеличении конкурентного преимущества посредством благотворного влияния сил, движущих потенциал прибыльности, и в активном принятии изменений в отраслевой структуре.

Исторический опыт

Анализ отрасли формируется из совмещения промышленной экономики и области стратегии. Стимул к этому новому инновационному анализу появился в результате неудовлетворенности от теории отраслевой организации в качестве приемлемой основы для стратегического отраслевого анализа. Эта теория предполагала отраслевую однородность, это означает то, что все экономические показатели фирм сходны по всем направлениям, кроме размера. Начиная с середины 1950-х гг., увеличивающееся число научных исследований поставило под сомнение это предположение. Наиболее заметными стали первостепенные работы Джо С. Бэйна из Гарвардского Университета, который оспаривал теорию организации отрасли, настаивая на том, что отраслевая структура не ограничивается размером, а определяется мобильностью границ. Бэйн пришел к выводу, что прибыли по отрасли выше среднего уровня были обусловлены наличием рыночного преимущества в рамках границ мобильности. Он утверждал, что эти границы мобильности служили цели воспрепятствовать входу на рынок, таким образом защищая прибыли сконцентрированных фирм в условиях несовершенной конкуренции. Однако он сам придерживался идеи об однородном уровне прибыли, который возникает в одинаково равной мере во всей отрасли пропорционально размеру фирмы посредством, как он это назвал, «разделенного капитала» рыночной власти.

В начале 1970-х гг. эмпирические исследования и неопровержимые доказательства начали работать на то, чтобы поставить под сомнение установленную концепцию однородности прибыли через власть на рынке. Теория отраслевой структуры, находящаяся в стадии возникновения, начала развиваться на основании предположения о том, что различные уровни прибыльности фирмы являются функцией от рыночной власти, движимой внутри- и внеотраслевыми структурами. В 1972 году Майкл Хант, также из Гарвардского Университета, выдвинул концепцию рыночной власти с помощью представления концепции стратегиче-

ских групп при изучении устройства главной отечественной отрасли промышленности. Стратегические группы, в общем, могут быть определены как группа фирм, которые следуют в основном одним и тем же стратегиям (для более детального изучения стратегических групп см. главу 7). Стратегические группы воздействуют на распределение отраслевых доходов либо дифференцируя барьеры для входа на рынок, либо влияя на соперничество.

В 1980 году, коллега Ханта из Гарварда, Майкл Портер, в значительной степени усовершенствовал теорию стратегии двумя способами посредством добавления к установленным концепциям барьеров мобильности и стратегических групп нескольких новых переменных значений, которые объясняли отраслевую структуру и прибыльность. Так, он объединил эти новые знания промышленной экономики и приложил их к науке о бизнес-стратегии для получения нескольких полезных выводов и аналитических подходов к отраслевому анализу.

В книге «Конкурентная стратегия: методы для анализа отраслей и конкурентов», которая вышла в 1980 году, Майкл Портер объединил три основные области анализа — структурный отраслевой анализ, конкурентный анализ и анализ развития отрасли — для формирования сравнительно новой модели конкурентного отраслевого анализа. Эта интегрированная модель стала широко известной в качестве модели пяти сил Портера и стала общепризнанным дополнением к модели SWOT (сильные стороны, слабости, возможности, угрозы), разработанной Кеннетом Эндрюсом в начале 1970-х гг.

Стратегическое обоснование и его применение

Цель модели пяти сил заключается в анализе основных экономических и технологических сил, которые обязательно будут воздействовать на потенциал прибыльности отрасли. Выявление потенциала прибыльности (то есть, привлекательности) отрасли представляет собой основу для построения стратегических соответствий между внешними условиями окружающей среды фирмы и ее ресурсами. Портер классифицировал пять сил или «правил конкуренции» так:

1. Угроза новых фирм, входящих на рынок.
2. Рыночная власть поставщиков.
3. Рыночная власть покупателей.
4. Угроза товаров-субститутов или услуг-субститутов.
5. Соперничество среди существующих конкурентов.

Портер указывает, что конкурентная стратегия должна вырастать из усложненного понимания этих правил конкуренции с особенной целью разработки конкурентных стратегий для того, чтобы бороться с этими силами и, в идеальном варианте, влиять на них или менять их в угоду фирме. Масштаб каждой из пяти сил таков:

1. *Угроза новых фирм, входящих на рынок.* Барьеры для входа определяют уровень сложности, с которым сталкиваются те фирмы, которые принимают во внимание конкурентный вход в отрасль. Если эти барьеры низкие, новая конкуренция добавит объема в отрасль и увеличит спрос и цены на вводимые ресурсы,

что отразится в более низкой прибыльности отрасли. Угроза новых фирм, входящих на рынок, определяется несколькими входными барьерами:

- *Цена, сдерживающая вход.* Если прогнозируемые маргинальные затраты на вход превышают прогнозируемые маргинальные прибыли, новые фирмы не будут соблазнены войти в отрасль. Часто уже состоящие на рынке фирмы будут снижать цены, чтобы помешать входу конкурентов.
- *Ответные действия уже состоящих в отрасли фирм.* Несколько факторов будут влиять на ожидаемую или явную интенсивность реакции существующих фирм на вход конкурентов, как, например, контроль над существенными ресурсами для финансирования уровня падения или уровня роста отрасли.
- *Большие затраты.* Уровень капитала, требуемого для входа в отрасль, может ограничить допуск входа конкурентов, особенно, если есть высокая доля непокрытых начальных затрат. В дополнение к этому, новые фирмы, входящие в отрасль, обычно будут иметь начальные вложения более высокого риска в стоимостную структуру своего капитала.
- *Эффекты опыта.* Графическая и теоретическая экономики могут позволить входящим фирмам со стоимостными структурами, определенными преимущественным расположением ниже по кривой опыта отрасли, установить цену на уровне или ниже цены, сдерживающей вход.
- *Другие стоимостные преимущества.* Входящие фирмы могут пользоваться стоимостными преимуществами независимо от эффектов опыта, таких как, например, доступ к ценным вводимым ресурсам, собственные технологии или контроль над лучшими позициями.
- *Дифференциация товаров.* Многие преимущества доступны входящим фирмам из-за идентичности марок, включая сложившуюся приверженность покупателей и гибкость других товаров той же марки. Большие расходы и безвозмездность большинства маркетинговых усилий выдвигают значительные входные барьеры.
- *Доступ к распространению.* Чтобы вторжения превратить в новый рынок, входящая фирма может обойти значительные барьеры на пути к доступу к рынку, возникшие вследствие преодоления установленных отношений уже состоящих на рынке фирм с распространителями. Даже когда это можно осуществить, часто должны предлагаться дорогостоящие побудительные мотивы для того, чтобы убедить распространителей заняться новым товаром.
- *Государство.* Субсидии уже состоящим на рынке фирмам, регулирующие меры, которые увеличивают затраты основного капитала, или ограничения входа — это только некоторые барьеры для входа, представленные политикой государственного вмешательства в экономику.
- *Стоимость переключения на другие товары.* Для потребителей часто слишком дорого отказаться от данного товара и переключиться на новый товар, что неблагоприятно сказывается на конкурентном положении входящих на рынок.

2. Рыночная власть поставщиков. Эта сила относится к способности поставщиков влиять на стоимость, доступность и качество вводимых материалов для фирм в данной отрасли. У рыночной власти есть несколько причинных факторов:

- *Концентрация.* Если отрасль продавца сконцентрирована, и ее превышают меньше фирм, чем те, которым эта отрасль продает, тогда власть продавца высока. Доступность заменителей вводимых ресурсов компенсирует это влияние.
- *Диверсификация.* Соотношение общего объема продаж продавца, которое представляет отрасль, будет значительно варьироваться в соответствии с властью продавца. Это влияние компенсируется значимостью отрасли для бизнес-модели продавца и отражающимися на стабильности симбиотическими мотивами.
- *Стоимость переключения на другие товары.* Способность отрасли эффективно переключить затраты поставщиков снизит влияние поставщиков. Доступность дальнейшей интеграции увеличит влияние поставщиков; открытые опционы для отрасли для вертикальной обратной интеграции снизят рыночную власть поставщиков.
- *Организация.* Организация поставщиков (например, картели, союзы, патенты, авторские права) увеличит рыночную власть поставщиков посредством увеличенной прочности коллективного трудового договора.
- *Государство.* В экономических системах смешанной экономики государство часто действует как продавец и может проявлять материальную рыночную власть.

3. Рыночная власть покупателей. Влияние покупателей фирмы играет важную роль в определении отраслевой структуры из-за их способности снижать цены посредством сбора информации о конкуренте в конкурирующих торговых точках или посредством увеличения ожиданий от качества. Несколько факторов воздействуют на рыночную власть покупателей:

- *Дифференциация.* Богатый и уникальный ряд атрибутов товара снизит рыночную власть покупателя. И наоборот, отдельный товар увеличит власть покупателей.
- *Концентрация.* Если покупатель представляет большую часть общего объема продаж фирмы, его рыночная власть будет сильной.
- *Значимость.* Соотношение общих покупок покупателя, продаваемых отрасли, будет варьироваться в прямой зависимости от рыночной власти покупателя. Большая доля представит собой побудительный стимул к фокусированию на цене товара данной отрасли.
- *Прибыльность.* Покупатель, получающий небольшие доходы, будет гораздо более чувствительным к ценам.
- *Важность качества.* Если качество товара жизнеспособно в соответствии с бизнес-моделью покупателя, покупатели будут менее чувствительными к цене.

- *Доступ к информации.* Рыночная власть покупателя будет варьироваться в прямой зависимости от знаний о структуре отрасли.
- *Стоимость переключения на другие товары.* Открытые опционы для обратной вертикальной интеграции увеличат рыночную власть покупателей.

4. **Угроза товаров-субститутов или услуг-субститутов.** Риск вытеснения с рынка существующими или потенциальными заменителями определяется следующими показателями:

- *Относительный компромисс цена/исполнение.* Если существующие или потенциальные конкурентные товары или услуги предлагают более подходящую комбинацию атрибутов продукта или низкую цену, велика угроза субститутов.
Стоимость переключения на другие товары. Угроза замены варьируется обратно пропорционально стоимости переключения на другие товары.
- *Доходность.* Высокодоходный продавец достойного товара-заменителя или услуги-субститута представляет значительную угрозу в лице субституции.

5. **Соперничество среди существующих конкурентов.** Интенсивность конкуренции внутри отрасли, которая была продемонстрирована опытным путем по ряду случаев, чтобы стать наиболее влиятельной по пяти силам, определяется несколькими факторами:

- *Рост рынка.* Высокий рост рынка снизит соперничество, потому что увеличение объема продаж одной фирмы не ликвидирует рост в объеме продаж конкурентов, таким образом, сокращая вероятность ответных реакций.
- *Структура издержек.* Структура высоких постоянных издержек обычно предопределяет излишек производственных мощностей при минимальных значениях спроса и необходимой борьбе за долю рынка. Это необходимо для обеспечения безопасности практически достижимых объемов производства.
- *Барьеры для выхода.* Часто малоприбыльные фирмы вынуждены оставаться в отрасли по нескольким причинам, включая специализацию капитала, постоянные издержки по выходу, эмоциональную привязанность, ограничения со стороны государства или значимость рынка товара в платформе стратегических выборов фирмы.
- *Стоимость переключения на другие товары.* Отдельные товары стимулируют переключение на другие товары, основанное на ценовом лидерстве в конкуренции за долю/объем рынка. И наоборот, дифференциация защитит фирму от нежелательного переключения существующих покупателей.
- *Эффекты опыта.* Если скольжение вниз по кривой опыта может быть достигнуто только при значительных увеличениях в объеме, велик риск излишка производственных мощностей и ценовой конкуренции.
- *Диверсификация.* Соперничество увеличится, если отрасль состоит из многих фирм равного размера и конкурентного положения. Вход фирм из

отдаленных географических местностей, что, например, может легко произойти посредством Интернета, также увеличит интенсивность конкуренции. Кроме того, стратегии диверсификации среди конкурентов также увеличат конкуренцию, когда между стратегическими намерениями развивается конфликт.

При решении задачи по определению индивидуальной и коллективной устойчивости каждой из пяти сил аналитик непременно должен ответить на такие вопросы: «Насколько привлекательна данная отрасль?», «Насколько хорошо мы можем конкурировать?». Модель пяти сил полезна при ответе на данные вопросы.

Сильные стороны и преимущества

Статичный анализ

Статичный анализ поможет аналитику создать реактивную стратегию позиционирования, которая сопоставляет сильные стороны и слабости фирмы с текущей структурой отрасли. Анализ конкурентных сил используется для выявления основных источников конкурентных сил и соответствующей силы этих воздействий. Конкурентные силы имеют большое значение, так как для того, чтобы быть успешной, стратегия должна быть разработана с целью эффективной борьбы с давлением со стороны конкурентов. Обязательная задача модели пяти сил состоит в создании сильной позиции на рынке на основании конкурентного преимущества.

Конкурентная окружающая среда непривлекательна, когда соперничество очень сильное, входные барьеры низкие, конкуренция со стороны субститутов сильная, а также поставщики и покупатели имеют значительную рыночную власть.

Конкурентная окружающая среда привлекательна тогда, когда соперничество только умеренное, входные барьеры относительно высокие, нет хороших заменителей, а рыночная власть поставщиков и покупателей слаба.

Чем слабее конкурентные силы, тем больше отраслевые прибыли. Компания, чья стратегия и положение на рынке представляют надежную защиту против пяти сил, может заработать прибыли выше среднего размера, даже когда некоторые или все пять сил действительно сильны. Модель пяти сил предлагает аналитику «сырой» анализ, необходимый для создания такой стратегии, которая изолирует компанию от конкурентных сил, предоставит сильную позицию, с которой можно «играть в игру» под названием конкуренция, и поможет получить конкурентное преимущество.

Динамичный анализ

Модель пяти сил также применима в динамичном анализе развития отрасли. Динамичный анализ позволяет аналитику создать активную стратегию, направленную на то, чтобы повлиять на конкурентные правила отрасли на благо компа-

нии. Развитие отрасли — это важный компонент модели пяти сил, потому что он позволяет аналитику выявить стратегические окна возможностей капитализации изменений по какой-либо из пяти сил отраслевой структуры.

Теория отраслевой эволюции впервые была сформулирована в 1943 году гарвардским экономистом Джозефом Шумпетером, который разработал концепцию творческого крушения. Его весомый аргумент состоял в том, что стабильность капиталистических экономических систем находится в постоянном изменении, вносимом технологическими и концептуальными инновациями. Путь прогресса движим постоянными инновациями, в ходе которых современные модели бизнеса заменяются новыми и лучшими бизнес-моделями. В начале 1960-х гг. теория творческого крушения была подкреплена концепцией жизненного цикла продукции (для более детального изучения анализа жизненного цикла продукции см. главу 23). Когда концепция жизненного цикла продукции была соединена с теорией кривой опыта, была разработана первая модель для стратегического управления эволюцией отрасли. Тем не менее, при наличии сомнительной достоверности жизненного цикла продукции, того факта, что не может существовать единого эволюционного процесса, и ограниченной относительности логики кривой опыта, Портер определяет, что модель пяти сил — особенная аналитическая основа для анализа развития отрасли.

Главное в анализе эволюции отрасли — это ясное представление о том, что пять сил взаимозависимы — изменение в одной силе окажет влияние на другие силы, отражаясь в эластичной отраслевой структуре и границах. Важная аналитическая задача в анализе эволюции отрасли заключается в том, чтобы:

- спрогнозировать будущие изменения в каждой из пяти конкурентных сил;
- обнаружить, каким образом эти изменения будут воздействовать на другие силы;
- выяснить, как кульминация этих взаимозависимых изменений будет воздействовать на будущую прибыльность данной отрасли;
- обнаружить прогнозируемую стабильность положения фирмы в будущем сценарии, применяющем текущую стратегию;
- понять, каким образом можно было бы изменить стратегию для использования структуры данной изменяющейся отрасли, либо реагируя на действия конкурента, либо активно ища возможностей обеспечить безопасность конкурентного преимущества посредством стратегического изменения.

Важное дополнение к анализу окружающей среды

Модель пяти сил была важным дополнением к SWOT-анализу и строением «ресурсы — окружающая среда» теории стратегии. Она представила междисциплинарное применение промышленной экономики к диспозитивной части стратегии. Использование модели пяти сил в значительной степени усовершенствует анализ компонента окружающей среды в формулировании стратегии и ее практическом применении. Более высокая вероятность достижения четкого стратегического соответствия является одним из вкладов этой модели, имеющих наиболее продолжительное действие.

Предпосылка теории официального сценария

Особое внимание, которое модель пяти сил уделяет эволюции отрасли, создает прочную основу для анализа сценария. Изучение пяти сил ставит аналитика перед рядом правильных мнений по долгосрочному планированию, придавая особое значение концепции взаимной зависимости сил, идее о том, что эти силы меняются с течением времени, и оценке того, что бизнес-стратегия может и должна реактивно защищать от этих сил и в то же время активно управлять этими силами для улучшения конкурентной позиции.

Слабые стороны и ограничения

Главная слабая сторона модели пяти сил, противоположная ее сильной стороне — это предположение о том, что экономическая структура отраслей движет конкуренцией. Критики основы модели пяти сил заявляют, что особое внимание краткосрочным рыночным позициям недооценивает основной опыт фирмы, который может послужить в качестве ее конкурентного преимущества в долгосрочном периоде. Более того, эта основа разрабатывается для анализа стратегий лишь отдельных организационных единиц, поскольку не принимаются в учет синергии и взаимозависимости портфеля общего корпоративного уровня.

Другая слабая сторона модели пяти сил заключается в недостатке детального понимания важности социополитических факторов. Данная модель только косвенно охватывает влияние социополитических факторов в условиях каждой конкретной из пяти сил. Однако усиливающееся значение социополитической стратегии, кажется, наделяет государство и другие социальные факторы правами якобы отдельной шестой силы. Без учета этого обстоятельства аналитик рискует просмотреть влияние социополитических факторов, которые лежат вне области действия этих пяти сил, но, тем не менее, оказывают прямое воздействие на конкурентные показатели отрасли.

Изначально Портера критиковали за игнорирование сложной задачи по разработке строгого анализа отрасли и за провал в предоставлении методологии для выбора и внедрения одной из трех обобщенных стратегий низких затрат, дифференциации или масштаба. В ответ на это в 1985 г. Портер предложил модель цепи издержек, которая была адресована к проблемам применения. (Для более детального изучения цепи издержек см. главу 9.)

Основа также может быть тавтологичной, это означает, что фирмы в привлекательных отраслях успешны. Они успешны потому, что они находятся в привлекательных отраслях (Black & Boal, 1994). Вопрос о том, что происходит сначала, организационный или отраслевой успех, остается проблематичным.

Другое важное ограничение данной модели отмечено самим Портером. Данная модель связана со структурными проблемами, а не с проблемами продольного анализа. Структурная проблема обращена к тому, что делает некоторые отрасли и некоторые позиции в этих отраслях привлекательными. Она прямо не адресована тому, почему и как некоторые фирмы первыми могут получить привилегированные позиции, и почему некоторые фирмы могут удерживать эти позиции с течением времени, а другие — нет (Black & Boal, 1994).

Другие недостатки исходят из косвенного совета, предлагаемого менеджерам для формирования стратегии. МакВильямс и Сарт (McWilliams & Smart (1993)) отметили, что данная модель неправильно ориентирует менеджеров обращать внимание на характеристики отраслевого уровня, стимулируя их размещать ресурсы под влиянием отраслевой структуры, даже в том случае, если их фирма может и необязательно выгадать от изменений, таким образом позволяя конкурентам «прокатиться за счет других» и получить выгоду от ресурсов другой фирмы. Такой курс действий может быть оправдан только в том случае, если организационная структура является доминирующим определяющим признаком уровня исполнения фирмы. Недавние доказательства нескольких исследователей показали, что это не так (Rumelt, 1991; Roquebert, Phillips, & Dean, 1993). Они отмечают, что в лучшем случае структура отрасли насчитывает от 8% до 15% различий в уровне исполнения. Более того, стратегии, основанные на рыночной власти, могут нанести вред фирме. Карр (Carroll (1993)) в анализе отрасли по производству деталей для машиностроения обнаружил, что фирмы, использующие стратегию, основанную на рыночной власти, в значительной степени снижали уровень своего исполнения по множественным показателям по сравнению с конкурентами, которые следовали стратегии на основании ресурсов.

Процесс применения метода

Процесс применения модели пяти сил в особенности включает в себя два основных этапа и несколько подэтапов. Первый этап состоит в сборе информации для выявления характеристик каждой силы (см. рис. 6.1) и для изучения и оценки их влияния на отрасль. Рисунок 6.2 предлагает факторы, которые могут использоваться для определения степени воздействия каждой силы. В то время как большая часть информации, требуемой на данном этапе, может быть получена из вторичных источников, следует проконсультироваться с первичными источниками для усовершенствования объективности данного анализа.



Рис. 6.1. Обобщенный процесс применения метода



Рис. 6.2. Модель Портера (Перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* by Michael E. Porter. Copyright 1985, 1998 by Michael E. Porter)

Процедура анализа пяти конкурентных сил начинается с определения основных источников конкурентного воздействия: соперничество среди конкурентов, товары-заменители, возможность потенциального входа других фирм, рыночная власть поставщиков и рыночная власть покупателей.

Затем определяется относительная устойчивость каждого фактора посредством приписывания ценности каждому фактору, отражающей, проявляет ли он себя сильным, умеренным или слабым. Один способ проведения этого ранжирования состоит в использовании пятибалльной шкалы, на которой балл 5 отражает мощную силу, а балл 1 — слабую. Важные аналитические данные, исходные для этого процесса, — это определение логического объяснения того, каким образом действует каждая конкурентная сила и какова ее роль в общей конкурентной картине.

Второй этап включает в себя коллективный обзор и оценку пяти сил в свете конкурентоспособности вашей организации. Особенная цель состоит в определении способности вашей фирмы успешно конкурировать в данной отрасли в условиях коллективного воздействия пяти сил. Сравнение соотношения стабильности ресурсов фирмы и ее размера с пятью силами прольет осязаемый свет на стратегические возможности и угрозы.

Третий этап требует от аналитика фокусирования на активной стратегии посредством повтора первых двух этапов в свете эволюции отрасли. Для усовершенствования полезности данного анализа, долгосрочные отраслевые тенденции должны анализироваться для определения того, является ли устойчивой доходность данной отрасли, и выявления их влияния на конкурентную позицию вашей фирмы. Эти тенденции, кроме всего прочего, включают в себя предложенные правительственные законодательства и регулирующие акты, социальные и покупательские тенденции, интернациональные тенденции, экономические и технологические тенденции.

После этого аналитик должен объединить анализ окружающей среды с более широким контекстом корпоративной стратегии — находя теснейшее сочетание между ресурсами и возможностями фирмы и внешней средой. Это включает в себя три типа стратегического анализа: реактивная стратегия против вероятных действий конкурента; активная стратегия для манипуляции изменяющимися силами уже в действии; и активная стратегия для явного воздействия на изменения в одной или всех пяти силах.

Разработка стратегии с использованием модели пяти сил

Статичный анализ — крайности двух отраслей

1. Оценка пяти сил авиационных компаний (5 = мощные, 1 = слабые)

а. Входные барьеры — рейтинг 5

- Крупная дерегуляция в 1980-х гг. сократила правовые барьеры
- Противовес концентрации капитала за счет способности сдачи самолетов в лизинг и найма наземного персонала по контракту
- Компенсация ограниченной возможности причалов терминала путем использования вспомогательных аэропортов

б. Рыночная власть покупателей — рейтинг 5

- Гиперконкуренция сделала путешествие на самолете продуктом, ставшим результатом излишка производственных мощностей

продолжение на следующей странице

- Чувствительность покупателей к ценам не была значительно компенсирована программами лояльности
 - Столкновение по поводу доли рынка является отраслевой нормой
- в. Рыночная власть поставщиков — рейтинг 5
- Профсоюзы военных пилотов и машинистов изменили экономическую ренту, ассоциировавшуюся с прибылью производителей
- г. Рост рынка — рейтинг 3
- Общий рост относительно высок, но только в чувствительном к ценам классе путешествия
 - Рост в классе путешествия компенсировался более крупными самолетами и конкурентным входом на рынок новых фирм, что в результате проявилось в качестве излишка производственных мощностей и более низкой марже
 - Рост рынка доходного бизнес-класса снижается вследствие воздействия информационных технологий, сокращающих потребность личного общения
- д. Структура издержек — рейтинг 5
- Большинство издержек являются постоянными, независимо от загрузки
 - Установление цен на основе переменных издержек посредством жесткого дисконтирования для максимизации маржи от излишка производственных мощностей
- е. Выходные барьеры — рейтинг 5
- Неточное законодательство о банкротстве позволяет авиационным компаниям разрывать профсоюзные соглашения и продолжать работу
 - Государственная собственность международных авиалиний создает условия для выхода или сокращения производственных мощностей вследствие конфликтных социополитических причин
- Вывод: конкурентные силы мощные, прибыльность отрасли авиaperевозок низкая.
2. Оценка пяти сил фармацевтической отрасли промышленности (5 = мощные, 1 = слабые)
- а. Входные барьеры — рейтинг 1
- Большие потребности в капитале (средний лекарственный препарат требует \$200 млн. на проведение научных исследований и опытных разработок, а также последующие не возмещаемые маркетинговые расходы)
 - Стратегии ниш — это только возможная основа конкуренции для новых входящих на рынок фирм, которые, если и будут преуспевать, часто становятся предметом агрессивных попыток поглощения
- б. Рыночная власть покупателей — рейтинг 1
- Доктора, а не пациенты, обычно принимают решение о покупке, основанное на качествах товара и его эффективности, а не на основе цены
 - Когда покупатели принимают решение о покупке, они проявляют большую приверженность к той или иной марке, что действует против лекарственных препаратов частных неизвестных марок
 - Патентная защита пропагандирует и защищает инновации
- в. Рыночная власть поставщиков — рейтинг 3
- Многие из водимых в фармацевтическое производство ресурсов (сырья) являются предметами широкого потребления
 - Существует несколько субститутов в терапии лекарственными средствами, которые очень часто обходятся гораздо дешевле хирургического вмешательства
 - Биотехнологии и генная терапия все еще находятся в стадии развития
 - Многие из подающих надежды новых биотехнологических фирм уже куплены или будут куплены существующими фармацевтическими фирмами
- г. Рост рынка — рейтинг 1
- Продолжающиеся инновации в товарах вызывают спрос
 - Вырастающие ровесники «бэби-бума» усилят рост
 - Увеличенная продолжительность жизни людей

продолжение на следующей странице

д. Выходные барьеры — рейтинг 2

- Большая доля невозвратимых издержек, как, например, издержки на проведение научных исследований и опытных разработок и маркетинговые издержки/издержки на распространение, увеличивают выходные барьеры
- Компенсирующий эффект крупных премий, предлагаемых уже состоящим в отрасли фирмам за покупку более мелких фирм

Вывод: конкурентные силы слабые; прибыльность фармацевтической отрасли высокая.

Источник: адаптировано по «Understanding Industry Structure», R. Suutari, 2000, *CMA Management*, 73(10), стр. 34-37.

Разработка стратегии с использованием модели пяти сил

Динамичный анализ — проект The U.S. Memories

В 1970-х гг. американская отрасль промышленности по производству полупроводников наслаждалась тем, что ей, как казалось, удалось закрепить первые достигнутые преимущества. Интервенционистская промышленная политика японского правительства имела намерения изменить это положение, желая удержать глобальное доминирование в области электроники. Вскоре японцы стали делать более крупные, по сравнению с американцами, инвестиции в технологию полупроводниковых чипов динамической памяти с произвольной выборкой (D R A M), совершенствование изделий и увеличение производственных мощностей. Результаты были потрясающими. К 1985 году японцы захватили 15% рынка D R A M емкостью 1К. Более того, к 1984 году они контролировали 40% глобального рынка D R A M емкостью 64К. В 1989 году Price Waterhouse завершила конкурентный анализ для U.S. Memories, консорциума американских производителей (IBM, A D M, Digital, Intel, LSI Logic и National Semiconductor). Цель заключалась в вытеснении глобального доминирования японских производителей и регенерации отрасли. Доминирующие японские производители планировали представить 4 МВ чипы в начале 1990-х гг. U.S. Memories искала стратегию для превышения японцев в доле рынка к середине 1990-х гг. Для этого в 1993 году Price Waterhouse должна была разработать сценарий относительно будущей конкурентной структуры отрасли.

Подход, выбранный Price Waterhouse, проливает свет на то, каким образом следует объединять анализ отрасли с другими концептуальными инструментами. Использование отраслевого анализа помогло определить текущую конкурентную позицию отрасли, а также узнать, зачем и как следует усовершенствовать это положение с целью достижения стратегических целей. Price Waterhouse была вовлечена в последовательный аналитический процесс, описанный ниже:

Этап 1 — Расследовать стратегические вопросы

Цепочка издержек анализировалась для того, чтобы понять внутреннюю модель бизнеса. Более того, анализ сценария проводился на предмет возможности конкурентного реагирования на действия японских производителей (увеличение масштаба, технологические инновации, новое поколение 64 МВ чипов и т. п.).

Этап 2 — Отраслевой анализ

Вследствие необходимости отраслевой анализ был направлен на взгляд в будущее, поскольку своевременность была особенно важным вопросом. Так, отраслевой анализ фокусировал внимание на том,

- какой тип D R A M следует производить
- какая технология обеспечит конкурентное преимущество
- какие производственные процессы поддержат самые низкие издержки
- и на конкурентном анализе кривой опыта отрасли для прогнозирования будущей ценовой политики конкурентов и позиции U.S. Memories на кривой в условиях входа на рынок новых фирм.

продолжение на следующей странице

Большая часть внутренней информации была доступна посредством преимущества членства консорциума в Ассоциации полупроводниковой промышленности. Другие источники информации для отраслевого анализа, во-первых, поступили из вторичных источников, как, например, Ассоциации аэрокосмических отраслей промышленности Америки, Общества автомобильных инженеров и Отдела по исследованию автомобильного транспорта в Университете Мичигана. Во-вторых, консультанты разработали гипотезы, основанные на вторичной информации, и проверяли их на линейных руководителях U.S. Memories. Аналитический продукт данного процесса выразался в ориентировочной границе отрасли для лимитирования масштаба анализа для управляемого и значимого определения рынка продукции.

Этап 3 — Анализ цепи издержек

Когда был определен рынок товара, ценность покупателей стала основным вопросом при исследовании соответствующей цепи издержек. Как только были установлены конкурентные параметры, были выявлены стратегические различия между японскими производителями и U.S. Memories. Внутренний анализ бенчмаркинга показал, что самое важное переменное значение процесса заключалось в коэффициенте выхода продукции (то есть, отношении качественной продукции к браку). Самая важная экономическая переменная как значимый двигатель коэффициента выхода определялась как экономия за счет масштаба. К другим важным переменным были отнесены размер кристаллической пластины, эффективность производственных операций, сложность дизайна, материалы и т. д. Внешний бенчмаркинг показал, что японская промышленность привлекала больше заемных средств, была более фокусированной, характеризовалась большим приростом и меньшими затратами, чем данная отрасль в Америке. Популярный «командный подход» также был выявлен в качестве главного конкурентного преимущества.

Анализ кривой опыта также выявил важный момент — увеличивающейся объем выпуска продукции зависел от значительных сокращений себестоимости. Фактически, цена полупроводниковых чипов памяти емкостью 1 МВ ежегодно в течение 1980-х гг. снижалась на 25%-30%. Стратегическое применение данного анализа опровергло ошибочное предположение проекта U.S. Memories. В самом начале предполагалось, что японские производители имеют конвейерные линии только одного типа на своих заводах по производству полупроводников. Это поддержало изначальную стратегию лицензировать технологии некоторых американских компаний с целью экономии затрат на разработку. Стратегическое вовлечение конкурентов, работающих с использованием множественных конвейерных линий, обнаружило ошибочность предположения о том, что лицензирование должно было бы обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Этап 4 — Разработка стратегии

Анализ сценария по пяти силам использовался для рассмотрения стратегических разветвлений соответствующих изменений в отраслевой структуре, как, например,

- воздействие японских FDI и производства на американскую почву
- воздействие U.S. Memories, формирующей совместные предприятия
- товарная инновация
- исключение японскими производителями звеньев в своей цепи издержек

Итоговые стратегические рекомендации для U.S. Memories таковы:

- Игнорирование затрат на долгосрочные технологии посредством использования опыта IBM позволит достигнуть только конкурентного равенства вместо превосходства.
- Использование только одной конвейерной линии значительно повысит производственные издержки на единицу продукции и сделает их выше, чем у японских производителей.
- Конкурентное усовершенствование разработок и процесса повысит стоимостное преимущество американских производителей к 1994 году.
- Слабый взнос за лицензирование технологий и отсутствие сокращений в затратах процесса предотвратят достижение устойчивого конкурентного преимущества.
- Усовершенствования в объеме производства будут значительно увеличены по сравнению с изначальными предположениями.

продолжение на следующей странице

Проект U.S. Memories провалился, потому что организационная комплексность консорциума воспрепятствовала внедрению этих рекомендаций. Крах рынка полупроводниковых чипов D R A M в 1990 году, безуспешность пересмотра лицензионных соглашений, произвольное игнорирование важности кривой опыта для долгосрочных затрат на технологии и особенные инновации соперников играли значительную роль. Тем не менее, использование анализа эволюционирующей отрасли было основным в правильном выявлении стратегических точек приложения развития отрасли и соответствующей стратегии.

Источник: адаптировано по «U.S. Memories: The Secrets of Successful Competitive Analysis», S.J. Berman, 1991, *Planning Review*, 19(6), стр. 28-35.

Эти стратегии формулируются в условиях всеобъемлющей основы устойчивого конкурентного преимущества, доставляемого посредством анализа цепи издержек. Это выбор дифференцированной, малозатратной или масштабной стратегии, которая удовлетворяет трем критериям устойчивого конкурентного преимущества для стратегии, основанной на ресурсах: неподражаемость, спрос и ограниченность.

Структура отрасли фундаментально влияет на стратегический выбор. Важное направление для изначального отбора и последующего управления стратегией по этим критериям исходит из анализа отраслевого развития. Каждая конкурентная сила должна постоянно проверяться на воздействие на текущую стратегию и возможности, которые представляются по существующему стабильному конкурентному преимуществу.

В итоге, не все отрасли промышленности схожи. Следовательно, для компаний с портфелем продуктов по многочисленным отраслям, эта модель должна повторяться для каждой отдельной обслуживаемой отрасли.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От настоящего до срока средней продолжительности. Необходимо проводить регулярную проверку, поскольку силы, воздействующие на отрасль, меняются.

Точность. Средняя степень. Точность будет зависеть от используемых источников информации. Перекрестная проверка экспертов отрасли увеличит точность анализа.

Ресурсная эффективность. От средней до высокой степени. Большая часть требуемой информации должна быть уже доступной фирме. Стоимость анализа будет зависеть от числа и должностей работающих аналитиков.

Объективность. Средняя степень. Зависит от используемой информации, поскольку субъективные данные снижают объективность. Особое внимание уделяется количественному анализу.

Полезность. От средней до высокой степени. Предоставляет общую картину отрасли, подчеркивая основные конкурентные факторы и элементы, требующие тесного мониторинга стратегий на успешное применение.

Своевременность. Средней степени. Для проведения тщательного анализа пяти сил требуется время, в особенности в тех случаях, когда обращаются к первичным источникам.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ жизненного цикла продукции
- Анализ кривой опыта
- Анализ развития отрасли
- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ конкурентов
- Анализ окружающей среды
- Анализ стратегических групп
- SWOT-анализ

Литература

- Bain, J. S. (1956). *Barriers to new competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berman, S. J. (1991). «US memories: The secrets of successful competitive analysis». *Planning Review*, 19(6), 28-35.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). «Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage». *Strategic Management Journal*, [Special summer issue], 15, 131-148.
- Black and Boal (1994) paraphrasing Porter, M. E. (1991). «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal* [Special summer issue], 12, 95-117.
- Carr, C. (1993). «Global, national, and resource-based strategies: An examination of strategic choice and performance in the vehicle components industry». *Strategic Management Journal*, 14(7), 551-568.
- McWilliams, A., & Smart, D. L. (1993). «Efficiency v. structure conduct performance: Implications for strategy and practice». *Journal of Management*, 19, 63-79.
- Porter, M. E. (1979). «How competitive forces shape strategy». *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- (1979). «The Structure within Industries and Companies Performance», *The Review of Economics and Statistics*, 61 (2), 214-227.
- (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. London: Collier Macmillan Publishers.
- (1980). «Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability». *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Roquebert, J., Phillips, R., & Duran, C. (1995). «How much does strategic management matter?». Presentation at the meeting of the National Academy of Management, Atlanta, GA.

- Rumelt, R. P. (1991). «How much does industry matter?». *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Scherer, F. M. (1970). *Industrial market structure and economic performance*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Schumpeter, J. A. (1943). *Capitalism, socialism and democracy*. London: George Allen and Unwin Ltd.
- Sutari, R. (2000). «Understanding industry structures» *CMA Management*, 73(10), 34-37.

Глава 7. Анализ стратегических групп

Краткое описание

Анализ стратегических групп — это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. *Стратегическая группа* состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли. *Карта стратегической группы* отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

Исторический опыт

Концепция стратегических групп впервые была сформулирована Майклом Хантом в 1972 году в тезисах докторской диссертации в Гарвардском Университете для объяснения уровней исполнения компаний самой передовой отечественной отрасли — отрасли по производству бытовых приборов по состоянию на 1960-е гг. Он установил, что различия в уровнях экономического исполнения фирм данной отрасли объяснялись воздействием трех факторов: вертикальной интеграцией, степенью товарной диверсификации и различиями в товарной диверсификации. Используя эти три фактора, он поделил отрасль на четыре стратегические группы. Фирмой, планирующей войти в передовую отрасль по производству бытовых приборов, этот анализ мог бы использоваться для определения различных входных барьеров, характерных для каждой стратегической группы.

Вскоре после этого, коллеги Ханта по Гарвардскому Университету Ньюман (1973) и Портер (1973) изучали эту новую концепцию в различном практическом применении в своих докторских диссертациях. С тех пор многие исследователи применили концепцию стратегических групп в широком спектре различных отраслей. Их работа удачно документирована (например, см. McGee & Thomas, 1986) и представляет одну из наилучшим образом разработанных эмпирических областей исследований стратегии.

До этих разработок стандартный подход к стратегическому анализу заключался в выявлении отраслевых границ и последовательных стратегических предписаний, основанных на рынках (то есть, перекрестная эластичность спроса, жизненный цикл продукции) или технологических и производственных процессах (то есть, кривая опыта). Аналогичный портфель подходов 1970-х гг. объединил в себе оба этих определения. В противном случае, отраслевой анализ был направлен на охват более широкого спектра конкурентных переменных значений как для определения отраслевых границ, так и для объяснения конкуренции внутри этих границ. Эта зарождавшаяся теория анализа отраслевой структуры разрабатывалась в такую эру, когда подходы портфеля достигли пика своей популярности.

Это было так вплоть до 1980 года, до публикации работы Портера «Конкурентная стратегия: методы анализа отраслей и конкурентов», в которой говорилось о том, что анализ отраслевой структуры стал пользоваться большей популярностью, чем подходы портфеля, как, например, Бостонская матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» и модель экрана бизнеса General Electric. Книга Портера также заложила новый фундамент, потому что представляла собой первый налет на существующую теорию отраслевой экономики в качестве четкой основы для стратегического анализа. Анализ стратегических групп сыграл значительную роль в этом теоретическом развитии и стал важным компонентом в современной теории и практике стратегии.

Стратегическое обоснование и его применение

Стратегическая группа может быть определена как группа или объединение фирм, которые похожи друг на друга, но отличаются от других фирм в отрасли, потому что различаются одним или более ключевыми признаками своей конкурентной стратегии. Разные конкурентные стратегии представляют собой функцию исторической эволюции отрасли, различных ресурсов и возможностей фирм, уникальных целей, различных хронологических точек входа, сегментирования, различающихся степеней риска и т. д. Этот далеко не полный перечень стратегически относительных конкурентных переменных значений будет определять различия между группами и аналогичные признаки внутри групп. Стратегические группы важны потому, что пять сил конкурентного воздействия проявляют асимметричное воздействие на прибыльность каждой стратегической группы в отрасли. Это будет иметь важное стратегическое значение для аналитика, изучающего прибыльность отдельной фирмы, состоящей в определенной группе.

Как было описано в главе 6, модель пяти сил Портера показывает, что структура отрасли — это результат пяти взаимодействующих конкурентных сил: 1) угрозы входа новых фирм, 2) рыночная власть поставщиков, 3) рыночная власть покупателей, 4) угроза субститутов-товаров и субститутов-услуг и 5) соперничество среди существующих в отрасли фирм. Анализ стратегических групп определенно адресован пятому компоненту, конкурентному соперничеству, и тому, как он влияет на остальные четыре силы, и как они, в свою очередь, влияют на него. Он создает аналитическую связь между отраслевой структурой и отдельной фирмой. Пять конкурентных сил будут оказывать диспропорциональное воздействие на прибыльность по всем стратегическим группам и, соответственно, на фирмы, расположенные в каждой стратегической группе. Анализируя структуру стратегических групп и их воздействие на пять конкурентных сил, аналитик понимает стратегические выборы, которые встают перед фирмой в условиях развития отрасли.

Воздействие угрозы входа в отрасль новых фирм на стратегические группы

Формируя барьеры мобильности, защищающие конкурентное положение от ослабления с помощью имитирования конкурента, отдельные фирмы держат в своих руках мощное оружие защиты своей доходности от нежелательного вмешательства. Аналогично, барьеры мобильности также усиливают конкурентную структуру между стратегическими группами, затрудняя возможность изменения фирмами стратегий перехода в другую стратегическую группу. В результате эти барьеры мобильности устанавливают и границы, и структуру стратегической группы. Обычные барьеры мобильности включают в себя, например, особые структуры издержек, эффекты масштаба или экономии, обусловленную ростом производительности, дифференциацию атрибутов продукта/услуги, стоимость перехода на новый продукт, доступ к распространению, вертикальную или горизонтальную диверсификацию, капиталоемкость, собственные технологии и благоприятные социополитические факторы.

Для аналитика важно отметить то, что барьеры мобильности изменяются с течением времени. Волны разрушения в рыночной экономике радикально изменяют установленные в отрасли конкурентные параметры. Инновация — это ключ к перемещению установленных барьеров мобильности, потому что она радикально изменяет отраслевую структуру. Очень редко особое превосходство в работе является эффективной стратегией устранения барьеров мобильности, поскольку пытается только имитировать стратегию, а не выработать креативную и совсем другую стратегию. Шансы на преодоление установленных барьеров мобильности гораздо выше у стратегии имитации, чем у уникальной инновационной стратегии. Тем не менее, оптимальный стратегический вариант для фирмы, пытающейся переопределить конкуренцию внутри стратегической группы, в которой она существует, перепрыгнуть в другую стратегическую группу или установить новую стратегическую группу, заключается в стремительном преодолении краха с помощью инноваций или, по крайней мере, нахождении «выше кривой».

Воздействие внутреннего соперничества на стратегические группы

Три фактора определяют интенсивность соперничества между стратегическими группами: 1) *число групп в отрасли и распределение долей рынка между данными группами*, 2) *стратегическое расстояние между группами* (то есть, значение стратегических различий между группами) и 3) *рыночная взаимозависимость групп* (то есть, частичное совпадение сегментации рынка и дифференциации товара/услуги между группами).

Прямая пропорциональная зависимость существует между каждым из этих трех факторов и конкуренцией. Во-первых, чем больше число фирм, состоящих в стратегической группе, и чем более сходно распределение их долей рынка, тем сильнее соперничество. Во-вторых, чем больше стратегическое расстояние, тем сильнее конкурентное соперничество. В-третьих, чем больше рыночная взаимозависимость, тем сильнее соперничество.

Например, стратегические группы, которые по определению следуют разным стратегиям, могут, тем не менее, нацеливаться на один и тот же покупательский сегмент. В результате конфликт за покупательскую долю усилит соперничество между стратегическими группами. В ином случае, если стратегические группы в отрасли нацеливаются на разные рыночные сегменты, различные стратегии не приведут в столкновения конкурентные параметры друг друга, что позволит избежать интенсивной конкурентной борьбы по первому сценарию.

Воздействие рыночной власти покупателей и поставщиков на стратегические группы

Существуют два отдельных способа, посредством которых стратегические группы могут влиять на рыночную власть поставщиков и покупателей:

1. *Одинаковые поставщики и покупатели.* Все стратегические группы в отрасли могут пользоваться источниками одних и тех же поставщиков и покупателей и могут продавать одному и тому же покупательскому сегменту. Несмотря на это, единственным дифференцирующим признаком будут разные стратегии групп. В результате некоторые группы будут более восприимчивыми к рыночной власти, чем другие.

2. *Разные поставщики и покупатели.* Когда стратегические группы пользуются источниками разных поставщиков и продают разным покупательским сегментам, к балансу власти добавляется другое измерение. В данном случае, рыночная власть могла бы быть фактором различных стратегий среди стратегических групп, различных покупателей и поставщиков или и тех, и других.

Воздействие угрозы субституции на стратегические группы

Разные стратегические группы по своей природе будут фокусироваться на различных стратегических измерениях или конкурентных переменных. Это означает, что принципиально различные стратегии стратегических групп обязательно обратят внимание на различные части цепи издержек отрасли. Если

связь(и) в цепи издержек, являющаяся источником конкурентного преимущества стратегической группы, поставлена под угрозу со стороны субститутов, группа рискует сниженной прибыльностью или, что еще хуже, отторжением. Если так, то некоторые группы будут в большей степени подвержены субституции; другие будут в меньшей степени подвержены субституции в зависимости от того, в каком звене цепи издержек они конкурируют, и какое звено несет угрозу субституции.

Конкурентная позиция фирмы в стратегической группе также будет воздействовать на прибыльность составляющих эту группу фирм. Портер называет четыре фактора, которые влияют на конкурентную структуру внутри стратегических групп:

1. *Интенсивность внутреннего соперничества между фирмами в одной и той же группе.* Те же три фактора, которые определяют интенсивность соперничества между стратегическими группами, также имеют отношение к уровню абстрагирования внутри фирмы. Аналогично, удерживается одно и то же прямо пропорциональное соотношение между каждым фактором и прибыльностью фирмы.

- *Число фирм в стратегической группе и распределение долей рынка между фирмами.*
- *Стратегическое расстояние между группами* (то есть, значение стратегических различий между фирмами в стратегической группе).
- *Рыночная взаимозависимость групп* (то есть, частичное совпадение сегментирования рынка и дифференциации товара/услуги между фирмами в стратегической группе).

2. *Эффекты масштаба.* Если потенциал для эффекта масштаба все еще существует на рынке стратегической группы, тогда фирмы с наибольшей долей рынка смогут пользоваться преимуществом особых структур затрат.

3. *Стоимость входа в стратегическую группу.* Затраты на вход в стратегическую группу определяются несколькими факторами:

- Особые ресурсы, доступные входящей в группу фирме, возможно, обеспечиваются основными заемными правами, приобретенными в других стратегических группах или отраслях.
- Своевременность входа.

4. *Организационные способности внедрить выбранную фирмой стратегию.* Даже если каждая другая конкурентная переменная оставалась бы постоянной, некоторые фирмы все равно оставались бы более прибыльными, чем другие вследствие особых организационных навыков и способностей, которые проявляют себя в более успешном применении на практике и более высокой прибыльности.

Портер (1980) представляет «ниспадающий поток» пяти сил, который определит прибыльность отрасли, прибыльность стратегических групп в отрасли и прибыльности отдельных фирм внутри стратегических групп. Важная задача аналитика состоит в наилучшем позиционировании ресурсов фирмы и ее способностей для извлечения выгоды из возможностей и защиты против угроз

окружающей среды или ухода от них. Отбор наиболее привлекательной группы в отрасли, в которой следует конкурировать, является важным компонентом данного процесса. Выбор подходящей стратегии снижения затрат, дифференциации и фокусирования в стратегической группе, которая обеспечит наибольшую вероятность получения конкурентного преимущества, — это стратегическая цель данной концептуальной модели (см. рис. 7.1).

Ценность анализа стратегических групп может быть определена из рассмотрения текущих стратегических вопросов, к которым необходимо обратиться при решении проблем отраслевого развития. Портер (1980) полагает, что у фирмы существует несколько стратегических возможностей во время изменений.

1. Усовершенствовать существующую конкурентную структуру существующей стратегической группы фирмы или относительную позицию фирмы в данной группе.
2. Перейти к лучшей стратегической группе в поисках более строгого стратегического соответствия.
3. Перейти к другой группе и усовершенствовать конкурентную структуру данной новой группы.
4. Создать абсолютно новую стратегическую группу.

Следует отметить, что активная интенсивность этих стратегий увеличивается, 1) будучи наименее активной и 2) будучи наиболее активной. В этом заключается основное значение анализа стратегических групп. Существует небольшое место и для реактивной стратегии в данной модели. Применяя анализ стратегических групп, аналитик попадает под воздействие ряда компромиссных решений интенсивности активной стратегии. Сравните это с традиционным компромиссом между активными и реактивными стратегиями, которые включают в себя многие другие модели.

Некоторые из стратегических рисков, представленные эволюцией отрасли, включают в себя (Портер, 1980):

1. Угроза входа со стороны других стратегических групп.
2. Ослабление барьеров мобильности.
3. Ослабление рыночной власти.
4. Риски инвестирования для увеличения существующих барьеров мобильности.
5. Риски инвестирования для преодоления барьеров мобильности для поддержания перехода к другим стратегическим группам или создания абсолютно новой стратегической группы.

Нижняя часть рис. 7.1 показывает разносторонность данной модели не только для направления текущей стратегии, а также для обращения к критическим вопросам отраслевого развития. Разработка текущей стратегии, обсуждавшаяся ранее, очень полезна при определении относительной прибыльности различных стратегических групп, причин этой прибыльности и того, как эти пять сил взаимодействуют для создания различных интенсивностей факторов мобильности в стратегических группах. Посредством этого аналитического процесса аналитик выстроит детальную информацию о конкурентной среде, возникающей перед фирмой в

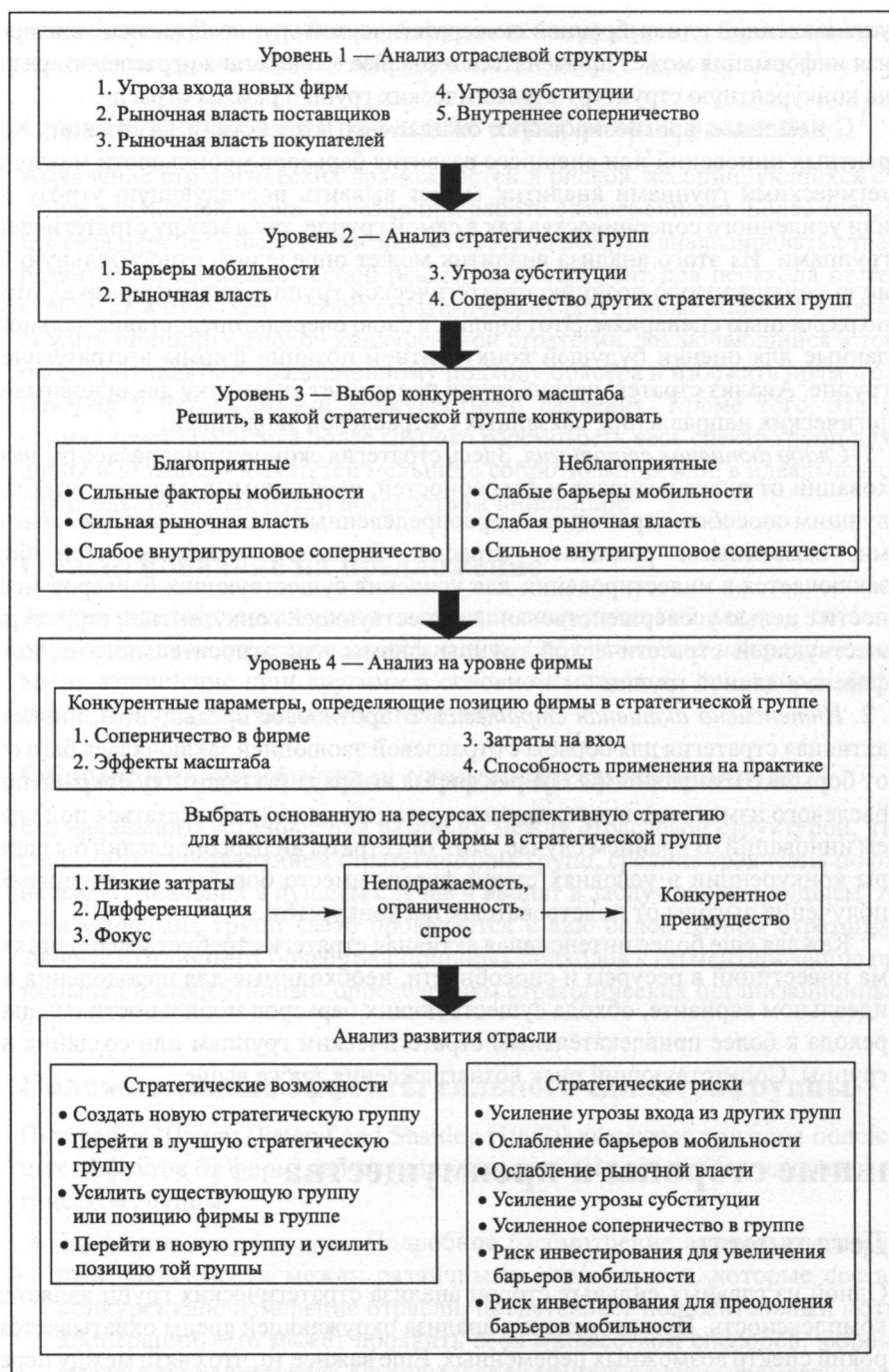


Рис. 7.1. Позиция стратегической группы, анализ в отрасли, иерархия анализа.

Источник: схематическая адаптация концепций Porter, М. Е. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1980, London: Collier Macmillan Publishers

установленной или выбранной ею стратегической группе. Эта специализированная информация может применяться в анализе воздействия отраслевого развития на конкурентную структуру стратегических групп в рамках отрасли.

С помощью прогнозирования ожидаемых воздействий внутренних конкурентных инноваций или внешнего развития барьеров мобильности между стратегическими группами аналитик может выявить последующую угрозу входа или усиленного соперничества как в самой группе, так и между стратегическими группами. Из этого анализа аналитик может определить относительную будущую конкурентную позицию стратегической группы фирмы в рамках отрасли по различным сценариям. Этот анализ, в свою очередь, предоставит дальнейшие данные для оценки будущей конкурентной позиции фирмы в стратегической группе. Анализ стратегических групп предлагает аналитику два основных стратегических направления, связанных с отраслевой эволюцией:

1. *Слабо активная стратегия.* Здесь стратегия сконцентрировалась бы на страховании от риска ресурсов и способностей, необходимых для того, чтобы наилучшим способом справиться с переопределенными конкурентными параметрами, вызванными развитием отрасли. Основным механизмом этой борьбы заключается в инвестировании для усиления существующих барьеров мобильности с целью усовершенствования существующей конкурентной структуры существующей стратегической группы фирмы или относительного положения фирмы в данной группе.

2. *Интенсивно активная стратегия.* В противовес предыдущей, интенсивно активная стратегия для борьбы с отраслевой эволюцией заключалась бы в отказе от борьбы с изменениями. Скорее фирма выбрала бы политику сокращения отраслевого изменения посредством инноваций, чем самой оказаться под влиянием инноваций. В крайнем случае, этот тип стратегии переопределил бы параметры конкуренции в условиях самой фирмы вместо борьбы с изменениями для получения выгоды от подстрекательства конкурента.

Каждая еще более интенсивная активная стратегия требует увеличения объема инвестиций в ресурсы и способности, необходимые для преодоления или, в идеальном варианте, обхода существующих барьеров мобильности с целью перехода к более привлекательным стратегическим группам или создания новой группы. Сопутствующий риск вознаграждения также выше.

Сильные стороны и преимущества

Детальность

Одной из главных сильных сторон анализа стратегических групп является его комплексность. При проведении анализа окружающей среды охватывается широкий спектр возможных переменных. Еще важнее то, что связи между переменными значениями окружающей среды гораздо крепче, чем связи, предлагаемые стандартизированными моделями SWOT. Анализ стратегических групп предлагает аналитикам несколько слоев все более точных аналитических процедур для

установления связи от обширной отраслевой структуры до стратегического применения на уровне конкретной фирмы.

Стратегическое направление отраслевого развития

Выявление стратегических возможностей и рисков, ассоциирующихся с отраслевой эволюцией, очень полезно при работе с изменениями. Более того, эта целостная перспектива, с точки зрения которой следует анализировать отраслевое развитие, представляет собой реальный инструмент для перехода от текущей стратегии к будущей. Анализ стратегических групп может помочь фирмам приложить принцип «дзюдо» конкурентной стратегии, заключающийся в том, чтобы сопротивляться традиционному подходу боксера и избежать прямого столкновения с пятью силами конкурентного давления. Кроме того, эта модель стимулирует аналитика более глубоко рассмотреть весь спектр групп для выявления инновационных путей меньшего сопротивления или, в идеальном случае, для создания новых путей посредством инновации.

Ориентирование на предложение

Анализ стратегических групп заполняет аналитический вакуум, оставленный другими типами стратегического анализа. Его ориентация на предложение проводит заполнение ниш другими в основном моделями, ориентированными на спрос, что предшествовало его генезису.

Обобщение однородных отраслей из разнородных

Без начального установления различий между отраслевой структурой, что обусловлено существованием стратегических групп, средние сравнения по отрасли не имеют значения в лучшем случае и вводят в заблуждение в худшем. Анализ стратегических групп часто проявляется в еще более точном стратегическом анализе в отличие от более традиционных подходов к сегментированию продукта/рынка и стереотипным определениям стратегических организационных единиц.

Положительные эффекты сильного единства группы

Питераф и Шэнли (Peteraf and Shanley (1997)) выявляют три типа положительных эффектов от фирм, работающих в надежном сообществе, как части стратегической группы:

- *Эффекты координации.* Подробное рассмотрение взаимных связей и общей зависимости между различными параметрами, которые составляют конкурентное измерение отрасли, представляет положительный мотив для кооперации. Это может проявить себя множеством способов, включая совместные предприятия, альянсы и кооперацию с целью совместного усиления барьеров мобильности и рыночной власти для увеличения прибыльности стратегической группы в целом с вторичным отношением к выгоде отдельной фирмы.

- *Эффекты эффективности.* Фирмы в стратегических группах с большим признанием проявляют тенденцию более охотно разделять информацию, что уменьшает затраты на инновации и увеличивает эффективность в общем.
- *Эффекты репутации.* Покупатели будут признавать группы с сильным единством, что сократит их затраты на поиск информации, таким образом повышая план относительной ценности, предлагаемый другими фирмами.

Слабые стороны и ограничения

Ограниченное указание на способности, необходимые для успешного практического применения

Анализ стратегических групп дает незначительное указание по применению и краткое описание внутренним организационным способностям, необходимым для успешного практического применения выбранных стратегий. Дополнение анализом цепи издержек компенсирует эту слабую сторону, и, фактически, это было одной из причин, почему Портер впоследствии разработал анализ цепи издержек.

Отсутствие четкого утверждения воздействия социополитической стратегии

Анализ стратегических групп четко не подтверждает важности государственных и социальных вопросов в качестве отдельной переменной по конкурентному измерению. Социополитическим эффектам дается общее подтверждение посредством введения его влияния через другие переменные значения и барьеры мобильности.

Предположение того, что у фирмы есть умственные способности и способности к обучению

Питераф и Шэнли (1997) считают, что ошибочно «наделять человеческими качествами» стратегические группы. Чем больше фирм становится в стратегической группе, тем более незначительно становится это предположение вследствие таких эффектов, как нормализация группы и теория агентства. До тех пор, пока большинство фирм на самом деле не станут обучающимися организациями, теория стратегических групп ставится под вопрос.

Негативные воздействия на сильное единство группы

Питераф и Шэнли (1997) определяют три типа негативных эффектов со стороны фирм, ассоциирующихся в качестве части стратегической группы:

- *Сниженная подвижность.* Если кооперация в стратегической группе становится слишком сильной, развитие групповых норм может привести к снижению способности группы реагировать на изменения в ее внешней окружающей среде. Группа с сильным единством может стать более фокусированной на проблемы внутри самой группы, нежели на адаптацию общераслевой перспективы. Располагая новыми эффектами информации, угрозы часто появляются «из ниоткуда как вор в ночи» посредством инноваций. Это позволяет осуществить миграцию из других стратегических групп или отраслей, предоставляя фирмам вновь гарантированные способности и ресурсы для разрыва связей в существующей цепи издержек, в условиях которой конкурирует данная стратегическая группа. Еще большую разрушительную силу носит увеличение преобладания отраслевой иммиграции на основе абсолютно новых цепей издержек.
- *Стратегическая близорукость.* Излишнее увлечение сильным единством группы может сконцентрировать внимание руководства на игнорировании результатов внешнего стратегического зрения. Предрасположенность к снижению внутригрупповой конкуренции может заставить фирму стать уязвимой к «слепым» зонам межгрупповой конкуренции или конкуренции между различными отраслями.
- *Частично оптимизированное поведение.* Излишняя увлеченность стратегией и целями на уровне группы, что может характеризовать сильное единение в группе, может привести к несовместимому с целями поведению на уровне фирмы. Примеры этого феномена включают в себя предубежденность при принятии решений, объединение рисков и проблемы посредничества. Примером предубежденности при принятии решений могло бы быть неправильное восприятие невозвратных издержек с целью предотвращения первоначальных вложений в укрепление группового единства. Пример объединения рисков, представленный сильным групповым единством, может заключаться в ошибочных мотивах имитировать, а не создавать вновь ради предотвращения присоединения к установленному групповому единству. Проблемы посредничества могут иметь место в тех случаях, если менеджеры «списывают» стратегии престижных членов своей стратегической группы в соответствии с психологическими преимуществами, которые не переходят к акционерам и не увеличивают прибыльность фирмы.

Проблемы с оценкой

Правильное применение анализа стратегических групп зависит от правильного определения стратегически важных измерений конкуренции. Неправильное определение и не соответствующее нормам взвешивание этих переменных может привести к неправильному выявлению стратегических групп, что, в свою очередь, ведет к неэффективным стратегическим рекомендациям. Таким образом, данная модель зависима от достижения точности от этого, конечно же, субъективного вводимого фактора.

Недостаток эмпирической поддержки

Даже если модель можно оправдать в качестве динамического аналитического инструмента для работы с отраслевой эволюцией, большая часть опытных исследований на данный момент сфокусирована на описательный статичный анализ, нежели чем на проверку нормативной достоверности этой модели.

В то время как практически все научные исследования начинаются с аналогичных теоретических определений, авторы исследования обязательно используют различное операционное определение для характеристики стратегических групп, начиная от размера и доли рынка и заканчивая различными показателями уровня исполнения расплывчатых описательных пунктов для определения различных стратегий (например, вертикальной интеграции, диверсификации, барьеров мобильности и т. д.).

Процесс применения метода

Этап 1: завершить анализ пяти сил отрасли на основании методологии, описанной в главе 6

Определить общую конкурентную структуру отрасли посредством проведения анализа пяти сил, которые проявляются с одной и той же интенсивностью конкурентного воздействия на все фирмы в отрасли.

1. Угроза входа.
2. Угроза субститутов.
3. Рыночная власть поставщиков.
4. Рыночная власть покупателей.
5. Внутреннее соперничество.

После этого начального этапа процесс анализа стратегических групп направляется на дальнейшее повышение качества анализа посредством определения уникальных воздействий членства в определенной стратегической группе на конкурентную позицию составляющих ее фирм.

Этап 2: выявить всех основных конкурентов в отрасли на основе конкурентных переменных

Все значительные члены отрасли должны быть определены на основании различных стратегических переменных значений в данной отрасли. Портер (1980) предлагает следующий перечень:

- Специализация
- Идентичность торговых марок
- Давление против напряжения
- Выбор каналов
- Качество продукции
- Технологическое лидерство
- Вертикальная интеграция
- Финансовое положение по издержкам
- Обслуживание
- Ценовая политика

- Соотношение между собственными и заемными средствами
- Отношение к отечественному и иностранному правительству
- Отношение с материнской компанией

Румелт (1981) предлагает основу, представленную на рис. 7.2, для определения элементов конкурентного измерения. На рис. 7.3 предлагаются компоненты для определения элементов конкурентного измерения (Gailbraith and Schendel (1983), Aschoff (1970), Dill (1958), Aldrich (1979)). Эти перечни могут служить в качестве полезной стартовой площадки для «мозговой атаки».

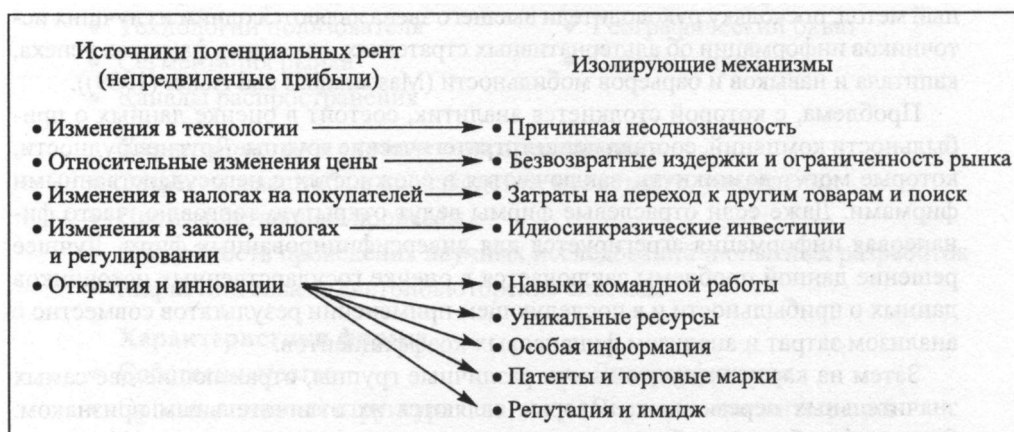


Рис. 7.2

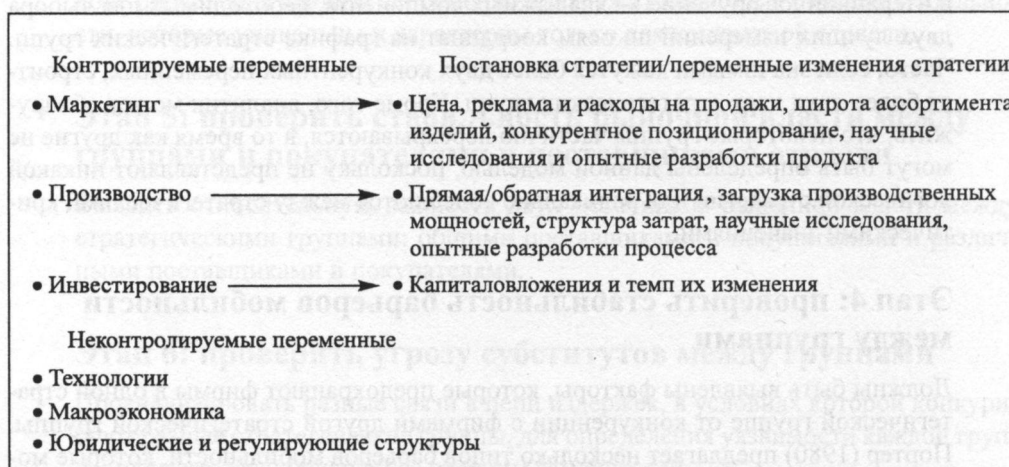


Рис. 7.3

Этап 3: составить карту стратегических групп

Отделить перечень значительных конкурентов из этапа 2 в стратегические группы, то есть фирмы с похожими стратегиями и конкурентными позициями.

Было обнаружено, что группировка переменных по функциональной стратегии (например, стратегии производства, маркетинговой стратегии) является эффективным методом отбора критериев для отдельных стратегических групп (Sudharshan и др. (1991)).

Наилучшими источниками информации являются руководители высшего уровня и функциональные эксперты фирмы. Действительно, было обнаружено, что глубинные интервью с высшим руководством представляют собой эффективный метод, поскольку руководители высшего звена являются одним из лучших источников информации об альтернативных стратегиях, ключевых факторах успеха, капитала и навыков и барьеров мобильности (Mascaranhas and Aaker (1989)).

Проблема, с которой столкнется аналитик, состоит в оценке данных о прибыльности компаний, составляющих стратегические группы. Другие трудности, которые могут возникнуть, заключаются в сложностях с негосударственными фирмами. Даже если отраслевые фирмы ведут открытую торговлю, часто финансовая информация агрегируется для диверсифицированных фирм. Лучшее решение данной проблемы заключается в оценке государственных источников данных о прибыльности и в последующем применении результатов совместно с анализом затрат и анализом финансовых коэффициентов.

Затем на карту следует нанести различные группы, отражающие две самых значительных переменных, которые являются их отличительным признаком. Этот график будет приблизительно похож на рисунок, представленный в конце данной главы в разделе «Применение анализа стратегических групп в фармацевтической промышленности». Часто размеры кружков выбираются пропорционально доле рынка каждой стратегической группы. Глубокие знания об отрасли и итерационное обучение — два важных компонента, необходимых для выбора двух лучших измерений по осям координат на графике стратегических групп. Часто, если значимыми кажутся более двух конкурентных переменных, строится более двух карт стратегических групп. Кроме того, аналитик может обнаружить, что некоторые группы частично перекрываются, в то время как другие не могут быть определены данной моделью, поскольку не представляют никакой логической стратегии или радикально колеблются между стратегическими критическими значениями.

Этап 4: проверить стабильность барьеров мобильности между группами

Должны быть выявлены факторы, которые предохраняют фирмы в одной стратегической группе от конкуренции с фирмами другой стратегической группы. Портер (1980) предлагает несколько типов барьеров мобильности, которые могут быть стратегически относительными, в зависимости от конкурентной структуры отрасли по результатам анализа:

- Эффектов масштаба
- Товарной дифференциации
- Стоимостей переключения на другие товары
- Стоимостных преимуществ
- Доступа к распределению
- Выгод от отношений с материнской компанией
- Интенсивности капиталовложений
- Государственной политики

В свою очередь другие ученые предлагают три следующие классификации барьеров мобильности (McGee и Howard (1986)):

Стратегии, связанные с рынком

- Ассортимент товаров
- Технологии пользователя
- Сегментация рынка
- Каналы распространения
- Названия товарных марок
- Географический охват
- Системы продаж

Характеристики отраслевого предложения

- Эффекты масштаба в производстве, маркетинге, управлении
- Производственные процессы
- Способность проведения научных исследований и опытных разработок
- Маркетинговые и дистрибьюторские системы

Характеристики фирмы

- Собственность
- Организационная структура
- Системы контроля
- Управленческие навыки
- Диверсификация
- Вертикальная интеграция
- Размер фирмы
- Отношения с группами влияния

Эти перечни никоим образом не являются общеобязательными. Аналитик в ходе проведения анализа непременно обнаружит некоторые барьеры мобильности, которые уникальны и характерны только для конкретной отрасли.

Этап 5: проверить стабильность рыночной власти между группами и покупателями и поставщиками отрасли

Выявить относительную важность двух источников рыночной власти между стратегическими группами: общими поставщиками и покупателями и различными поставщиками и покупателями.

Этап 6: проверить угрозу субститутов между группами

Проанализировать разные связи в цепи издержек, в условиях которой конкурируют разные стратегические группы, для определения уязвимости каждой группы к угрозе, возникающей со стороны заменителей.

Этап 7: проверить интенсивность внутреннего соперничества между группами

Установить относительное воздействие четырех факторов, определяющих групповое соперничество:

- *Интенсивность внутреннего соперничества между фирмами в одной и той же группе*, включая число фирм в стратегической группе и распределение доли рынка между фирмами, стратегического расстояния между группами и рыночной взаимозависимости групп.
- *Эффекты масштаба*.
- *Затраты на вход в стратегическую группу*, включая как особые ресурсы, так и своевременность.
- *Организационные способности внедрить выбранную стратегию фирмы на практике*.

Этап 8: проанализировать пять сил стратегических групп

Объединить анализ, проводимый на этапах 4-6, для определения относительной конкурентной позиции каждой стратегической группы, интенсивности взаимной зависимости между всеми группами и потенциала для неустойчивости конъюнктуры отрасли, основанной на:

- устойчивости барьеров мобильности между группами,
- устойчивости рыночной власти между группами и покупателями и поставщиками отрасли,
- угрозе субститутов между группами,
- интенсивности внутреннего соперничества между группами.

Портер (1980) предлагает на этом этапе построить другую карту стратегических групп, аналогичную той, которую строили на этапе 3, но изменив ее для включения только одной конкурентной переменной по вертикальной оси и размещения различных сегментов рынка в отрасли так, чтобы стратегические группы конкурировали по горизонтальной оси. Рисунок 7.4 представляет такой график. Этот график будет действовать как эффективный визуальный вспомогательный инструмент для того, чтобы показать, какие группы испытывают противоречия стратегий. По определению стратегические группы будут применять различные стратегии, но будут вступать в столкновения, если их целевые покупатели останутся теми же.

Этап 9: выбрать членство в оптимальной стратегической группе

Мысленно приложить модель пяти сил стратегических групп на самые значительные слабые и сильные стороны фирмы. Выявить стратегическую группу, предоставляющую самую большую возможность для максимального использования сильных сторон фирмы и минимизации ее слабостей в условиях существующей стратегии фирмы, анализируя:

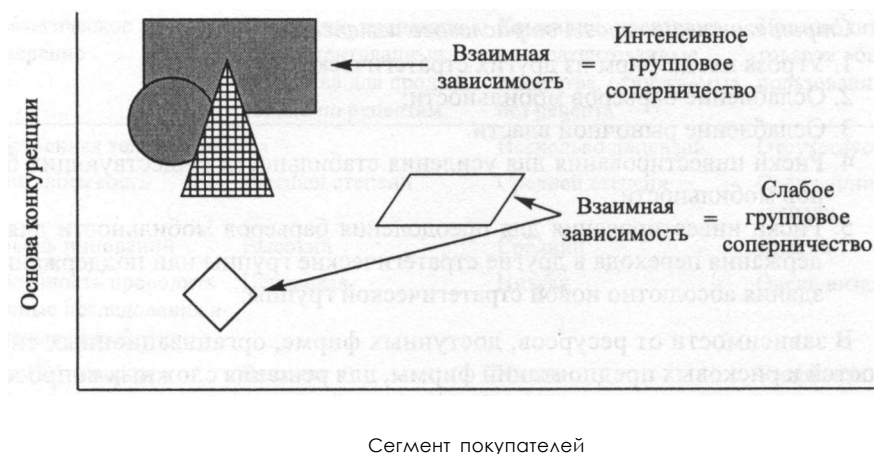


Рис. 7.4. Соперничество между стратегическими группами.
 Источник: адаптировано по *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, by M. E. Porter, 1980, London: Collier Macmillan Publishers

- барьеры мобильности группы,
- рыночную власть группы,
- угрозу замены группы,
- угрозу соперничества с другими группами.

В дополнение к перечисленным специфичным факторам группы, Портер (1980) также полагает, что на выбор решения распространяются несколько специфичных факторов фирмы:

- эффекты масштаба возможностей фирмы относительно группы,
- затраты на вход относительно затрат других фирм данной группы,
- внутренние способности внедрить выбранную стратегию, состоя в данной группе,
- достаточно мощные ресурсы для преодоления барьеров мобильности для вступления в более привлекательные группы в будущем.

Этап 10: проанализировать отраслевое развитие

Проанализировать стратегические возможности и угрозы, которые дополняют радикальное изменение отрасли:

- *Стратегические возможности отраслевого изменения:*
 1. Усовершенствовать существующую конкурентную структуру существующей стратегической группы фирмы или относительной позиции фирмы в данной группе.
 2. Перейти к лучшей стратегической группе в поисках более четкого стратегического соответствия.
 3. Перейти к другой группе и усовершенствовать конкурентную структуру этой новой группы.
 4. Создать абсолютно новую группу.

- *Стратегические угрозы отраслевого изменения:*
 1. Угроза входа фирм из других стратегических групп.
 2. Ослабление барьеров мобильности.
 3. Ослабление рыночной власти.
 4. Риски инвестирования для усиления стабильности существующих барьеров мобильности.
 5. Риски инвестирования для преодоления барьеров мобильности для поддержания перехода в другие стратегические группы или поддержания создания абсолютно новой стратегической группы.

В зависимости от ресурсов, доступных фирме, организационных способностей и рискованных предпочтений фирмы, для решения сложных вопросов отраслевого развития можно предпринять два разных типа стратегических намерений:

- *Средне активная — стратегия преодоления*
 - а. Фокусирование на стратегические возможности 1 и 2.
 - б. Фокусирование на стратегические возможности 1, 2, 3 и 4.
- *Интенсивно активная — стратегия shape-shifter*
 - а. Фокусирование на стратегические возможности 3 и 4.
 - б. Фокусирование на стратегические угрозы 1, 2, 3 и 5.

Очень полезно на этой стадии пересмотреть первоначальную карту стратегических групп, обращая ее в динамичный визуальный инструмент. Стрелками на карте можно указать, где стратегии группы будут вступать в противоречие друг с другом в свете отраслевого развития.

Этап II: внимательно следить за нарушением группового единства

Для аналитика важно следить за любыми признаками общих опасностей, проявляющихся в сильном единстве фирм в стратегической группе, как, например, сниженная подвижность, стратегическая близорукость и частично оптимизированное поведение.

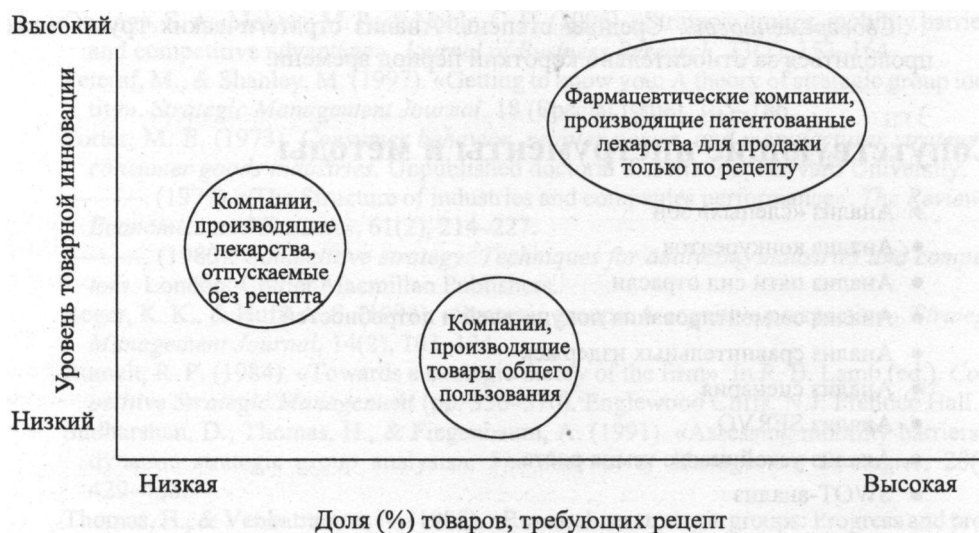
Применение анализа стратегических групп в фармацевтической промышленности

Отражая существование стратегических групп, доходы фармацевтической отрасли промышленности не симметрично распределяются внутри отрасли. Анализ стратегических групп отразит три явных стратегических группы: фармацевтические компании, производящие патентованные лекарства для продажи только по рецептам, компании, производящие патентованные лекарства, отпускаемые без рецепта, и производители товаров общего пользования.

продолжение на следующей странице

Стратегическое измерение	Компании, производящие патентованные лекарства для продажи только по рецептам	Компании, производящие патентованные лекарства, отпускаемые без рецепта	Производители товаров общего пользования
Собственная технология	Да	Несколько лицензий	Отсутствует
Капиталоемкость	Высшей степени	Средней степени	Средней/низкой степени
Уровень инноваций	Высокий	Средний	Низкий
Способность проводить научные исследования и опытные разработки	Передовая	Низкая	Очень низкая
Доля (%) товаров, требующих рецепт	Высокая	Низкая	Умеренная
Реклама	Низкая	Высокая	Низкая
Распространение	Прямые каналы распространения через врачей/аптеки	Аптечные киоски/розничные торговцы	Аптеки
Своевременность входа	Первостепенная	Второстепенная	Третьей степени
Структура затрат	Высокая	Средняя	Низкая

Как показывает график, все группы значительно отличаются друг от друга по своим стратегиям и в особенности тем, что каждая группа подвергается воздействию каждой из пяти сил конкурентного давления:



Источник: адаптировано по *Strategic Management* (pp. 95-96), 3rd ed., by A. Miller, 1998, New York, NY: Irwin/McGraw Hill.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Высокая степень. Отличный инструмент для анализа сценария и анализа отраслевого развития.

Точность. От низкой до средней степени. Вводимые ресурсы высоко качественные, статистически не проверяемые. Точность снизится, если анализ не будет являться частью более масштабного отраслевого анализа.

Ресурсная эффективность. Средняя степень. Вводимые данные из разных источников, как первичных, так и вторичных, могут быть необходимыми для достижения правильного определения множественных переменных.

Объективность. Средняя степень. Значительные вводимые данные субъективны и опираются на суждения аналитика, объективность может быть снижена под влиянием итерации, эффекты группового единства могут стремительно снизить объективность, если их не проверять.

Полезность. Высокая степень. Может использоваться для формулирования как текущей, так и динамичной стратегии.

Своевременность. Средняя степень. Анализ стратегических групп может проводиться за относительно короткий период времени.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ «слепых» зон
- Анализ конкурентов
- Анализ пяти сил отрасли
- Анализ сегментирования покупателей и потребностей
- Анализ сравнительных издержек
- Анализ сценария
- Анализ SERVO
- Анализ устойчивого темпа роста
- SWOT-анализ

Литература

- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York, NY: John Wiley.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Barney, J. B., & Hoskisson, R. E. (1990). «Strategic groups: Untested assertions and research proposals». *Managerial and Decision Economics*, 11, 187-198.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1999). «Creating new market space». *Harvard Business Review*, 77(1), 83-93.
- Dill, W. R. (1958). «Environment as influence on managerial autonomy». *Administrative Science Quarterly*, 2, 409-443.
- Dranove, D., Peteraf, M., & Shanley, M. (1998). «Do strategic groups exist? An economic framework for analysis». *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029-1044.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1995). «Strategic groups as reference groups: Theory, modeling, and empirical examination of industry and competitive strategy». *Strategic Management Journal*, 16(9), 461-476.
- Galbraith, C., & Schendel, D. E. (1983). «An empirical analysis of strategy types». *Strategic Management Journal*, 4(2), 153-173.
- Harrigan, K. R. (1985). «An application of clustering for strategic group analysis». *Strategic Management Journal*, 6(1), 55-73.
- Hunt, M. S. (1972). *Competition in the major home appliance industry 1960-1970*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Mascarenhas, B., & Aaker, D. A. (1989). «Mobility barriers and strategic groups». *Strategic Management Journal*, 10(5), 475-485.
- McGee, J., & Thomas, H. (1986). «Strategic groups: Theory, research and taxonomy». *Strategic Management Journal*, 7(2), 141-160.
- Miller, Alex. (1998). *Strategic management* (3rd ed.). New York, NY: Irwin/McGraw Hill.
- Nayyar, P. (1989). «Research notes and communications, strategic groups: A comment». *Strategic Management Journal*, 10(1), 101-103.
- Newman, H. H. (1973). *Strategic groups and the structure/performance relationship: A study with respect to the chemical process industries*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- Olusoga, S. A., Mokwa, M. P., & Noble, C. H. (1995). «Strategic groups, mobility barriers, and competitive advantage». *Journal of Business Research*, 33(2), 153-164.
- Peteraf, M., & Shanley, M. (1997). «Getting to know you: A theory of strategic group identity». *Strategic Management Journal*, 18 (Special Issue), 165-186.
- Porter, M. E. (1973). *Consumer behavior, retailer power, and manufacturer strategy in consumer goods industries*. Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.
- . (1979). «The Structure of industries and companies performance». *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227.
- . (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. London: Collier Macmillan Publishers.
- Reger, K. K., & Huff, A. S. (1993). «Strategic groups: A cognitive perspective». *Strategic Management Journal*, 14(2), 103-124.
- Rumelt, R. P. (1984). «Towards a strategic theory of the firm». In R. B. Lamb (ed.). *Competitive Strategic Management* (pp. 556-570). Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Sudharshan, D., Thomas, H., & Fiegenbaum, A. (1991). «Assessing mobility barriers in dynamic strategic group analysis». *The Journal of Management Strategies*, 28(5), 429-438.
- Thomas, H., & Venkatraman, N. (1988). «Research on strategic groups: Progress and prognosis». *Journal of Management Studies*, 25, 537-555.

Глава 8. SWOT-анализ

Краткое описание

SWOT или TOWS — это аббревиатура, состоящая из слов: «сильные стороны», «слабости», «возможности» и «угрозы». SWOT-анализ — это аналог более детального ситуационного анализа, используется для оценки возможного сопоставления организационной стратегии, ее внутренних возможностей (а именно, сильных сторон и слабостей) и внешних условий (то есть, ее возможностей и угроз).

Исторический опыт

Кэннета Эндрюса обычно считали пионером SWOT-анализа. В 1971 году он был одним из первых теоретиков, разработавших стратегию проведения в жизнь концепции стратегического соответствия ресурсов и возможностей фирмы с внешними условиями окружающей среды. Он выдвинул предположение о том, что методология — это верный подход к определению стратегии выхода на незанятый рынок товаров и лучший способ для фирмы вовлечь свои сильные стороны для использования возможностей и защитить как свои сильные стороны, так и слабости от существующих угроз.

Рисунок 8.1 представляет собой наглядное представление стратегической модели Эндрюса, которая стала предпосылкой SWOT-анализа. В основе этой модели лежат четыре вопроса:

1. Что мы можем сделать (то есть, сильные стороны и слабости)?
2. Что бы нам хотелось сделать (то есть, общеорганизационные и личные ценности)?
3. Что мы могли бы сделать (то есть, возможности и угрозы внешних условий окружающей среды)?
4. Чего ожидают от нас другие (то есть, ожидания посредников)?

Ответы на эти стратегические вопросы являются «сырьем» для стратегического управления. Как показано на рис. 8.1, первоначальная модель Эндрюса может быть дополнена четырьмя дополнительными вопросами, которые более явно указывают на характер стратегического анализа первой SWOT-модели:

1. Использование каких ресурсов и какие потенциальные способности мы хотим развить?
2. О чем мы должны думать в первую очередь?
3. Какие возможности мы можем развить?
4. Каким образом мы можем прийти к общим ожиданиям с посредниками?

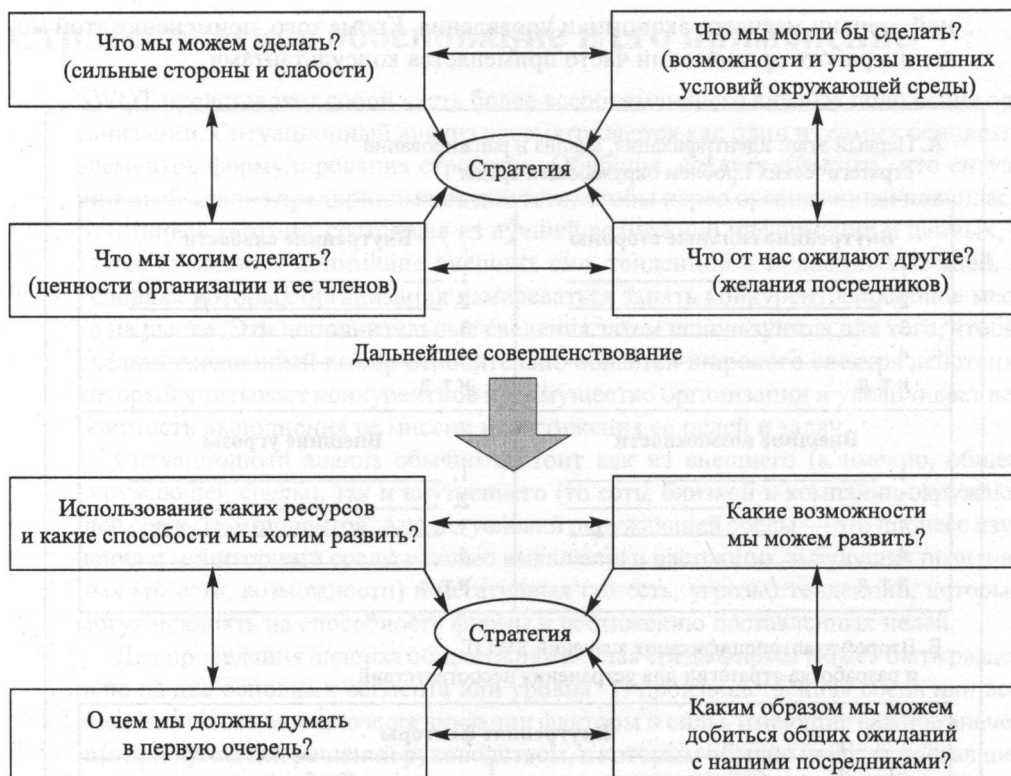


Рис. 8.1. Схема SWOT: основные вопросы, движущие стратегическим выбором.
 Источник: адаптировано по *Strategic Thinking* (UVA-BP-0391) (pp. 4-5), by J. G. Clawson,
 Charlottesville, VA: University of Virginia Graduate School of Management,
 Darden Graduate Business School Foundation

Сегодня многие модели SWOT-анализа представлены в виде диаграммы, как показано на рис. 8.2. Модели такого типа значительно упрощены по сравнению с первоначальной моделью Эндрюса, частично из-за того, чтобы стать более понятным концептуальным инструментом для проведения приблизительного, первичного анализа внешних условий, и, частично, вследствие того, что некоторые области оригинальной модели практически не относились к чистому SWOT-анализу и были доработаны до более совершенных методов и инструментов управления, разработанных с момента внедрения самой модели. Тем не менее, модель Эндрюса стала первоначальной основой современного анализа внешних условий окружающей среды.

SWOT-анализ концептуально прост и сравнителен; он может применяться во многих ситуациях, в которых оказывается организация. Эти факторы сделали его одной из наиболее популярных моделей, особенно благодаря определению способности организации работать в условиях ее окружающей среды. Помимо всего прочего, эту модель в течение 25 лет активно изучают студенты старших курсов высших учебных заведений и слушатели программы на получение уче-

ной степени магистра экономики управления. Кроме того, применение этой модели в работе организации часто применяется консультантами.

А. Первый этап: идентификация, анализ и ранжирование стратегических проблем окружающей среды

<p>Внутренние сильные стороны</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>и т. д.</p>	<p>Внутренние слабости</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>и т. д.</p>
<p>Внешние возможности</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>и т. д.</p>	<p>Внешние угрозы</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>и т. д.</p>

Б. Второй этап: спецификация значений SWOT и разработка стратегии для устранения несоответствий

		Внутренние факторы	
		Сильные стороны	Слабости
Внешние факторы	Возможности	1. Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями	2. Внутренние слабости в отношении к внешним возможностям
	Угрозы	3. Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами	4. Внутренние слабости в отношении к внешним угрозам

↓

Конкурентное преимущество

Рис. 82. Простая SWOT-модель:

- а) первый этап: идентификация, анализ и ранжирование проблем,
 б) второй этап: спецификация значений SWOT и разработка стратегии для устранения несоответствий.

Стратегическое обоснование и его применение

SWOT представляет собой часть более всеобъемлющего анализа положения организации. Ситуационный анализ рассматривается как один из самых основных элементов формулирования стратегии. Обобщив, следует отметить, что ситуационный анализ предпринимают для того, чтобы перед организацией появилась отчетливая картина, состоящая из лучшей возможной информации и данных, а также сложилось понимание внешних сил, тенденций и подводных камней, в условиях которых организация намеревается занять конкурентоспособное место на рынке. Эти дополнительные сведения затем используются для того, чтобы сделать осознанный выбор относительно областей широкого спектра действия, который учитывает конкурентное преимущество организации и увеличивает вероятность выполнения ее миссии и достижения ее целей и задач.

Ситуационный анализ обычно состоит как из внешнего (а именно, общей окружающей среды), так и внутреннего (то есть, близкой к компании окружающей среды) компонентов. Анализ условий окружающей среды — это процесс изучения и мониторинга среды с целью выявления и настоящих, и будущих позитивных (то есть, возможности) и негативных (то есть, угрозы) тенденций, которые могут повлиять на способность фирмы к достижению поставленных целей.

Для проведения анализа общая окружающая среда фирмы может быть разделена на два основных сегмента или уровня: 1) производственная среда или все внешние по отношению к организации факторы и силы, имеющие важное значение при принятии решений руководством, к которым обычно относят поставщика, конкуренцию, потребителя, рабочую силу и интернациональные факторы, и 2) общая окружающая среда, включающая в себя социальные, технологические, экономические, экологические и политические/юридические (STEEP) составляющие, под воздействием которых работает и осуществляет свою деятельность организация (для более подробного изучения см. гл. 17).

Анализ окружающей среды поможет принимающему решение специалисту ответить на важнейшие вопросы, такие как:

- Каковы основные экономические особенности производства?
- Каковы конкурентные силы, и влияние какой интенсивности они оказывают на организацию?
- Какие факторы создают изменения в динамике, влияющей на конкурентоспособность?
- Каковы предположения наших конкурентов об изменяющихся условиях окружающей среды?
- Каковы внешние факторы, являющиеся ключом к успешной конкуренции организации?
- Является ли окружающая среда организации привлекательной или непривлекательной и на данный момент, и в будущем?

Общая окружающая среда фирмы является также значительным элементом ситуационного анализа. Специалист, проводящий анализ, оценивает общую окружающую среду с целью достижения лучшего понимания ситуации, сложив-

шейся внутри компании. Таким образом, аналитик делает обзор текущей ситуации в компании, изучает ее издержки, ресурсы и способности, а также внутренние организационные вопросы. Один из особенно эффективных способов изучения организации состоит в применении семи основ МакКинси 7S. Согласно этой теории, следует изучить стратегию, структуру, навыки, системы, разделенные (общие) ценности, стиль и штатный состав организации. Две другие главы данной книги предлагают вашему вниманию дополнительные методы, помогающие аналитику оценить условия окружающей среды организации, включая анализ функциональных возможностей и ресурсный анализ (см. гл. 14) и оценку индивидуальных характеристик руководящих кадров (см. гл. 15).

Анализ условий окружающей среды должен учитывать основные потребности старших специалистов, принимающих решения, в информации и соответствовать им. Аналитики должны понять то, что потребности управленцев среднего звена в информации часто меняются с течением времени и, следовательно, должны подводить свой анализ окружающей среды под отражение этих потребностей. Высшее руководство будет постоянно поощрять и поддерживать эффективный анализ окружающей среды, поскольку его результаты помогут ему принять наиболее подходящие решения.

Специалисты, проводящие анализ внешних условий окружающей среды фирмы, должны сконцентрировать свое внимание на выявлении уже существующих и потенциальных сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз на основании элементов окружающей среды фирмы. Стратеги должны интерпретировать результаты анализа окружающей среды в свете своего глубинного понимания деятельности (операций) компании. Аналитик должен разделить навыки стратега, чтобы принести особенный вклад в разработку эффективной стратегии.

SWOT-анализ представляет собой обобщенную основу для понимания и управления окружающей средой, в которой функционирует организация. Эта модель помогает аналитику выделить основные проблемы, встающие перед организацией, в процессе тщательного анализа четырех отдельных элементов SWOT. Затем, менеджеры могут сформулировать стратегию, обращая особое внимание на ключевые проблемы. Также подробнее стоит остановиться на том, что важно не только выявить грозящие проблемы, но и в ходе анализа расставить их в определенной последовательности, отдавая приоритет наиболее острым. Важность или потенциальная значимость каждой проблемы могут меняться в зависимости от того, на каком уровне формулируется стратегия: корпоративном, рабочем или функциональном.

SWOT-анализ заставляет менеджеров лучше понимать и отвечать тем факторам, которые оказывают наибольшее действительное и потенциальное воздействие на деятельность организации. Эти факторы можно назвать стратегическими организационными факторами — теми, которые существуют внутри или вне организации и имеют вероятность оказывать постоянное и долговременное влияние на способность предприятия соответствовать своим конкурентным целям. Стратегические факторы, в отличие от тактических или операционных, имеют место реже, обычно влияя на организацию в целом и требуя размещения больших ресурсов для поддержания эффективной работы.

Следует обратить особое внимание на то, что стратегические факторы вовсе не обязательно становятся ясны в результате SWOT-анализа. Напротив, информация, полученная в результате проведения SWOT-анализа, помогает выявить новые технологии, рыночные тенденции, новых конкурентов и тенденции удовлетворения потребностей покупателей. Это, в свою очередь, требует интерпретации и адаптации, то есть, анализа до того, как все эти компоненты станут стратегическими факторами. При категоризировании факторов менеджеры часто полагаются на собственный опыт, разделяя их на подлежащие контролю и не подлежащие контролю, на угрозы и возможности. После этого категории определяют то, как представляется фактор каждому менеджеру, может ли он быть продан другим менеджерам и какие меры, если возможно, следует предпринять фирме.

Ценность SWOT-анализа заключается в том, что он является интуитивным методом оценки организации огромного объема информации. По проведении первоначального анализа и выявлении относительных стратегических факторов аналитик размещает эти факторы в виде схемы, состоящей из четырех квадратов, наподобие той, которая представлена на рис. 8.2. Эта схема является аналитическим результатом SWOT-анализа и представляет четкое наглядное изображение первичного анализа. Некоторые аналитики предпочитают уделять особое внимание внутренним сильным сторонам и слабостям компании, размещая компанию в самой верхней части матрицы. Другие предпочитают размещать возможности и угрозы вверху матрицы, чтобы подчеркнуть внешний аспект SWOT-анализа.

Сильные стороны и преимущества

Традиционный SWOT-анализ, скорее всего, является наиболее распространенным и широко известным среди большинства применяемых методов проведения ситуационного анализа. По прошествии многих лет он получил общемировое признание и внес значительный вклад в достижение конкурентного преимущества не только на организационном, но и на личном и групповом уровне работы.

Одно из важнейших преимуществ SWOT-анализа состоит в его широкой применимости. Он может применяться при анализе разнообразных штатных единиц, включая отдельных менеджеров или специалистов, ответственных за принятие решений, рабочих групп, проектов, товаров/услуг, функциональных областей организации (например, бухгалтер, маркетинг, производство и продажи), производственных подразделений, корпораций, конгломератов и рынков товаров. Он «работает» одинаково успешно как в организациях, созданных с целью получения прибыли, так и благотворительных, некоммерческих организациях. Кроме того, этот вид анализа достаточно прост в понимании и является прекрасным методом быстрой организации и приведения в порядок организационного понимания ключевых факторов, которые лежат в основе соответствия организации внешним условиям ее окружающей среды.

SWOT-анализ не требует особых финансовых или компьютерных средств, его можно проводить и быстро, и с высокой эффективностью без необходимости сбора многих данных. Бесспорно, рассматривая комплексную ситуацию, в которой оказалась организация, невозможно обратиться ко всем стратегическим факторам и тщательно их проанализировать. Напротив, аналитики должны сконцентрировать все свое внимание на тех проблемах и трудностях, которые оказывают на фирму наибольшее и наиболее ощутимое влияние и которые возможно устранить, используя те ресурсы и возможности, которыми располагает данная организация. SWOT-анализ предоставляет эффективную основу для выявления этих важнейших факторов.

Он может дать толчок к анализу ситуации. Этот анализ также предлагает отличный способ мышления с помощью ряда жизнеспособных тактик или стратегий, которые отвечают динамике конкурентной окружающей среды организации. В дополнение, он также может служить в качестве эффективного средства оценки основных возможностей, способностей и ресурсов организации.

SWOT-анализ может быть эффективным методом создания рабочих групп, если его проводят практикующие специалисты в области маркетинга, производства, финансов и т. п. Эти эксперты исследуют окружающую среду согласно своей специализации и предлагают свои меры, которые следует предпринять их коллегам в других областях, а также генеральным управляющим, ответственным за общий или интегрированный SWOT-анализ. Создавая в условиях совместных усилий многих специалистов, SWOT иногда предлагает необходимые решения для стимулирования организационных изменений. Он эффективен при достижении консенсуса между отдельными административными группами по поводу проведения требуемых изменений и является своего рода катализатором организационной активности.

SWOT-анализ может пролить свет на причины успешности и неудач той или иной организации, проводящей в жизнь свою стратегию. Процесс сбора, интерпретации и организации многих источников данных в схему SWOT также представляет собой отличную основу для проведения последующего стратегического анализа. Было бы уместно провести следующую параллель сравнения: SWOT только выявляет свободные клетки шахматной доски и возможные ходы противника. А дело аналитика уже состоит в том, чтобы просчитать те варианты ходов, которые определенно ведут к выигрышу партии в мире бизнеса — то есть к получению конкурентного преимущества.

Слабые стороны и ограничения

Модель SWOT — это определенно описательная модель, не дающая аналитику ясных и четко сформулированных стратегических рекомендаций. SWOT-анализ не даст специалисту, принимающему решения, конкретных ответов. Напротив, он является способом организации информации и определяет вероятности потенциальных событий — как позитивных, так и негативных — как основу для разработки бизнес-стратегии и операционных планов. Обычно в результате ана-

лиза предлагаются только слишком обобщенные, явно проявляющиеся рекомендации: уберечь компанию от угроз, привести в соответствие сильные стороны компании с ее возможностями, или защитить компанию от слабостей с помощью отторжения части собственности или стимулирования роста занятости, например.

Природная простота SWOT-анализа очень хорошо маскирует его сложность. Главная трудность для аналитика, который должен завершать и подводить итоги ситуационного анализа, заключается в том, что он же вынужден собирать и интерпретировать огромное количество информации о наиболее значительных силах окружающей среды, а затем еще и решать, как на них реагировать, что предпринять в ответ. Интерпретация представляет собой способ суждения и, скорее всего, интерпретация у каждого менеджера своя собственная, отличающаяся от других. Например, один менеджер может рассматривать такой внешний фактор, как потеря международных торговых барьеров, навязываемых государством, как возможность расширения рынка, в то время как другой оценит это в качестве угрозы вследствие усилившейся конкуренции в лице новых соперников.

Противники этой модели придерживаются того мнения, что способности SWOT-анализа в назначении особых мер воздействия ограничены. Из-за индивидуальной сложности, присущих каждой отдельной области бизнеса, предлагаются только обобщенные рекомендации, слишком абстрактные.

Более того, если организация предпринимает попытки внедрения только тех стратегий, которые основаны на сильных сторонах и направлены на искоренение слабостей, она рискует потерять наиболее привлекательные возможности, которые доступны только в том случае, если фирма сможет себя модифицировать.

Другие критики SWOT-анализа настаивают на том, что он основывается скорее на качественных, нежели количественных факторах, направлен на предложение скорее реакционных, нежели активных стратегий и создан для выявления и противопоставления сильных сторон слабостям, возможностей — угрозам. Кроме того, слабости обычно оказываются более обширными, чем предполагалось, а сильные стороны — более узкими: без тестирования и опытных проверок аналитики часто слишком оптимистично полагаются на сильные стороны и возможности и недооценивают слабости и угрозы.

Для преодоления всех этих недостатков аналитик должен полагаться на факты и не поддаваться воздействию «поверий», витающих в организации. Таким образом, часто бывает уместным пригласить независимого эксперта для оказания помощи в проведении анализа, чтобы убедиться в том, что предвзятости сведены к минимуму.

Другой важный фактор, который влияет на успешное применение этой модели, — это проведение строго дисциплинированного, четкого, но в то же время творческого анализа. Существует несколько признаков, сигнализирующих о том, что упущена какая-либо важная составляющая:

- Слишком длинные списки подтверждают тот факт, что использованных критериев для отделения данных от стратегических факторов недостаточно.

- Отсутствие весомых факторов свидетельствует о недостаточном количестве ясно разграниченных приоритетов.
- Краткие и амбициозно сформулированные описания каждого из факторов SWOT подтверждают тот факт, что во внимание не было принято их стратегическое применение.

Процесс применения метода

Первый этап в применении SWOT-анализа при оценке уже существующих и потенциальных будущих стратегий включает в себя перечисление и оценку сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз фирмы. Далее детально описывается каждый из этих элементов.

1. *Сильные стороны.* Сильные стороны — это те факторы, которые придают организации больше конкурентоспособности, чем ее место на рынке. Сильные стороны свидетельствуют о том, что у компании есть отличительное преимущество или особые ресурсы, являющиеся особенными с точки зрения конкуренции. Другими словами, сильные стороны — это ресурсы или возможности, которыми располагает организация и которые могут быть эффективно использованы для достижения поставленных целей.

2. *Слабости.* Слабость — это недостаток, упущение или дефект в самой организации, которые препятствуют достижению целей. Это то, что плохо получается у организации или где она располагает недостаточными возможностями или ресурсами по сравнению с конкурентами.

3. *Возможности.* Возможности включают в себя любую предпочтительную ситуацию в настоящем или будущем, возникающую в условиях окружающей среды организации, например, тенденцию, изменение или предполагаемую потребность, которая поддерживает спрос на товар или услугу и позволяет организации улучшить свою конкурентную позицию.

4. *Угрозы.* Угроза представляет собой любую нежелательную ситуацию, тенденцию или изменение в условиях окружающей среды организации, которые имеют разрушительный или угрожающий характер для ее конкурентоспособности в настоящем или будущем. В качестве угрозы может выступать барьер, ограничение или что-либо еще, что может повлечь за собой проблемы, разрушения, вред или ущерб, наносимый организации.

Сильные и слабые стороны фирмы (то есть, ее внутренняя окружающая среда) складываются из факторов, над которыми она имеет относительно больший контроль. Эти факторы включают в себя ресурсы фирмы, ее культуру, системы, методы найма персонала и личные ценности ее менеджеров. Возможности и угрозы организации (а именно, внешняя окружающая среда) составлены из тех факторов, над которыми организация имеет относительно меньший контроль. К этим факторам относятся, кроме всего прочего, общий спрос, степень насыщения рынка, правительственные политики, экономические условия, культурные, социальные и этические достижения, технологические достижения, экологические достижения и факторы, составляющие пять сил Портера (интенсивность

конкуренции, угроза появления новых конкурентов, угроза появления товаров-заменителей, рыночная власть покупателей и рыночная власть продавцов). Для более подробного знакомства с моделью пяти сил обратитесь к гл. 6, «Отраслевой анализ».

Методология, используемая для сбора и интерпретации этой информации, должна быть взаимосвязанной и должна усиливать процессы консультирования директоров-распорядителей с функциональными экспертами, групповых обсуждений и сбора маркетинговой информации о соперниках.

В итоге получается аналитический продукт, аналогичный представленному на рис. 8.2А — ранжированный перечень стратегических факторов, классифицированных как внутренние сильные стороны, внутренние слабости, внешние возможности и внешние угрозы. Наиболее важным является то, что аналитик четко разделяет критерии для ранжирования, таким образом, принимающие решения специалисты могут лучше понять основу, на которой были приоритезированы эти факторы.

Следующий этап состоит в выявлении стратегического соответствия фирмы ее внутренним возможностям и внешним условиям окружающей среды. Это соответствие или несоответствие должны помочь выявить степень необходимости проведения стратегических изменений. По ходу заполнения квадратов выявленными стратегическими факторами, таких, как на рис. 8.2Б, проявляются четыре возможных сценария:

- Квадрат 1 — Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями.
- Квадрат 2 — Внутренние слабости в отношении к внешним возможностям.
- Квадрат 3 — Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами.
- Квадрат 4 — Внутренние слабости в отношении к внешним угрозам.

Рисунок 8.2Б может быть полезен в качестве проводника как при определении существующего стратегического соответствия, так и при предложении эффективных стратегий в ответ прогнозированным проблемам в условиях окружающей среды. Для определения стратегического соответствия аналитик должен предсказать уровень исполнения фирмы на несколько лет вперед, если никаких изменений в ее стратегию не вносить и если внутренние и внешние условия окружающей среды также не изменятся. В итоге, аналитик должен оценить альтернативные стратегии в сравнении друг с другом, чтобы найти ту, которая предоставляет конкурентное преимущество. Поскольку ни одна стратегия не может с очевидностью обеспечить конкурентное преимущество, SWOT-анализ, по крайней мере, предоставляет прогностический инструмент, позволяющий фирме оценить ее текущие и альтернативные стратегии:

• **Квадрат 1: Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними возможностями.** Это расположение является идеальным сопоставлением, поскольку представляет сильнейшую взаимосвязь ресурсов фирмы с конкурентными возможностями внешней окружающей среды. Стратегия должна состоять в том, чтобы защитить эти внутренние сильные стороны с помощью нахождения

уникальной комбинации требуемых ресурсов для получения конкурентного преимущества или для поддержания этих ресурсов для сохранения уже установленного конкурентного преимущества. Должны быть открыты будущие возможности для регулирования этих сильных сторон по сравнению со слабостями в других областях (наиболее явными в квадрате 2).

- *Квадрат 2: Внутренние слабости в отношении к внешним возможностям.* Обычное стратегическое поведение в этом квадрате заключается в выборе оптимального компромисса между инвестированием с целью обращения слабостей в сильные стороны, необходимого для использования возможности.

- *Квадрат 3: Внутренние сильные стороны в соответствии с внешними угрозами.* Одно из возможных действий, предлагаемых данным квадратом, заключается в трансформации внешних угроз в возможности посредством реконфигурации конкурентной позиции ресурсов фирмы. Альтернатива состоит в том, что фирма может выбрать поддержание оборонительной стратегии с целью фокусирования на более многообещающих возможностях в других квадратах.

- *Квадрат 4: Внутренние слабости в отношении к внешним угрозам.* Это самая худшая позиция для фирмы и, очевидно, попадания в нее необходимо избегать. Тем не менее, если выживание фирмы зависит от выбора, активная стратегия может быть единственным выходом. Если применение стратегии является вспомогательным фактором, одна из возможных стратегий заключается в отторжении одних ради других, более многообещающих возможностей в других квадратах. Важно, тем не менее, избежать мгновенного уничтожения возможности выдвижения фактора за границы этого квадрата. Это не настолько второстепенно, как может показаться на первый взгляд. Наоборот, следует принять во внимание потенциал для предоставления стратегического выбора фирме или для поддержания других, более прибыльных мер в других квадратах. Для сокращения факторов, уменьшающих производительность, в этом квадрате эффективной мерой является анализ «слепых» зон.

Когда стратегия разработана согласно каждому фактору, необходимо проводить постоянный мониторинг и периодическую итерацию для перепроверки выявленных факторов и активно продумывать стратегии, с помощью которых можно было бы обратиться к ним. Рассматривайте эту итерацию как метод прогонки по экрану радара окружающей среды для наблюдения за движениями выявленных небольших всплесков конъюнктуры и получения выгоды от заранее полученных благодаря методу SWOT-анализа предостережений.

Подходящим способом справиться со сложностью анализа, вызванной множественными стратегическими факторами, может быть использование интерактивной матрицы. Х. Вейрих (Wehrich, 1982) считает, что использование такой матрицы, как представленной на рис. 8.3, может помочь аналитику разобраться с различными комбинациями взаимосвязей различных квадратов. Кроме того, он предлагает использование этой матрицы в качестве одной из основ для оценки вариантов стратегического выбора в рамках того или иного квадрата. Каждый фактор помечается либо знаком «+» (что означает сильное соответствие сильных сторон возможностям), либо знаком «-» (что означает слабое соответствие

		Сильная сторона									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности	1	+	0	0	+	+	0	0	+	0	+
	2	0	+	0	0	+	+	0	0	+	+
	3	+	+	+	0	0	0	0	+	+	0
	4	0	0	0	0	+	0	0	+	+	0
	5	+	+	+	0	0	0	0	+	+	0
	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7	+	+	+	+	+	+	+	+	0	0
	8	0	0	0	0	+	0	0	+	+	0

Скорее всего, возможность 7 могла бы предложить несколько подходящих сочетаний
Скорее всего, возможность 6 не могла бы предложить ни одного подходящего сочетания

Рис. 8.3. Интерактивная матрица. *Источник:* перепечатано из *Long Range Planning*, Vol. 15, No. 2, H. Wehrich, «The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis», pp. 54-66, Copyright 1982, с разрешения Elsevier Science

сильных сторон возможностям или его полное отсутствие). Чтение матрицы поможет выявить стратегические факторы, где сильные стороны фирмы потенциально могли бы соответствовать возможностям внешних условий окружающей среды (а именно, значения «+»). Матрица создана для сравнения оптимальности соответствий для каждого квадрата.

Особенно важно здесь не приписать этой матрице не установленную точность. Аналитик всегда должен оставаться бдительным и быть готовым к риску количественно ранжируемых качественных данных. Биноминальное ранжирование не всегда четко улавливает скрытые и часто неуловимые взаимозависимости между факторами и их взаимное влияние на конкурентную позицию фирмы. Тем не менее, эта матрица может служить полезным инструментом для обобщенной визуализации очень приближенного значения ряда возможностей в рамках теоретического строения модели SWOT.

Подводя итоги, следует отметить, что сам SWOT-анализ обычно требуется в каждой сфере бизнеса или на каждом рынке товаров. Анализы подобного рода должны проводиться регулярно.

SWOT-анализ в компании Winnebago Industries Inc.

Winnebago Industries Inc. — крупнейший в мире производитель транспортных средств для отдыха, расположенный в Форест Сити, штат Айова. На примере применения SWOT-анализа в ранних 1970-х гг. можно рассмотреть его стратегическое значение для конкурентной среды.

Финальный аналитический продукт отображен на схеме SWOT. Следует помнить о том, что построению этой диаграммы предшествует тщательный анализ. Аналогично, полный анализ включает в себя отдельный анализ каждого конкретного стратегического фактора. Тем не менее, здесь матрица SWOT представляет пример того, как этот аналитический подход может выявить соответствующие факторы и предложить основу для дальнейшего стратегического анализа и отбора. Числа, расположенные перед каждой из возможных стратегий, отражают взаимосвязи между факторами.

продолжение на следующей странице

<p style="text-align: center;">Внутренние факторы</p> <p style="text-align: center;">Внешние факторы</p>	<p style="text-align: center;">Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Узнаваемое название и хорошая репутация. 2. Хорошее обслуживание и гарантии. 3. Развитая дилерская сеть, хорошие отношения с дилерами. 4. Постоянные возможности исследований и опытных разработок. 5. Автоматизированное экономичное производство. 6. Производство почти всех запчастей. 	<p style="text-align: center;">Слабости</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уязвимость из-за производства продукции одного вида. 2. Концентрация внимания на дорогостоящих товарах. 3. Резкое инвестирование в изготовление инструмента увеличит затраты на изменение моделей. 4. Один завод. 5. Отсутствие подготовки к переходу от семейного к корпоративному управлению.
	<p style="text-align: center;">Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спрос на более мелкие рекреационные транспортные средства. 2. Развитие международного рынка. 3. Спрос на дешевое жилье (субсидии Федерального управления жилищного строительства при займе). 	<p style="text-align: center;">Возможные стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Уделение особого внимания более мелкому транспорту (В₁, С₁, С₂, С₃, С₄, С₅, С₆). 2. Расширение на иностранные рынки (В₂, С₁, С₄). 3. Вовлечение в тенденцию дешевого жилья (В₃, С₁, С₄, С₆).
<p style="text-align: center;">Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недостаток топлива и высокие цены на бензин. 2. Вялый спрос на рекреационные транспортные средства. 3. Увеличение капиталовложений в торговлю создает вторичные рынки. 4. Возросшая конкуренция (GM, Ford, VW, Toyota). 5. Навязывание правил безопасности. 	<p style="text-align: center;">Возможные стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разнообразить производство выпуском с/х техники, железнодорожных транспортных средств (У₁, У₂, У₃, С₁, С₃, С₄, С₅). 2. Установка дизельных двигателей на «домики на колесах» (У₁, С₄). 3. Обеспечение безопасности в соответствии с правилами (пожароопасности и т. п.) (У₅, У₄, С₆). 	<p style="text-align: center;">Возможные стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Продажа компании (У₁, У₂, У₄, Сл₁, Сл₃, Сл₄, Сл₅).

Источник: адаптировано по «The TOWS Matrix — A Tool for Situational Analysis» by H. Wehrich, 1982, *Long Range Planning*, 15(2), pp. 54-66.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От настоящего времени до краткосрочного будущего. Требует регулярной перепроверки вследствие изменения свойственных для отрасли факторов и достижения организационных усовершенствований.

Точность. Средней степени. Точность будет зависеть от допущенных ошибок (погрешностей). Перекрестная проверка внешних экспертов со стороны повысит точность анализа.

Ресурсная эффективность. От средней до высокой степени. Этот показатель будет меняться в зависимости от степени консультирования, принимаемого со стороны, и доступности внутренних и внешних данных. В общем, SWOT считается одним из наиболее эффективных с точки зрения сбережения ресурсов доступным аналитическим методом.

Объективность. Средней степени. Поддержка экспертов со стороны увеличивает объективность. Будут выявлены и представлены «слепые» зоны и расхождения во мнениях и суждениях, относящиеся к позиции директоров-распорядителей и функциональных экспертов.

Полезность. От средней до высокой степени. Предоставляет быструю картину текущего положения фирмы и ее конкурентоспособности.

Своевременность. От средней до высокой степени. SWOT-анализ может быть проведен достаточно быстро.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ «слепых» зон
- Анализ SERVO
- Анализ STEEP
- Анализ национального и политического риска
- Отраслевой анализ — анализ пяти сил
- Анализ посредников
- Анализ сценария (при прогнозировании)
- Анализ цепи издержек
- Конкурентный анализ
- Анализ стратегических групп
- Факторный анализ

Литература

- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, III: R. D. Irwin.
- Clawson, J. G. (1998). *Strategic thinking* (UVA-BP-0391). Charlottesville, VA: University of Virginia Graduate School of Management, Darden Graduate Business School Foundation.
- Grant, R. (1995). *Contemporary strategy analysis*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). «SWOT analysis: It's time for a product recall». *Long Range Planning*, 30(1), 46-52.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1986). *WOTS-UP analysis, strategic management—A methodological approach*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Stevenson, H. H. (1976). «Defining corporate strengths and weaknesses». *Sloan Management Review*, 17(3), 51-68.
- Waterman, R. H. Jr. (1982). «The seven elements of strategic fit». *Journal of Business Strategy*, 2(3), 69-73.
- Wehrich, H. (1982). «The TOWS matrix—A tool for situational analysis». *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.

Глава 9. Анализ стоимостных цепочек

Краткое описание

Анализ стоимостных цепочек — это метод, используемый для выявления потенциальных источников экономического преимущества посредством определения того, каким образом главные внутренние компетенции фирмы могут быть объединены с ее внешней конкурентной средой для управления оптимальным распределением ресурсов. Цепь издержек фирмы рассматривается как часть более масштабной системы издержек фирмы, которая включает мероприятия по созданию ценности всех участников отрасли, начиная от поставщиков сырья и заканчивая последним покупателем. Анализ стоимостных цепочек подразделяет фирму по стратегически относительным мероприятиям по созданию ценности в контексте отрасли. Этот деструктивный анализ предоставляет особенно важные результаты, помогающие понять фонд прибыли отрасли и последующие стратегии, необходимые для получения конкурентного преимущества.

Исторический опыт

Профессор бизнес-школы Гарвардского Университета Майкл Портер сделал популярной концепцию анализа стоимостных цепочек в книге «Конкурентное преимущество», вышедшей в 1985 году, и данная концепция графически отображена на рис. 9.1. Новаторская работа Портера расширила сферу стратегического анализа, известную как системный анализ, который впервые был разработан

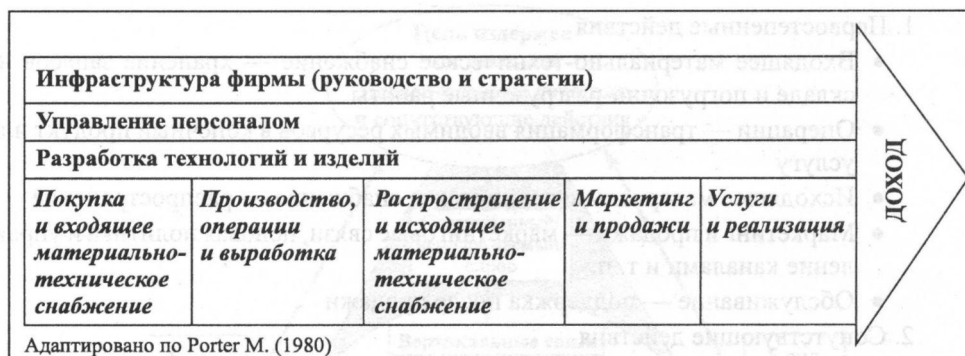


Рис. 9.1. Цепь издержек.

Источник: Porter, M. (1985): *Competitive Advantage*. The Free Press, New York

Джэйем Форрестером из Массачусетского технологического института. С 1961 года Форрестер разрабатывал подход *отраслевой динамики* для дезагрегирования отрасли по осуществляемым мероприятиям (см. Forrester, 1961). Дальнейшее развитие этого типа конкурентного анализа продолжилось в 1970-е гг., когда консалтинговая фирма McKinsey & Co. разработала *Бизнес-систему*, недалекого родственника анализа стоимостных цепочек.

Портер задумал эту модель как клинический подход к выявлению и ликвидации стратегических пробелов между внутренними способностями фирмы и внешней конкурентной средой. Уникальная сила анализа стоимостных цепочек состоит в том, что он может использоваться как аналитический инструмент, который поможет фирмам заполнить пробелы между возможностями фирмы и угрозами в ее конкурентной среде. Следовательно, две основных цели анализа стоимостных цепочек заключаются в выявлении: 1) возможностей для гарантирования стоимостных преимуществ и 2) возможностей для создания качественной дифференциации товаров/услуг. Компании приобретают конкурентное преимущество посредством выполнения некоторых или всех этих действий с меньшими затратами или с большей степенью дифференциации в покупательской ценности, чем у конкурентов.

Анализ стоимостных цепочек начинается с цели конкурентной стратегии, которая заключается в создании покупательской ценности в излишке затрат на доставку этой ценности, что является источником доходов фирмы. Покупательская ценность производится в результате выполняемых фирмой взаимосвязанных мероприятий по созданию ценности. Портер (1985) рассматривает цепь издержек фирмы состоящей из всех действий и процессов, выполняемых компанией для разработки, производства, продажи, доставки и поддержки своих товаров или услуг. Цепь издержек фирмы и способ, посредством которого она выполняет свои индивидуальные действия, отражают ее уникальную историю, стратегию, подходы к ее практическому применению и основополагающие способы экономического поведения самих действий. Он классифицирует все эти действия на две основные категории:

1. Первостепенные действия

- Входящее материально-техническое снабжение — хранение запасов на складе и погрузочно-разгрузочные работы
- Операции — трансформация вводимых ресурсов в конечный продукт или услугу
- Исходящее материально-техническое снабжение — распространение
- Маркетинг и продажи — маркетинговые связи, ценовая политика и управление каналами и т. п.
- Обслуживание — поддержка после продажи

2. Сопутствующие действия

- Разработка технологий — инженерные разработки, научные исследования и опытные разработки, информационные технологии и т. д.
- Развитие персонала — найм, системы поощрений, мотивация, обучение, продвижение по службе, трудовые отношения и т. д.
- Инфраструктура фирмы — меры административной поддержки, как, например, в области бухгалтерского учета, юриспруденции, планирования, и все формы отношений с акционерами (то есть, государственные отношения и отношения с общественностью, общественные инвестиции, отношения с инвесторами и т. п.)

Цена, взимаемая с покупателей фирмы, меньшая, чем затраты на все эти мероприятия, определяет доход фирмы. Все поставщики вводимых ресурсов фирмы и покупатели товаров или услуг также будут иметь стоимостные цепочки, составленные из их собственных первостепенных и сопутствующих действий. Все вместе эти стоимостные цепочки составляют систему издержек отрасли, представленную на рис. 9.2.

Действия в целом в отраслевой системе ценностей определяют созданную общую ценность покупателей. Именно покупатель платит за маргинальные издержки всех членов системы издержек отрасли. Доля отраслевого дохода, заработанного каждым ее участником, определяется с помощью модели пяти сил Портера, которая четко отражает отраслевую структуру (см. главу 6): угроза входа новых фирм, рыночная власть поставщиков, угроза субститутов, рыночная власть покупателей и внутреннее соперничество. Относительная мощность каждой силы определит доходность отрасли. Относительная мощность фирмы в системе ценностей определит долю фирмы в общих отраслевых доходах. Анализ стоимостных цепочек используется для определения власти фирмы на данный момент и предлагает то, как можно усилить эту власть с целью получения более высокой доли отраслевых доходов посредством гарантирования конкурентных преимуществ.

В то время как большинство отдельных видов действий в стоимостных цепочках являются дискретными, они не являются независимыми. Фактически, большая часть действий взаимосвязана с действиями других видов. Конкурентного преимущества можно добиться посредством самих действий, но обычно наиболее интенсивные источники конкурентного преимущества появляются из высокоупорядоченных связей в стоимостных цепочках. В общем, чем более не-

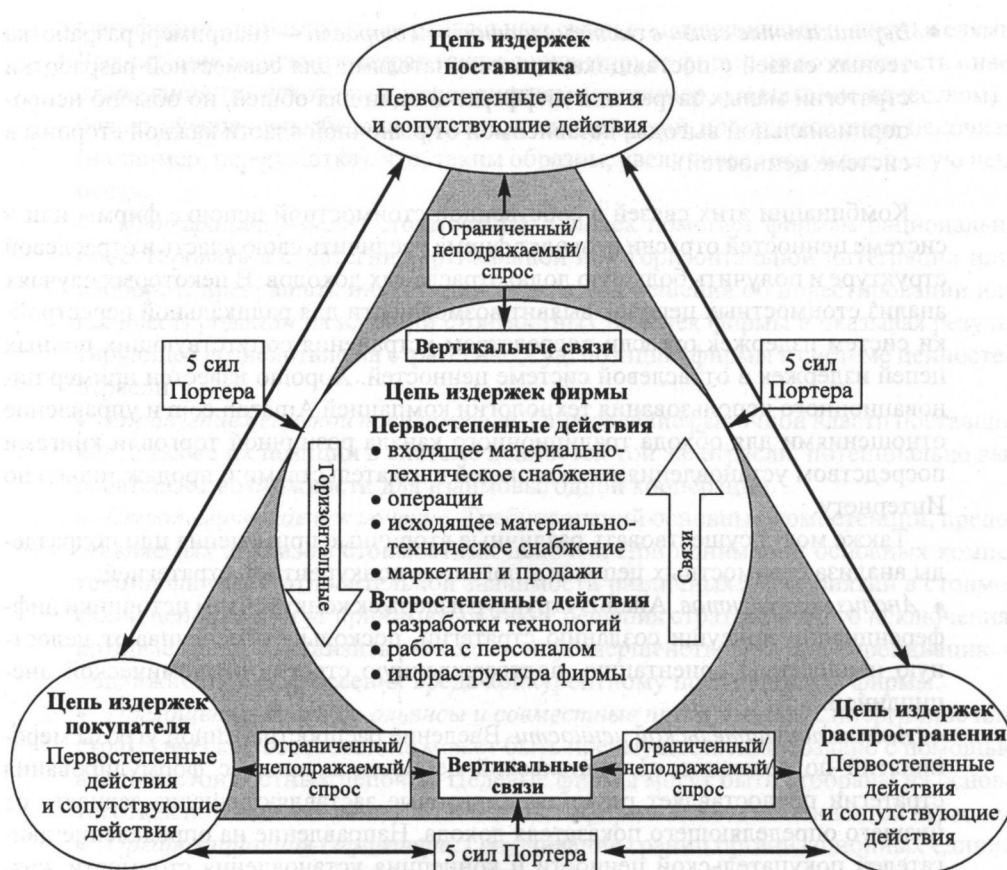


Рис. 9.2. Цепи издержек в системе издержек отрасли

делима и сложна связь, тем сложнее для конкурентов будет копировать и использовать ренты, выработанные с помощью стратегии фирмы. Следующий перечень выводит эту зависимость посредством ранжирования различных видов связей в стоимостных цепочках с помощью увеличения способности получения конкурентного преимущества:

- *Отдельные действия в стоимостных цепочках фирмы* — (например, занятие позиции лидера в отрасли во входящем материально-техническом снабжении)
- *Взаимосвязанные первостепенные действия в стоимостной цепочке фирмы* — (например, увеличение контроля качества, сокращающего переделку, возврат бракованного товара и увеличивающего покупательскую ценность)
- *Взаимосвязанные сопутствующие действия в стоимостной цепочке фирмы* — (например, организационная структура, усиливающая обучение во всех соответствующих областях деятельности фирмы)

- *Вертикальные связи в системе ценностей отрасли* — (например, разработка тесных связей с поставщиками и покупателями для совместной разработки стратегий малых затрат или дифференциации для общей, но обычно непропорциональной выгоды, независимой от рыночной власти каждой стороны в системе ценностей).

Комбинации этих связей в собственной стоимостной цепочке фирмы или в системе ценностей отрасли позволят фирме увеличить свою власть в отраслевой структуре и получить большую долю отраслевых доходов. В некоторых случаях анализ стоимостных цепочек выявит возможности для радикальной перестройки систем издержек отрасли посредством устранения сопутствующих полных цепей издержек в отраслевой системе ценностей. Хорошо известен пример инновационного использования технологии компанией Amazon.com и управление отношениями для обхода традиционного канала розничной торговли книгами посредством установления тесных связей с издательствами и продаж только по Интернету.

Также могут существовать различные вторичные применения или подразделы анализа стоимостных цепочек в погоне за конкурентной стратегией:

- *Анализ конкурентов.* Анализ структур издержек конкурента и источники дифференциации присущи созданию стратегии, поскольку обеспечивают целостную ценностную ориентацию, подтвержденную строгой экономической дисциплиной.
- *Анализ покупательской ценности.* Введение распространенной угрозы мероприятий по созданию покупательской ценности в процесс формулирования стратегии предоставляет результаты, которые заставляют анализ зависеть от низшего определяющего показателя дохода. Направление на определение двигателей покупательской ценности и концепция установления стоимости жизненного цикла — одни из самых выдающихся результатов модели анализа стоимостных цепочек.
- *Определение масштаба компании.* Анализ стоимостных цепочек помогает ответить на главный стратегический вопрос: «Каковы действия бизнеса, и в каких конкурентных областях стратегий фирмы они будут применены?». Расширение ограничивающей идеи традиционной концепции товар — масштаб рынка до гораздо более масштабного пространства действий по созданию ценностей стоимостной цепочки позволяет разработать корпоративную стратегию, состоящую из уникальных стратегий организационных единиц. Портер (1985) выделяет четыре разных типа масштаба, оказывающих влияние на конкурентное преимущество: сегментный, вертикальный, географический и отраслевой. Направленные стратегии могут использоваться совместно либо со стратегиями малых затрат, либо со стратегиями дифференциации.
- *Стратегическое управление затратами.* Расширение параметров управления затратами от традиционных подходов к универсальному сдерживанию затрат и сокращению затрат в целом по фирме до признания уникальных двигателей затрат, присущих каждому действию по созданию ценности, позволяет более эффективно управлять затратами. Например, анализ стоимостных цепочек позво-

ляет фирме использовать вертикальные связи с поставщиками и покупателями. Расширение горизонта затрат также ориентирует фирму на возможность инвестирования по некоторым мероприятиям (например, управление качеством) с целью обеспечения безопасности других действий по стоимостным цепочкам (например, переработка), что, таким образом, увеличивает покупательскую ценность.

- *Интеграция.* Анализ стоимостных цепочек помогает фирмам рационально инвестировать в стратегии вертикальной или горизонтальной интеграции или, наоборот, прекращать инвестиции, основывая решения об инвестировании или неинвестировании на влиянии стоимостных цепочек фирмы и оказывая результирующее воздействие на стратегическую позицию фирмы в системе ценностей отрасли.
- *Управление цепочкой предложения.* Определение рыночной власти поставщиков, а также их позиции в системе ценностей той же отрасли, потенциально вырабатывает возможности для взаимовыгодной кооперации.
- *Стратегическое исключение.* Требуется знание основных компетенций, предоставляемых анализом стоимостных цепочек. При понимании основных компетенций фирмы и относительной значимости различных мероприятий в стоимостной цепочке, могут приниматься такие решения стратегического исключения, которые могли бы снизить расходы или усовершенствовать дифференциацию и подвижность без нанесения вреда конкурентному преимуществу фирмы.
- *Поглощение, слияния, альянсы и совместные предприятия.* Синергичное или стратегическое соответствие может быть преимущественно создано с помощью анализа стоимостных цепочек. Целевые фирмы могут быть отобраны на основе того, как поглощение усилит стабильность фирмы в системе ценностей отрасли.
- *Организационная структура.* Очерчивание границ организационных единиц на основе дискретных мероприятий по созданию ценности и вертикальных связей в стоимостной цепочке поставит фирму в соответствие с ресурсами ее конкурентного преимущества.
- *Глобальная стратегия.* Анализ стоимостных цепочек может помочь многонациональным корпорациям распознать часто запутанные различия между конкурентным преимуществом и сравнительным преимуществом. Это позволит фирме эффективно оптимизировать относительные компромиссы между специфичной национальной стратегией на основании сравнительного преимущества и специфичной стратегией фирмы, основанной на конкурентном преимуществе.

Стратегическое обоснование и его применение

Майкл Портер разработал анализ стоимостных цепочек по причине общей неудовлетворенности неприемлемым уровнем качества ранее доминировавших систем стратегического управления того времени. В течение 1970-х гг. и в начале 1980-х гг. концепции теории портфеля господствовали над системами планирования «снизу-вверх» и децентрализованными организационными структурами.

В результате большинство корпораций того времени были непосредственно сфокусированы на раздельное управление отдельными и диверсифицированными стратегическими организационными единицами через анализ портфеля. Теория портфеля все чаще ставилась под вопрос особенно успешными корпоративными скупщиками, которые приобретали более крупные фирмы с целью получения прибыли от продажи по частям, и практикующими конгломератами, которые начали испытывать продолжительные периоды бесприбыльного роста. Лежащая в основе дисфункция теории портфеля проявила себя в незначительной кооперации, или в ее отсутствии, стратегических организационных единиц и недостатке синергии между стратегией на организационном уровне и стратегией на корпоративном уровне. Теория портфеля привела менеджеров к неверному предположению о том, что корпоративная стратегия могла бы быть успешно построена с помощью только двух *симптомов* успеха бизнес-стратегии — доля рынка и рост рынка.

Портер был уверен в том, что менеджеры должны проводить всесторонний анализ причин, движущих успех бизнеса — как покупательская ценность создается в отрасли. Анализ стоимостных цепочек был предложен фирмам для использования часто игнорируемых потенциальных вертикальных синергизмов, существующих между стратегическими организационными единицами фирмы и между стратегическими организационными единицами общекорпоративной стратегии и другими участниками системы издержек отрасли. Логика, движущая анализ стоимостных цепочек, заключается в том, что большинство источников конкурентного преимущества лежат в этих (часто независимых) элементах. Портер опроверг теорию традиционного неоклассического менеджмента тем аргументом, что особый метод использования этих источников конкурентного преимущества состоял в применении анализа стоимостных цепочек.

Портер также разработал концепцию стоимостных цепочек в качестве прямого ответа на критику на его раннюю работу, как сказано в книге 1980 года, «Конкурентная стратегия». В этой книге Портер предложил состоящий из трех этапов процесс для достижения конкурентного преимущества. Этап 1 состоял в том, что аналитик использует его популярную модель пяти сил отраслевой структуры, которая показывает, что прибыльность фирмы определяется пятью конкурентными силами. Этап 2 требовал принять решение об общей конкурентной стратегии, которая принесет устойчивое конкурентное преимущество, о чем свидетельствуют прибыли, которые больше нормальных экономических рент за конкретный период времени. Фирма может проводить стратегию малых затрат или стратегию дифференциации для достижения устойчивого конкурентного преимущества. В условиях каждой стратегии фирма может придерживаться направленной или ненаправленной стратегии. Это было третьим этапом Портера — внедрение выбранной фирмой стратегии, — который испытал практическую критику за недостаток специфических методологических указаний. Предыдущие модели, включая модели Портера, не предлагали указаний по заполнению аналитического вакуума между выявлением и закрытием стратегических пробелов между внутренними возможностями фирмы и внешней конкурентной средой. В ответ на это Портер предложил анализ стоимостных цепочек для внедрения конкурентной стратегии.

Сильные стороны и преимущества

Анализ стоимостных цепочек был направлен на несколько критических недостатков, связанных с фокусированием на предшествующих инструментах управления. Он обеспечил значительный рывок вперед в середине 1980-х гг., который позволил стратегам отойти от неясных обобщений и качественного критического предположения о том, где источники конкурентного преимущества существовали в самой организации и среди отраслевых конкурентов.

С точки зрения фирмы, анализ стоимостных цепочек — это полезный инструмент для лучшего изучения того, каковы сильные и слабые стороны фирмы. С точки зрения отрасли, анализ стоимостных цепочек поддерживает лучшее понимание конкурентного позиционирования относительно главных покупателей и поставщиков.

Анализ стоимостных цепочек помогает аналитику лучше понять природу потенциально и реально достижимых преимуществ ресурсов и возможностей фирмы, того, насколько стабильно преимущество, и какие новые ресурсы и возможности могли бы потребоваться фирме для того, чтобы быть конкурентоспособной в будущем. Таким образом, он увеличивает преимущества традиционного SWOT-анализа (см. главу 8) и анализа функциональных возможностей и ресурсов (см. главу 14), что точнее показывает, как следует добиваться конкурентного преимущества и поддерживать его.

Традиционные основы стратегического планирования, в особенности управленческого учета, направлены на ограниченные определения добавленной стоимости, которая вычитает стоимости вводимых ресурсов из полученных чистых доходов. Анализ традиционных затрат, как этот, был раскритикован за то, что начинается слишком поздно и заканчивается слишком рано (Shank & Govindarajan, 1992). Традиционно, управленческий учет начинал анализ издержек с покупок и заканчивал продажей покупателям. Это узкое правило исключало рассмотрение горизонтальных и вертикальных связей мероприятий по созданию ценности между фирмой и другими членами отрасли. Например, управленческий учет традиционно начинался с установления цены покупки и игнорировал любые возможности извлекать выгоду от возможностей для создания ценности по вертикальным связям с поставщиками. Аналогично, исключение общих издержек собственности на товар или услугу из конкурентного анализа «грабит» фирму из-за использования многих потенциальных источников конкурентного преимущества и создания покупательской ценности. Анализ стоимостных цепочек стимулирует фирму принять стратегический анализ затрат, позволяющий сравнительно рассмотреть все мероприятия по созданию ценности, доставляющие ее покупателю. Кроме того этот анализ включает в себя гораздо больше экономических двигателей затрат, влияющих на равенство ценности покупателя, как, например, структурные двигатели (например, масштаб, опыт, технологии, комплексность) и исполнительные двигатели (например, стиль управления, управление полным качеством, планировка завода, загрузка производственных мощностей, технологические подходы при производстве высококачественных изделий, вертикальные связи с поставщиками и покупателями). Сравните это с

традиционными системами калькуляции издержек производства, внутренне направленными на сведение двигателей затрат к одному двигателю, обычно объему. Таким образом, анализ стоимостных цепочек обеспечивает гораздо более реалистичный анализ издержек/себестоимости, чем более закрытые модели экономической реальности, вследствие направленности на внешних покупателей и отрасль. Рассматривайте анализ стоимостных цепочек (Value Chain Analysis, VCA) как изменение аббревиатуры известного инструмента управленческого учета издержки/объем/доход (Cost/Volume/Profit, CVP) на более подходящее соотношение издержки/себестоимость/доход (*Cost/Value/Profit*, CVP).

Слабые стороны и ограничения

Несмотря на все уникальные сильные стороны анализа стоимостных цепочек, этому инновационному инструменту управления присущи и несколько слабых сторон. Эффективность анализа стоимостных цепочек опровергается радикальными изменениями, внесенными информационными технологиями. Возникающее в результате этого уничтожение традиционного компромисса между шириной и глубиной информации ставит многие установленные системы издержек под прямую угрозу. Развивающаяся школа мысли свидетельствует о том, что традиционный анализ стоимостных цепочек, ориентированный на вертикальные связи, не может постоянно перестраивать ценности со скоростью, требуемой для получения успешной стратегии в этой новой парадигме. Также считается, что инструменты, требуемые для этой новой парадигмы, стали устаревшими или, по крайней мере, требующими некоторой модернизации. Традиционный анализ стоимостных цепочек был разработан для физического капитала и может не подходить для анализа конкуренции на основе интеллектуальных аспектов. Концепции цепи фактических издержек предлагаются в качестве более сравнительного подхода, добавляющего четвертое измерение в анализе стоимостных цепочек. Руководящие принципы торговли по электронной почте переписывают некоторые установленные законы экономики, и может потребоваться внедрить их в любой инструмент управления для использования в сегодняшние дни. Ученые предлагают пять новых принципов, изменяющих законы экономики, которые лежат в основе традиционных теорий управления и таких инструментов, как, например, анализ стоимостных цепочек (Rayport и Sviolka (1995)):

1. *Закон цифровых средств.* Предельные переменные издержки по созданию потребительской ценности с цифрового средства равны нулю или стремятся к нулю.
2. *Новые эффекты масштаба.* Теперь не только крупные компании имеют собственный доступ к низким издержкам организационных единиц. Мелкие фирмы сейчас могут достичь тех же самых стоимостных преимуществ по небольшим объемам продукции.
3. *Новые эффекты границ.* Одно цифровое средство может одновременно обеспечить глубину и широту охвата рынка.

4. *Сокращение затрат на заключение сделок.* Затраты на заключение сделок в виртуальной цепи издержек гораздо меньше, чем в традиционной цепи физических затрат. Это представляет новые возможности для ведения информационного дневника и уменьшает традиционные затраты на переключение на другие товары.

5. *Изменение баланса предложения и спроса.* Целевые стратегии должны быть дезагрегированы на рынок одного сегмента, но не должны рассматривать рынки составленными из агрегированных сегментов. Эта новая реальность придает большую значимость стратегии спроса, нежели стратегии предложения.

В аналогичном контексте в качестве дополнения к анализу стоимостных цепочек Эндрю и Хан (Andrew & Hahn, (1998)) предлагают управление по сети затрат. Эта концепция рассматривает стратегию посредством не только некоторых слоев относительно линейных связей между цепями издержек, а скорее представляет сеть издержек как многочисленные слои, в которых каждый узел — это виртуальный партнер с ошеломляющим набором разветвленных связей между узлами в каждой сети и между сетями. Они полагают, что этими комплексными матрицами сетей движут два новых принципа:

1. *Синхронизация.* Ценность может быть создана в виртуальных цепях издержек только тогда, когда полная информация одновременно доступна в реальном времени каждому члену сети затрат. Это позволяет участникам сети издержек создать стратегию, работающую самостоятельно, а не в качестве блока цепей издержек.

2. *Руководящие принципы сети издержек.* Отказ от посредничества, возобновление посредничества, информационное посредничество, трансформация ролей, дематериализация и использование цифровых технологий влияют на правила конкуренции.

Эта дискуссия по поводу теоретических усовершенствований модели стоимостных цепочек Портера ни коем образом не является исчерпаемой. Хотя эти теоретические разработки находятся в начальной стадии своего развития и еще не полностью скоординированы, они служат для уделения особого внимания потребности в постоянной переоценке принятых методов в динамичных условиях конкурентной среды. Выводы, тем не менее, большинства этих концепций, как, например, виртуальные стоимостные цепочки или управление сетями издержек, сходны. Управление цепями издержек в контексте информационных технологий и связи требует от аналитика расширения масштаба для включения новых и сомнительных экономических реалий, которые неявно представлены посредством модели Портера анализа стоимостных цепочек. Стоимостная цепочка рассматривает информацию как поддерживающий элемент стратегии фирмы, в лучшем случае только часть второстепенных действий. В ином случае, новые модели, такие как виртуальная цепь издержек и управление сетью издержек, рассматривают информацию как отдельный и отличительный фактор по созданию ценности, который должен быть четко управляем, наряду с и в переплетении с, по отдельности но вместе с цепью восстановительных издержек.

Портер разработал анализ стоимостных цепочек посредством построения анекдотических ситуаций, которые были направлены в основном на производст-

во. С тех пор, критики, полагавшие, что анализ стоимостных цепочек не мог быть применим для компаний в сфере обслуживания, были опровержены. Вероятно, такой же вывод будет сделан теми, кто обратится к анализу стоимостных цепочек в качестве недостатка устойчивости для практического применения в электронной торговле по Интернету. Тем не менее, для аналитика вполне подходит изучение академического горизонта новых и инновационных дополнений в инструменты и методы управления, используемые в данное время, для осуществления широко распространяющихся воздействий на информационные технологии.

Портера также критиковали за излишнюю простоту, потому что многие из его качественных характеристик слишком трудно выразить количественно. Так, например, наиболее значимым недостатком является то, что этот анализ требует очень много ресурсов. Эффективный анализ стоимостных цепочек требует крупных вложений в исследование покупателей, конкурентный анализ и анализ отраслевой структуры, а также часто использования данных, которые нелегко или недоступно получить. Проведение анализа стоимостных цепочек может быть неопровержимым теоретически, но на самом деле довольно сложным и требующим временных затрат при практическом применении.

Основная сложность исходит из большого количества требований к данным, которые лежат в основе сравнительного анализа стоимостных цепочек. Большую часть данных, как внутренних данных организации, так и внешних данных отрасли и конкурентов, трудно получить. Большинство внутренних данных фирмы по бухгалтерскому учету несравнимы с аналитическими измерениями анализа стоимостных цепочек по нескольким причинам:

- Традиционные системы управленческого учета редко содержат данные по стратегическим организационным единицам, а могут и вообще никогда не содержать их.
- Традиционные системы управленческого учета редко содержат данные о мероприятиях по созданию ценности. Вместо этого, они собирают данные по затратам на товары/услуги и периодическим расходам, а могут вообще не содержать эти данные.
- Традиционные системы управленческого учета редко содержат периодические затраты на товар или услугу, затрудняя точную оценку накладных расходов на процессы по созданию ценности.
- Трансфертные платежи и распределение условной стоимости традиционных систем управленческого учета не ликвидируют синергизмы, созданные горизонтальными связями в стоимостных цепочках фирмы или вертикальными связями в отраслевой системе ценностей.
- Традиционные системы управленческого учета редко содержат данные о двигателях затрат. Бюджеты подразделений редко являются верным источником для определения действительной стоимости действия по созданию ценности.

Если фирма применила учет на основании деятельности, тогда процесс проведения анализа стоимостных цепочек будет проще, поскольку учет на основании деятельности устраняет многие искажения традиционного управленческого

учета. Тем не менее, теоретический показатель учета на основании действий — это анализ стоимостных цепочек. Более того, при рассмотрении возможности применения учета на основании действий разумно в первую очередь провести анализ стоимостных цепочек для определения типов собираемых данных, которые потребуются системе учета на основании действий в ее поддержке анализа стоимостных цепочек. Фактически, управление на основе деятельности имеет много сходств с анализом стоимостных цепочек.

Однако проведение успешного анализа стоимостных цепочек требует оценки равных условий, внимания к деталям, конкурентной информации и количественного анализа. Тем не менее, эта сложность вполне терпима, поскольку является прямо пропорциональной стратегической ценности данного типа анализа. Понимание отраслевой структуры фирмы и, что еще более важно, соизмерение этих знаний с возможностями фирмы присуще для создания успешной стратегии. Более того, разработка такой сравнительной системы конкурентной информации может сама по себе стать стабильным источником конкурентного преимущества, что может быть особенно сложным для повтора конкурентами.

Процесс применения метода

Процесс проведения анализа стоимостных цепочек начинается с внутреннего анализа стоимостных цепочек фирмы и затем выводится во внешний конкурентный анализ системы издержек отрасли. Он заканчивается интеграцией этих двух анализов для определения, создания и потенциального поддержания конкурентного преимущества.

Этап 1: определить стратегические организационные единицы фирмы

Первый уровень дезагрегирования предполагает определение границ между различными сегментами организации. Портер считает, что это необходимо, поскольку различные сегменты организации будут иметь разные источники конкурентного преимущества, требующие разных стратегий. Обычно организационная структура фирмы или система учета не будет классифицировать организационные единицы так, как классифицируются стратегические организационные единицы. Здесь аналитик должен отойти от обычных классификаций, например, по подразделениям, функциям или инвестиционным центрам, центрам затрат и прибыли. Это ставит перед аналитиком два спорных критерия: 1) определять стратегические организационные единицы по их автономности (то есть, где управленческие решения об одной стратегической организационной единице будут оказывать незначительное влияние на другие стратегические организационные единицы или вообще не будут его оказывать), 2) определять стратегические организационные единицы по их способности к итоговому дезагрегированию для поддержания анализа стоимостных цепочек (то есть, разделенные связи с фирмой и между цепями издержек в системе ценностей).

Много обсуждений требуется там, где приходят в столкновение эти два критерия. Где сталкиваются эти два критерия, вероятно, лучше всего выбрать последний, поскольку общее назначение анализа стоимостных цепочек — регулировать разделенные связи — высокопотенциальный источник конкурентного преимущества.

Этап 2: выявить самые важные действия фирмы по созданию ценностей

До тех пор пока фирма не примет систему калькуляции себестоимости на основании деятельности, данные традиционного управленческого учета окажут аналитику совсем незначительную поддержку в этом отношении. Вместо этого Портер предлагает несколько полезных рекомендаций, которые определяют действия по созданию ценности:

- Иметь различные экономические структуры.
- Вносить вклад в большую или увеличивающуюся долю общих издержек.
- Вносить вклад или обеспечивать высокую вероятность внесения вклада в дифференциацию товаров/услуг.

Этап 3: провести анализ внутренних издержек

Анализ внутренних издержек состоит из нескольких подпунктов:

- Приписать стоимости каждому особо важному действию по созданию ценности, выявленному на этапе 2. Рекомендуется использовать метод калькуляции себестоимости полного жизненного цикла товара/услуги, который предполагает полную загрузку производственных мощностей.
- Найти двигатели затрат по каждому важному действию по созданию ценности, используя множественные двигатели затрат. Структурные двигатели затрат по природе являются долгосрочными, воздействуют на структуру экономических издержек фирмы на производство товаров и услуг. Примеры двигателей структурных затрат, которые должен рассмотреть аналитик, таковы: масштаб, границы, кривые обучения, технологии и сложность. Двигатели исполнительских издержек более операционные по своей природе (стиль управления, управление полным качеством, планирование завода, загрузка производственных мощностей, использование технологических подходов при производстве высококачественных изделий и вертикальные связи с поставщиками и покупателями).
- Провести диагностику текущей стратегии фирмы по областям потенциального преимущества низких затрат. Изучить горизонтальные связи в стоимостной цепочке фирмы в форме взаимосвязанных действий по созданию ценности, которые снижают затраты посредством симбиоза. Это та точка в анализе, когда нужно открывать возможности для стратегического управления затратами. На данном этапе важно внешне сфокусироваться на сравнении структуры издержек фирмы с ее конкурентами посредством бенчмаркинга и соответствующего практического сравнения. Затем подходы разработки бизнес-процесса и его перестройки могут применяться для обеспечения любых потенциальных преимуществ низких затрат.

Этап 4: провести анализ внутренней дифференциации

Аналогично анализу внутренних издержек анализ внутренней дифференциации начинается с выявления действий фирмы по созданию ценности и двигателей затрат. Затем аналитик должен дополнить знания о покупателях соответствующей стратегией в ходе ряда шагов:

- Провести исследование покупателей для установления подробного определения покупательской ценности. Эффективные способы обеспечения этой информации таковы: 1) вовлечься в диалог с покупателем и 2) проанализировать собственную цепь издержек покупателя для понимания того, каким образом товары и услуги фирмы могут предоставить дополнительную ценность.
- Несколько стратегий дифференциации доступны для разделения товаров или услуг фирм, включая характеристики или признаки товара или услуги, управление каналом сбыта, поддержку покупателей, поддержку до и после покупки, снабжение товара торговой маркой и цену.
- Выбрать лучшую стратегию дифференциации на основании важнейших компетенций фирмы, которая достигнет конкурентного преимущества при предложении товара или услуги, которая редка, пользуется спросом и которую трудно имитировать конкурентам.

Этап 5: вывести фонд прибыли отрасли

А. Определить параметры фонда прибыли отрасли

Параметры фонда прибыли отрасли зависят от процессов стоимостных цепочек, которые отражаются на способности фирмы получать прибыль в настоящее время и в будущем. Аналитик должен учесть и потенциал мигрирующего конкурентного масштаба из других отраслей. Это должно быть обосновано потребностью детального проведения деконструкции на управляемом уровне. Здесь полезно рассмотреть перспективы фирмы, конкурентов и покупателей с целью привлечения в анализ всех соответствующих действий по созданию ценности, начиная с введения сырья и заканчивая общими издержками владения для конечного покупателя.

Б. Оценить общий размер фонда прибыли отрасли

Здесь для достижения точности должны применяться несколько различных оценочных методологий. Например, общий размер фонда прибыли может быть определен компаниями, товарами, каналами сбыта или регионами. Обычно учитываемая прибыль будет достаточной как стоимость прибыли. Тем не менее, при определении фонда прибыли отрасли с внутренними участниками, одним из наиболее эффективных стоимостных значений прибыли является добавленная экономическая стоимость, поскольку оно устраняет многие искажения, вызываемые различиями по национальным общепризнанным принципам бухгалтерского учета. Некоторые источники информации для этих оценок включают в себя отчеты аналитика, финансовые документы, отчеты комиссии по обмену ценных бумаг и привлечение отраслевых экспертов.

В. Оценить распределение фонда прибыли

Хорошее начало — соотнести структуру прибыли фирмы по действиям (этапы 1-4) с внешним анализом конкурирующих фирм в отрасли. Несколько общих правил по этому поводу таковы:

- Используйте свои знания основ экономики вашей собственной фирмы, чтобы определить прибыль от каждого действия. Внимательно отнеситесь к тому, чтобы рационально выделить размещенные затраты. Эта информация может использоваться в качестве относительного шаблона для оценки прибыли от действия фирм-конкурентов в отрасли.
- Источники конкурентной информации включают в себя финансовые документы, отчеты аналитиков, отчеты комиссии по обмену ценных бумаг, бизнес-прессу, промышленные ассоциации и государственных инспекторов (контролеров).
- Полезно использовать рыночную ценность или восстановительную стоимость основного капитала, поддерживающую действия по созданию ценности, и подход калькуляции полной себестоимости тех же действий по созданию ценности при полной загрузке производственных мощностей.
- Используйте правило 80/20. Согласно этому правилу, 20% фирм в отрасли получают 80% отраслевой прибыли, однако сконцентрироваться, в первую очередь, нужно на самых крупных компаниях.
- Уровень аналитического дезагрегирования будет зависеть от степени вертикальной интеграции, представленной в отрасли. Начинайте, в первую очередь, с целевых фирм. Затем оценивайте соответствующие прибыли по каждому действию диверсифицированных фирм, сверяя имеющуюся у вас информацию об экономике вашей собственной фирмы с экономикой целевых фирм в отрасли. После этого включайте более мелкие фирмы (80% ответственны за 20% отраслевой прибыли) посредством транспозиции на основании выборки.
- Для точности суммируйте прибыли от действий, определенные на этом шаге, и сравните с общеотраслевым фондом прибыли, определенном на шаге Б. Если два показателя сильно расходятся, поменяйте предположения и методологию с помощью итерации, пока эти два показателя не станут довольно похожими.

Графическое представление фонда прибыли отрасли должно быть похожим на рис. 9.3. Результаты могут быть удивительными тем, что действия, движущие крупнейшую долю чистой прибыли, могут внести диспропорционально малую долю отраслевой прибыли.

Этап 6: проанализировать вертикальные связи

Сейчас самое время разобраться в сущности анализа стоимостных цепочек. На данном этапе возможности достичь стоимостных преимуществ и преимуществ дифференциации в стоимостной цепочке фирмы возникли из этапов 1-4. Анализ вертикальных связей позволяет аналитику выявить возможности для использования наиболее интенсивных источников конкурентного преимущества в системе ценностей отрасли. Этап 5 позволит аналитику определить, позиционирована

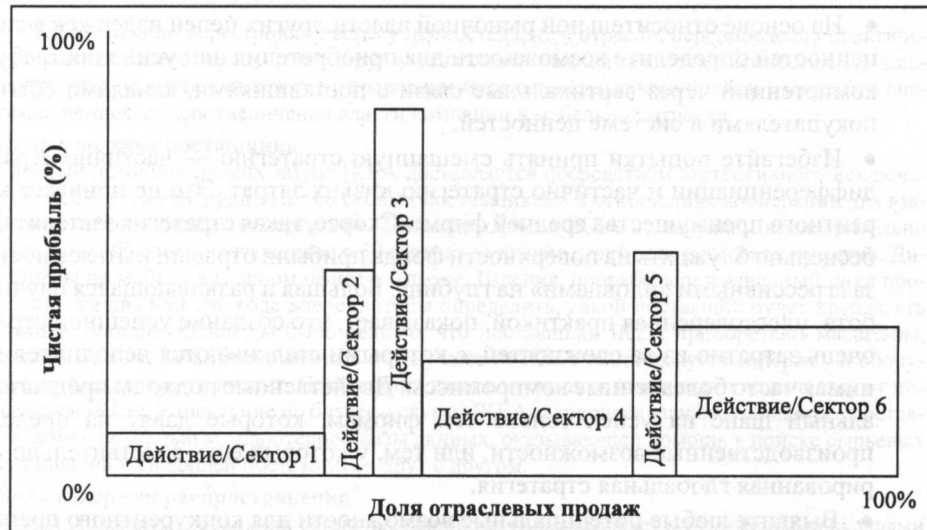


Рис. 9.3. Стилистический график фонда прибыли отрасли

ли фирма стратегически на поверхности или в самой глубине фонда прибыли отрасли. Анализ вертикальных связей позволяет аналитику совместить свое личное знание экономической структуры фирмы, покупательскую ценность и анализ внешней конкуренции для определения того, как следует перепозиционировать фирму в глубину фонда отраслевой прибыли и как удержать фирму на этом уровне в динамичной конкурентной среде.

Методология для достижения этих целей — это загадка анализа вертикальных связей. Это также наиболее сложный этап, поскольку многие вертикальные связи в стоимостных цепочках отрасли менее осязаемы и чрезвычайно сложны в определении.

Тем не менее, благодаря своей сложности анализ стоимостных цепочек часто предлагает прямой путь к конкурентному преимуществу. Методология состоит из нескольких этапов:

- Используйте анализ пяти сил Портера для определения экономической структуры отрасли.
- Определите двигатели издержек и главные компетенции, движущие низкими затратами или дифференциацией каждого из действий конкурентов по созданию ценности.
- Оцените существующие главные компетенции фирмы. Главные компетенции — это те способности, навыки и технологии, которые создают низкие затраты или дифференцированную покупательскую ценность. Обычно главные компетенции приобретаются через коллективное обучение и взаимоотношения. Выявите любые возможности принять предложения конкурирующих покупателей, приобретая недостающие компетенции или дополняя существующие компетенции, необходимые для успешного создания, поддержания и усиления стратегии низких затрат или стратегии дифференциации.

- На основе относительной рыночной власти других цепей издержек в системе ценностей определите возможности для приобретения или усиления требуемых компетенций через вертикальные связи с поставщиками, каналами сбыта или покупателями в системе ценностей.
- Избегайте попытки принять смешанную стратегию — частично стратегию дифференциации и частично стратегию низких затрат. Это не принесет конкурентного преимущества средней фирме. Скорее, такая стратегия заставит фирму бесцельно блуждать на поверхности фонда прибыли отрасли, пытаясь поспевать за агрессивными «пловцами» на глубине. Большая и развивающаяся научная работа, удостоверенная практикой, показывает, что создание успешной стратегии очень затратно из-за сложностей, с которыми сталкиваются исполнители, принимая часто болезненные компромиссы. Двойственные подходы предлагают реальный шанс на успех только тем фирмам, которые давят на предельные производственные возможности, или тем, у которых есть действительно интегрированная глобальная стратегия.
- Выявите любые потенциальные возможности для конкурентного преимущества в вертикальных связях между собственной цепью издержек фирмы и цепями издержек поставщиков, каналов сбыта и покупателей. Кооперируясь с другими цепями издержек в системе ценностей отрасли, фирма часто может создать стратегию низких затрат или стратегию дифференциации, которую конкурентам невозможно повторить.
- Комплексные и менее материальные или нематериальные вертикальные связи предлагают наиболее непроницаемые комбинации редкости, неподражаемости и спроса—трех факторов, лежащих в основе конкурентного преимущества.

Этап 7: итерация

Периодически повторяйте этапы 1-6, проводя анализ стоимостных цепочек в качестве главного компонента конкурентной информации вашей фирмы и системы разработки стратегии с целью активного управления эволюционными и революционными изменениями в отрасли.

Анализ стоимостных цепочек в IKEA Furniture

Шведская компания IKEA Furniture представляет прекрасный пример того, как фирмы используют концепцию анализа стоимостных цепочек для перестройки цепей издержек отрасли ради своей собственной выгоды. Анализ стоимостных цепочек играл главную роль в развитии IKEA от небольшой компании по производству мебели внутреннего значения, выполняющей заказы по почте, в многонациональную сеть более, чем 100 магазинов с прибылью в \$4.3 млрд. в 1992 году и общей покупательской базой в 96 млн. чел. Более важно то, что IKEA прибыльно управляла этим ростом, что по оценкам засвидетельствовано 8% или 10%-ной чистой прибылью в мебельной промышленности обычно с низкой ставкой чистой прибыли. Первоначальный анализ бизнес-модели IKEA показал, что компания могла достигнуть этого посредством эффективного и результативного управления своей цепью внутренних издержек: низкозатратные компоненты, эффективное хранение на складах и самообслуживание покупателей позволили IKEA предлагать скидки на 25%-50% больше, чем у конкурентов. Истинный источник успеха IKEA уходит своими корнями гораздо глубже этого и может быть ясно виден из умелого управления системой ценностей отрасли.

продолжение на следующей странице

ИКЕА успешно перестроила систему ценностей своей отрасли, переопределив практически каждый аспект отрасли, регулируя вертикальные связи в ее системе ценностей. Предпосылка этой перестройки лежит в управлении многими отдельными цепями издержек в системах ценностей для увеличения власти компании в мебельной отрасли.

Цепь издержек поставщика

Главный источник низких затрат ИКЕА достигается посредством экстенсивного исключения. ИКЕА тесно сотрудничает со своими поставщиками в отношениях кооперации для взаимного использования синергизмов. Тридцать офисов ИКЕА по закупкам предварительно оценили 1800 своих поставщиков в 50 странах за низкие стоимости и высокое качество. Дизайнеры по мебели в главном офисе в Алмуте, Швеция, проработали жизненный цикл продукции на два или три года вперед, чтобы определить, какой поставщик будет предлагать комплектующие. Однажды было решено, что поставщики ИКЕА приобретают масштабы, связанные с глобальными рынками, и получают от ИКЕА техническую поддержку и оборудование, сдаваемое в лизинг. Поставщики даже получают рекомендации по качеству от инженеров ИКЕА. Управление по бизнес-услугам ИКЕА закрепляет взаимоотношения с поставщиками с помощью компьютерной базы данных, оказывающей помощь в поиске сырьевых материалов и сводящей поставщиков друг с другом.

Цепь издержек распространения

Чтобы управлять глобальной сетью поставщиков, ИКЕА работает с 14 товарными складами по всему миру. Прямые связи между каждым кассовым аппаратом в каждом розничном магазине и этими складами являются неотъемлемой частью стратегии по снижению затрат посредством поддержания управления малыми запасами. Они также действуют для поддержания покупательской ценности, позволяя ИКЕА тесно связывать предложение со спросом.

Цепь издержек покупателя

Краеугольный камень стратегии ИКЕА — убедить покупателей в том, что в их же интересах взять на себя больше ответственности за создание ценности посредством самостоятельного выполнения большего числа операций: выбора, оформления заказа, доставки и сборки мебели в обмен на недорогую, высококачественную мебель. Для стимулирования этой радикальной и добровольной перестройки в системе ценностей ИКЕА осуществляет свою главную компетенцию — свои знания о том, как провести эту перестройку легко, играючи и ценностно для своих покупателей:

- ИКЕА выпускает более 45 млн. каталогов на 10 различных языках. Каждый каталог содержит только от 30% до 40% всего ассортимента, включающего в себя 10 000 наименований, и вместо этого превосходит традиционную роль каталога как простого инструмента заказа. Более того, каталог работает как путеводитель, тщательно объясняющий покупателю, что от него ожидается в обмен на исключительные скидки на высококачественную мебель.
- Делать покупки в ИКЕА весело. ИКЕА предоставляет покупателям многие удобства, связанные с созданием ценности, которые увеличивают ценность опыта совершения покупки — важного компонента общих выгод от владения. Предоставляются детские коляски, услуги по присмотру за детьми в течение дня, игровые площадки, кафе, рестораны и инвалидные коляски, причем некоторые услуги бесплатны.
- Делать покупки в ИКЕА просто, быстро и продуктивно. ИКЕА предлагает несколько инструментов помощи покупателям в создании своей собственной ценности в партнерстве с ИКЕА. Такие предметы, как каталоги, рулетки, ручки и бумага, выдаются бесплатно. Идеи по дизайну создаются с помощью дисплеев в магазинах ИКЕА. Каждый предмет на этих дисплеях описан только в самых необходимых деталях: название, цена, доступные измерения, материалы, цвет, инструкции по уходу, заказ и место получения. Если выбранный предмет мебели не входит в транспортное средство покупателя, ИКЕА сдает в аренду грузовик. Анализ стоимостных цепочек позволил ИКЕА предлагать покупателям то, что не может предложить никто другой: большой выбор высококачественной мебели по низким ценам. Это сочетание исключает многие традиционные компромиссы,

продолжение на следующей странице

на которые шли в отрасли. Регулируя вертикальные связи в своей системе ценностей, стратегия IKEA редка, пользуется спросом и неподражаема. Неудивительно, что IKEA — это «акула», «плавающая» на глубине фонда прибыли отрасли.

Источник: адаптировано по «From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy», R. Normann и R. Ramirez, 1993, *Harvard Business Review*, 71(4), стр. 65-77.

Анализ стоимостных цепочек в U-Haul

Традиционный конкурентный анализ отрасли аренды грузовых автомобилей клиентами в США в 1990-х гг. принес бы неправильные результаты. Стратегия U-Haul появилась для того, чтобы быть ошибочной. Жалкое сочетание старых грузовиков, высоких затрат на их содержание и более низких цен проявилось в никудышном уровне исполнения, гораздо ниже, чем уровни исполнения таких конкурентов, как Ryder, Hertz-Penske и Budget. Однако удивительно, что компания U-Haul отличалась высшей прибыльностью в данной группе. Традиционные линзы бизнес-анализа вывели бы неправильный спектр понимания, что оставило бы аналитика слепым по отношению к реальной картине. Почему? Потому что отрасль включает в себя гораздо больше, чем только аренду грузовиков клиентами.

U-Haul получает 10% чистой прибыли, что гораздо выше среднего значения по отрасли, которое составляет 3%, потому что эффективно применяет подход стоимостных цепочек для создания стратегии. Используя вертикальные связи в системе ценностей отрасли, U-Haul смогла похоронить свою конкуренцию, даже не осознавая этого.

Цепь издержек покупателя

U-Haul проанализировала цепь издержек покупателей для выявления нескольких инновационных возможностей по увеличению общих прибылей от владения своими товарами и услугами. Аренда грузовиков по ставкам прибыли ниже среднего значения привлекла клиентов в поток реальной прибыли U-Haul - высокоприбыльный бизнес вспомогательного оборудования. Этот высокоприбыльный сегмент включает в себя ящики, прицепы, застрахованное место хранения и все остальное, что улучшает опыт перевозок клиентов. U-Haul увеличила масштаб конкурентного условия посредством упаковки и продажи опыта перевозок U-Haul, вместо простой аренды грузовиков. Для дальнейшего укрепления конкурентного преимущества U-Haul могла снизить издержки, гарантировав безопасность дешевого хранения собственности, которая является ограниченно доступной во многих городах. Таким образом, был создан фактический цикл;

- Дешевая аренда грузовиков субсидировала высокоприбыльные продажи вспомогательного оборудования.
- Грузовики и места хранения низких стоимостей еще более увеличили прибыльность.
- Относительная покупательская ценность более увеличена посредством ценовой политики, отличающейся от политики конкурентов, направленной на покрытие их капитальных затрат высокими ставками аренды грузовиков.
- Клиенты каждый раз возвращаются в U-Haul после сравнительных покупок только на основе самой низкой арендной платы за грузовики.

Именно здесь сосредоточена сила анализа стоимостных цепочек. Во многих отраслях фонд прибыли структурирован для награждения инновационных компаний диспропорциональной долей отраслевой прибыли за выполнение главных действий по созданию ценностей независимо от доли в чистой прибыли отрасли, связанной именно с этим действием. Имеется много примеров этому. Лизинговые услуги и услуги поддержки после продажи - наиболее прибыльная часть автомобильной отрасли. Автозаправочные станции приносят самые высокие чистые прибыли, продавая закуски и напитки. Компании по продаже кредитных карт жаждут серебра этого рынка, который постоянно делает только минимум ежемесячных выплат. В каждом случае анализ стоимостных цепочек - это прекрасное аналитическое средство для выявления этих спрятанных драгоценностей, делающих корпоративную стратегию блестящей.

Адаптировано по «Profit Pools: A Fresh Look at Strategy», O. Gadiesh и J.L. Gilbert, 1998, *Harvard Business Review*, 76(3), стр. 140-147.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Метод сфокусирован на настоящее. Анализ стоимостных цепочек представляет снимок конкурентной позиции фирмы в данный момент. Важно проводить периодические итерации, чтобы подтвердить соответствие аналитических выводов. Построение сценария, стратегическое опровержение предположений и объединение новой экономики информации должны ввести анализ ожиданий в процесс, который приближенно выражает реальность через поэтапную динамику.

Точность. Средней степени. Анализ стоимостных цепочек наполнен предположениями, оценками, источниками неполной, несоответствующей или недостающей информации и качественными суждениями.

Ресурсная эффективность. От низкой до средней степени. С точки зрения затрат, анализ стоимостных цепочек проявляет высокую ресурсную эффективность. С точки зрения ценности, анализ стоимостных цепочек является очень экономически эффективным из-за высокой вероятности обеспечения конкурентного преимущества.

Объективность. От средней до высокой степени. Применение теории микроэкономики, распространенной на протяжении всего анализа, предоставляет подкрепляющие действительность проверки, заставляющие аналитика переоценить ключевые предположения, сделанные в ходе анализа.

Полезность. Высокая степень. Процесс анализа стоимостных цепочек обеспечивает глубину понимания конкурентной стратегии, с чем могут соперничать несколько других методов стратегического управления. Объяснение загадки фирмы, приведение ее к самому низшему общему знаменателю стратегии обеспечивает структурную поддержку, на которой следует построить обучающуюся организацию.

Своевременность. Низкая степень. Всеобъемлющая природа анализа стоимостных цепочек требует временных затрат. Динамические приспособления к введению отраслевого изменения потребуют значительно меньше времени, поскольку аналитик взбирается вверх по кривой обучения.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ основных компетенций
- Анализ сценария
- Деагрегированный финансовый анализ
- Анализ покупательской ценности
- Бенчмаркинг
- Конкурентная информация

- Калькуляция себестоимости на основе деятельности
- Реинжиниринг бизнес-процесса
- Управление на основе действий
- Управление полным качеством
- Управление цепью предложения
- Оценка индивидуальных характеристик конкурентов
- SWOT-анализ
- Управление на основе ценности посредников
- Управление стратегическими затратами

Литература

- Andrews, P. P., & Hahn, J. (1998). «Transforming supply chains into value webs». *Strategy and Leadership*, 26(3), 7-11.
- Cartwright, S. D., & Oliver, R. W. (2000). «Untangling the value web». *Journal of Business Strategy*, 21(1) 22-27.
- Clarke, C. J. (1987). «Acquisitions: Techniques for measuring strategic fit». *Long Range Planning*, 20(3), 12-18.
- Forrester, J. (1961). *Industrial dynamics*, Cambridge, MA : MIT Press.
- Gadiesh, Orit, & Gilbert, J. L. (1998). «Profit pools: A fresh look at strategy». *Harvard Business Review*, 76(2), 139-147.
- . (1998). «How to map your industry's profit pool». *Harvard Business Review*, 76(2), 149-162.
- Hergert, Michael, & Morris, D. (1989). «Accounting data for value chain analysis». *Strategic Management Journal*, 10, 175-188.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). «Putting the service-profit chain to work». *Harvard Business Review*, 72(1), 164-174.
- Kogut, B. (1985). «Designing global strategies: Comparative and competitive value-added chains». *Sloan Management Review*, 26(4), 15-28.
- Magretta, J. (1998). «The power of virtual integration: An interview with Dell Computer's Michael Dell». *Harvard Business Review*, 76(1), 73-84.
- McTavish, R. (1995). «One more time: What business are you in?» *Long Range Planning*, 28(2), 49-59.
- Normann, R., & Ramirez, R. (1993). «From value chain to value constellation: Designing interactive strategy». *Harvard Business Review*, 71(4), 165-177.
- Porter, M. E. (1980). «Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability». *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30-41.
- . (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). «Strategic outsourcing». *Sloan Management Review*, 35(4), 43-55.
- Rayport, J. F., & Sviokla, J. F. (1995). «Exploiting the virtual value chain». *Harvard Business Review*, 76(2), 75-85.
- Reimann, B. C (1989). «Sustaining the competitive advantage». *Planning Review*, 17(2), 30-39.
- Shank, J. K., & Govindarajan, V. (1992). «Strategic cost management and the value chain». In B. J. Brinker, (ed.), *Handbook of cost management* (pp. D1-1-D1-37). Boston: Warren Gorham Lamont.
- Society of Management Accountants of Canada, (1997). *Value chain analysis for assessing competitive advantage*. Management Accounting Guideline 41.

Раздел 2

МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА И АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Глава 10. Анализ «слепых» зон

Краткое описание

Анализ «слепых» зон изучает причины, лежащие в основе неточностей или ошибок в процессе принятия стратегического решения. Он объединяет психологию познания, теорию стратегии и динамику организационного поведения для объяснения, почему аналитики часто неправильно понимают конкурентную окружающую среду, и почему внутренняя тщательная проверка может привести к переоценке конкурентной способности фирмы. Эта информация повышает чувствительность фирмы к потенциально значимым ошибкам в организационном процессе принятия решения с целью улучшения стратегических решений.

Исторический опыт

Современная теория стратегии дополняется аналитическими методами и инструментами управления, разработанными для направления отраслевого и конкурентного анализа. Многие из них имеют истоки в классической экономической теории и направлены на конечный результат принятия стратегического решения — гарантирование и сохранение конкурентного преимущества. С другой стороны, в основе стратегии лежит бихевиористическая школа, концентрирующаяся на действительном процессе принятия стратегического решения с точки зрения психологии. За многие десятилетия в каждое из этих направлений были внесены значительные вклады, но они редко объединялись. Так, конкурентный и отраслевой анализы фактически игнорировали индивидуальные и организационные психологические фильтры, через которые проходили стратегический анализ и принятие решений. Понятно, что отраслевой анализ часто основывался на классической экономической теории, предполагающей рациональные и оптимальные решения. Наоборот, бихевиористы часто оставляли без внимания очень важное отличие, состоящее в том, что стратегические решения принимаются в конкурентном экономическом и финансовом контексте.

Анализ «слепых» зон развивался для того, чтобы непосредственно заполнить этот недостаток интеграции. Он сконцентрирован на процесс принятия стратегического решения на конкурентной основе при потере предположения «оптимальной рациональности». Удивительно, что все большее признание значимости «слепых» зон в стратегических решениях развилось в одно и то же время как у промышленных экономистов, так и у бихевиористических школ стратегии.

Майкл Портер (1980) был одним из тех первых стратегов из области школы организации отрасли промышленности/экономики, кто официально обратился к проблеме «слепых» зон. Он разделил проблему на две основные категории: 1) собственные предположения фирмы о себе и 2) предположения фирмы о своих конкурентах и отрасли, в которой они соперничают. Когда эти предположения ошибочны, что чаще всего и случается, появляются предубежденности восприятия или «слепые» зоны.

Проявление этих «слепых» зон проходит по трем направлениям. Во-первых, фирма может даже не беспокоиться о стратегически важных разработках. Во-вторых, фирма может неточно понять стратегически важные разработки. В-третьих, даже в том случае, когда фирма правильно понимает стратегически важные разработки, она может делать это слишком медленно, допуская своевременные ответные реакции. Портер полагает, что устранение «слепых» зон — важная предпосылка успешного предупреждения потенциальной реакции конкурентов на запланированные стратегии фирмы по сценарию отраслевого анализа. Это также является ключом к правильной оценке собственной конкурентной силы фирмы против любой непредвиденной конкурентной реакции после введения ее стратегии.

Именно идея непредвиденной реакции конкурентов лежит в самом центре анализа «слепых» зон. В конце 1970-х гг. и в начале 1980-х гг. организационные бихевиористы начали соперничать с организаторами отрасли промышленности/экономики, заимствуя теорию игр у математиков с целью уменьшения сложности принятия решений до соизмеримого уровня для анализа. Одна из важных сильных сторон теории игр — четкое введение этой концепции непредвиденных обстоятельств — идея о том, что решения одного рационального игрока не должны быть независимыми от реакции другого(их) игрока(ов), принимающих участие в этом состязании. Анализ «слепых» зон строится на том факте, что принятие конкурентного стратегического решения часто расходится с концепцией теории игр. В действительности же, фирмы и их специалисты, принимающие решения, обычно не вводят в планируемые стратегии ответные конкурентные шаги на случай непредвиденных обстоятельств.

Когда непредвиденное предположение применимо, рациональное предположение ограничивает применение теории игр к исследованию процесса принятия стратегического решения. Любой менеджер скажет вам о том, что конкуренты в «игре» бизнеса часто не появляются или на практике не проявляют рационального принятия решений. Аналогично, того же самого менеджера также ожидает та же участь без полного осознания отклонения от рационального принятия решений. Первые научные исследования, наиболее заметным из которых является работа Канемана и Тверски в конце 1970-х гг. и начале 1980-х гг., официально опровергли этот главный принцип классической экономической теории — что экономический деятель всегда проявляет рациональное поведение. На самом деле, многие стратегические решения страдают от нескольких психологических недостатков, появляющихся в результате иррационального поведения, неправильного анализа, ошибочной стратегии и, конечно же, неконкурентного и низкого уровня исполнения.

Анализ «слепых» зон основан на том, что стратегический успех зависит от проведения правильного анализа и принятия правильных решений, которые позволяют фирме хорошо делать правильные вещи. Необходимая предпосылка этому идеальному сценарию, тем не менее, — это знания того, как и почему фирмы проводят ошибочный анализ и принимают неправильные стратегические решения. Анализ «слепых» зон предоставляет такую информацию.

Семь распространенных источников «слепых» зон

Все типы «слепых» зон обычно проявляют склонность фундаментальной человеческой природы к комплексным, неоднозначным и неструктурированным решениям. Люди часто упрощают процесс принятия решений с помощью процесса проб и ошибок с целью облегчения психологической боли и резонанса сознания, ассоциируемого с неопределенностью. В то время как этот механизм мыслительной борьбы уменьшает сложность и неоднозначность до управляемого уровня структуры и ожидаемой определенности, он также представляет ряд предубеждений восприятия. Лица, принимающие решения, более подвержены этому феномену, чем другие, потому что стратегический конкурентный анализ ведет за собой множество провоцирующих условий — сложность, неоднозначность и определенный недостаток аналитической структуры. Таким образом, источников «слепых» зон в фирме может быть много, и они могут быть различными. Ошибочная внутренняя проверка, неправильный конкурентный анализ и плохие стратегические решения, которые они намерены выдать, могут быть результатом одного или нескольких сочетаний следующих источников «слепых» зон.

1. Неверные предположения

Джилад (1994) расширил мнение Портера о том, что «слепые» зоны вызваны ошибочными предположениями. Он предлагает три типа опасных предположений, которые часто возникают внутри фирмы, с разрушающими воздействиями на конкурентную позицию.

Первый тип назван *неопровержимым предположением*, которое представляет собой в основном неправильное предположение о разнообразных элементах конкурентной среды фирмы. Неопровержимые предположения могут включать в себя неверные предположения фирмы о своих конкурентах, покупателях, поставщиках или любых других членах стоимостной цепочки фирмы. Предполагается, что они достоверны по умолчанию, потому что никто в фирме их не оспаривает. Джилад (1994) приводит пример Schwinn Bicycle Company, которая полагала, что часть конкуренции будет исходить только от крупнейших соперников. Как следствие, мелкие и кажущиеся незначительными соперники могли захватить прибыльный и процветающий рынок горных велосипедов.

Второй тип ошибочных предположений относится к *корпоративному мифу*, который является неправильным предположением о конкурентных возможностях фирмы. Часто предположения этого типа усыпляют внутреннюю бдительность посредством полного избавления внутреннего анализа от какой-либо принадлежности к реалиям конкурентной среды фирмы. Джилад (1994) приводит

реакцию Compaq Computer Corp. в начале 1990-х гг. на изменяющийся рыночный спрос. Имея в виду, что эта компания была основана инженерами, предполагалось, что технологическое превосходство станет доминирующим поводом для текущего и будущего успеха. Покупатели, тем не менее, становились более чувствительными к ценам и делающими выбор в пользу более дешевых персональных компьютеров, предлагавшихся компаниями Dell, AST и Gateway 2000. Корпоративный миф о том, что технологии были более важными, чем цена, был очень сильным. Даже когда продажи сократились на 17% в 1991 году, Compaq относила такой низкий уровень исполнения к общему экономическому спаду. Решение компании было поменять директора-распорядителя. Это действие предопределило пересмотренную стратегию для разрушения корпоративных мифов — стать конкурентом с низкими стоимостями.

Третий тип неверного предположение — это *корпоративное запрещение*. Корпоративные запрещения — это те неопровержимые предположения, которые рассматриваются как «священные коровы» в организационной культуре фирмы. Эти ошибочные предположения работают на ликвидацию большинства противоречий. Часто «слепые» зоны этого типа исходят из закоренелых убеждений старшего руководства. Джиллад использует опыт компании Apple Computer, Inc. для иллюстрации негативного воздействия корпоративных запрещений. В 1983 году Apple наняла бывшего главного исполнительного директора компании Persi, который немедленно трансформировал свою стратегию проб и ошибок назначения цены с надбавкой в стратегию Apple. Ожидаемые большие прибыли были запланированы на реинвестирование научных исследований и опытных разработок и рекламу. К сожалению, эти большие прибыли никогда не осуществились, поскольку покупатели предпочли более дешевые машины IBM и машины на основе персональных компьютеров. Это было до тех пор, пока IBM не разработала низкостоймостную альтернативу, превзошедшую технологическое превосходство Apple, так что новый директор-распорядитель решил отказаться от своей прежней стратегии назначения цены с надбавкой, которая так хорошо работала в Persi. Несмотря на настойчивые возражения со стороны торговых работников Apple по снижению цены, это корпоративное запрещение назначения цены с надбавкой не было снято до тех пор, пока жесткие разрушения конкурентного положения Apple не подтолкнули стратегическое изменение.

2. Бич победителя или гипотеза высокомерия

Часто победитель на торгах на аукционе безмятежно заплатит слишком много. Продавцы знают истинную экономическую ценность товара и в отсутствие принуждения не будут продавать товар по цене ниже этой. В стремлении приобрести товар победителями будут те, кто приписал нереально оптимистичную ценность продаваемого товара. Стратегические значения бича победителя во многом объясняют устойчивость неприбыльных приобретений. Без знаний и четкого понимания бича победителя лица, принимающие решения, будут проявлять тенденцию к переплате за такие товары, как патенты, компании или персонал, в результате превращающиеся в неодоходные приобретения, не приносящие ожидаемых прибылей.

Неприземленный оптимизм, движущий процесс неблагоприятного выбора, объясняют несколько факторов. Конечно, присутствие множественных конкурентов и неопределенность реальной экономической ценности продаваемого на торгах товара обостряет неблагоприятный выбор в пылу продажи с молотка. Также, несколько аналитических ошибок допускаются тогда, когда торги еще не начались. На рынке за корпорацию переоценивается. Законная стратегическая относительность еще более редка, чем кажется многим менеджерам. Даже когда выявляется подлинная синергия, в большинстве случаев две преграды препятствуют ей. Во-первых, неожиданные события после приобретения, заметный культурный конфликт, выступают против полной реализации ожидаемой синергии. Во-вторых, многие фирмы не могут надлежащим образом рассмотреть потенциальную синергию между другими покупателями на торгах и целевой фирмой. непонимание того, что конкурирующие участники торгов могут приписать более высокую относительную ценность потенциальным синергиям, может вовлечь фирму в войну, в которой она не сможет выиграть. Фирма либо не сможет достигнуть цели, либо, что еще хуже, будет вовлечена в войну торгов, что отразится в отрицательных прибылях — биче победителя. Нереалистичная оценка понимаемых синергий между фирмой и целью и между конкурирующими участниками торгов и целью часто являются источниками «слепых» зон в процессе принятия стратегического решения по возможностям приобретения.

Бич победителя был принят в общий сценарий, когда фирмы также «переигрывают» за другие стратегические цели, как, например, расширение производственных мощностей, увеличение доли рынка и вход в новый бизнес. В этих случаях бич победителя часто бросает тень на успешные фирмы, вызывая их падения. Это значит, что все более привычно видеть фирмы на верхушке отрасли, теряющие конкурентную позицию, а не удерживающие ее на длительный период времени.

3. Усиливающаяся приверженность

Ресурсные инвестиции вызовут отрицательную прибыль, либо потому что изначальный анализ был ошибочным, либо потому что конкурентная внешняя среда изменилась, либо потому что внутренние возможности были подорваны. Экономии, изменение в стратегии или интенсифицированное размещение ресурсов будут диктовать три рациональных ответных действия на эту распространенную ситуацию. Результаты наблюдений показывают, однако, диспропорциональное пристрастие к последнему показателю — принимающие стратегические решения специалисты проявляют устойчивую тенденцию к интенсификации ресурсных инвестиций в надежде избежания стратегического разрушения. Это поведение разбрасывания денег часто предполагает дальнейшие потери и провал политики. Этот феномен называется усиливающейся приверженностью к теряющему курсу действий и является одной из главных причин «слепых» зон в конкурентном анализе и принятии стратегических решений. Существует несколько логических причин частоты распространения этой «слепой» зоны. Несколько основополагающих факторов объясняют это не интуитивное отклонение от рационального поведения.

Традиционное объяснение двойственно. Во-первых, оно предлагает, что отдельные лица, принимающие решения, полностью несущие личную ответственность, увеличат свою приверженность к проигрышному курсу действий с целью достижения внутреннего и внешнего оправдания прошлых решений. Оптимистичное пристрастие восприятия — это борющийся механизм, используемый менеджерами для восприятия негативных последствий прошлых решений более желаемыми, чем они есть на самом деле. Это неправильная попытка показаться рациональными, защитить свое собственное «я» и поддержать уважение коллег. Усиливая приверженность, менеджер, оказывается, знает, что он делает, выглядит браво придерживающимся стратегического мнения в лице неблагоприятного фактора и воспринимается проявляющим обычную норму корпоративной культуры. На самом деле, менеджер может не знать, что он делает, и увеличивает вклад в ошибку, надеясь, что счастливые обстоятельства сработают в его пользу для реабилитации изначальных вкладов. Таким образом, традиционное объяснение показывает, что серьезные «слепые» зоны появляются тогда, когда экономическая рациональность становится переплетенной с личной ответственностью и психологической потребностью принимающего решение лица поддержать внутреннее и внешнее оправдание компетенции управления.

4. Перспектива в условиях ограничений или ограниченная ценностная ориентация

Перспективная теория опровергает традиционное объяснение усиливающейся приверженности какому-либо курсу действий. Перспективная теория предлагает две причины тому, почему специалисты, принимающие решения, часто проявляют нерациональное поведение по отношению к риску, часто приводящее к усиленной приверженности к тому или иному курсу действий (Kahneman & Tversky, 1979, 1982a, b, 1984; Whyte, 1986). Первая причина состоит в том, что люди часто измеряют относительный риск решения относительно нейтральной точки отсчета вместо эффекта богатства для фирмы. Вторая причина относится к «эффекту достоверности». Это значит, что спад в оцененной вероятности результата решения будет более влиятельным, когда результат решения изначально предполагался быть неизбежным.

Рисунок 10.1 показывает перспективную теорию, изображая обобщенную функцию ценности, которая относится ко многим стратегическим решениям. Обратите внимание, что кривая возрастает внизу графика до начала координат и убывает вверх графика от начала координат. Функция ценности также более крутая к потерям по отношению к прибылям. Эти свойства отражают важное отличие, выдвинутое перспективной теорией, в том, что люди обычно более несклонны к риску потерь, чем привлекаемы прибылями.

Значение стратегических решений состоит в том, что действительное принятое решение зависит от положения ценностной ориентации принимающего решение лица в функции ценности. Рассмотрим пример, в котором менеджер, принявший оригинальное решение о размещении ресурсов в 100 000 долларов, потерпел убытки вследствие непредвиденных конкурентных факторов. Возможность вложить другие 50 000 долларов по оценке имеет 10:1 шансов на оку-

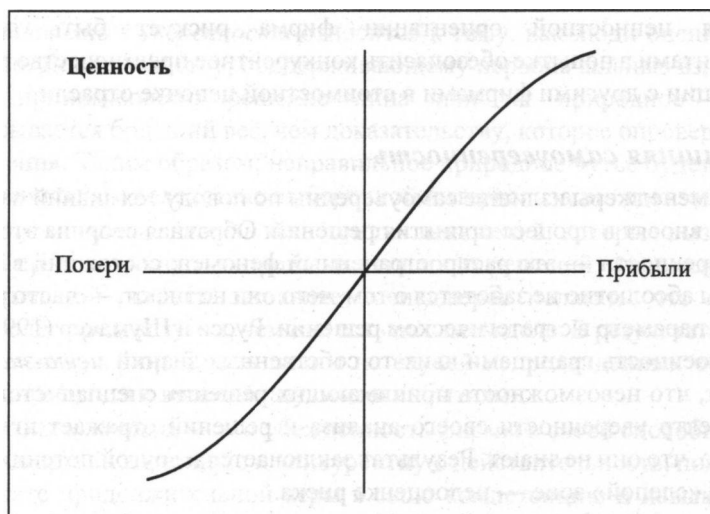


Рис. 10.1. Перспективная теория функции ценности.

Источник: Copyright © 1984 by the American Psychological Association. Перепечатано с разрешения

паемость. Решение, которое принимает менеджер, будет зависеть от его положения на кривой ценности. Менеджер может рассмотреть дополнительные инвестиции как потенциальную потерю в 50 000 долларов, так и потенциальную прибыль в 500 000 долларов. Это ориентация решения приписывает большую ценность самым последним решениям, касающимся дополнительных инвестиций. Также менеджер может рассмотреть решение об инвестициях в свете общего воздействия на богатство фирмы с момента начала проекта. В данном случае, результат решения будет рассматриваться как выбор между первоначальной потерей в 100 000 долларов и суммарными потерями в 150 000 долларов. В этой ориентации решения попытка поддаться искушению усиливающейся приверженности по отношению к проигрышному курсу действий намного больше вследствие «эффекта достоверности», связанного с выбранной ориентацией решения. Это означает, что менеджеры откажутся от рационального избегания риска, когда решение ориентировано в качестве выбора между двумя потерями, а не как выбор между потерей и прибылью.

Другой распространенный источник проблемы ограниченной ориентации касается того факта, что принимающие решения специалисты, абсолютно естественно, часто будут смотреть на стратегические несоответствия только с точки зрения фирмы. Это значит, что они могут действовать с ограниченной ценностной ориентацией, рассматривающей стратегические значения для их фирмы. Инновационные стратегии, однако, часто требуют детального рассмотрения стратегий конкурентов. Это всегда было истинно для традиционного конкурентного анализа. Это становится также жизнеспособным в эпоху создания альянсов, что требует четких знаний и перспективы стратегий конкурентов. Без рас-

ширения ценностной ориентации фирма рискует быть поглощенной конкурентами в попытке обезопасить конкурентное преимущество посредством кооперации с другими фирмами в стоимостной цепочке отрасли.

5. *Излишняя самоуверенность*

Многие менеджеры излишне самоуверенны по поводу тех знаний и опыта, которые они вносят в процесс принятия решений. Обратная сторона этой излишней самоуверенности — это распространенный феномен, состоящий в том, что менеджеры абсолютно не заботятся о том, чего они не знают, — часто равнозначно важный параметр в стратегическом решении. Руссо и Шумаер (1992) называют обеспокоенность границами чьих-то собственных знаний *мета-знаниями*. Они считают, что невозможность принимающих решения специалистов точно оценить спектр уверенности своего анализа и решений отражает игнорирование ими того, что они не знают. Результат заключается в другой потенциально смертельной «слепой» зоне — недооценке риска.

Первопричины излишней самоуверенности лежат в фундаментальных психологических реакциях на сложность и неопределенность, связанных со многими стратегическими решениями. С целью преодоления этой сложности и неопределенности в качестве механизма борьбы используется познавательное упрощение. Специалисты, принимающие решения, часто вовлекаются в этот процесс на подсознательном уровне и верят в то, что их упрощенные представления о реальности точны. Несмотря на это, они перерастают в излишнюю самоуверенность относительно их способностей к успешному проведению анализа и принятию стратегических решений, которые он поддерживает. В литературных источниках выявлено несколько причин излишней самоуверенности, а именно доступность, «постановка на якорь», склонность к уверенности, иллюзия контроля, предусмотрительность и объем информации (Langer, 1983; Schwenk, 1984, 1986; Russo & Schoemaker, 1992).

- *«Постановка на якорь»* относится к распространяющемуся влиянию предположительных (примерных) оценок (оценок-догадок), которые представляют собой первоначальные и часто неофициальные оценки или прогнозы. Менеджеры по незнанию опираются на эти примерные оценки и основывают на них свой анализ. В результате примерные оценки становятся относительной точкой отсчета, контролирующей спектр формального и четкого анализа и последующего решения. В конечном счете, стратегическое видение становится значительно ограниченным тем спектром, который сосредотачивается вокруг точки отсчета оценки-догадки.
- *Доступность* относится к тенденции людей ограничивать всеобщие способности и возможности с целью сокращения числа потенциальных решений, которые нужно принять. Часто рассматриваются только те способности, которые считаются наиболее вероятными. В результате, излишняя самоуверенность в суждении будет в значительной степени основана только на рассмотрении небольшой части возможных решений и результатов событий. «Слепые» зоны появятся потому, что возможные решения и результаты событий, которые изначально считались невероятными, могут на самом деле произойти.

- *Склонность к уверенности* относится к тому, как люди оценивают доказательство. Доказательству, поддерживающему первоначальные взгляды и убеждения принимающего решение лица или их природное чутье, часто приписывается больший вес, чем доказательству, которое опровергает предвзятые мнения. Таким образом, неправильное природное чутье будет восприниматься правильным вследствие выборочной интернализации доказательства.
- *Предусмотрительность* касается тех искажений, которые вызываются очевидной предсказуемостью прошлых успешных решений. Феномен 20/20 предусмотрительной остроты заставляет менеджеров полагать, что конкурентная среда более предсказуема, чем она есть на самом деле. В результате, менеджеры часто не могут разработать планы на случай непредвиденных обстоятельств, чтобы справиться с непредсказуемыми событиями.
- *Иллюзия контроля* — это убежденность фирмы в своей способности контролировать организационную и конкурентную действительность, появляющаяся в результате продолжительной веры в свою компетенцию и навыки. Она тесно связана со склонностью к уверенности в том, что для подтверждения первоначальной гипотезы, поддерживающей управленческий контроль в прошлом, информация подбирается селективно.
- *Объем информации* относится к феномену, когда менеджеры предполагают, что количество информации непосредственно связано с качеством анализа, на основе которого принимаются решения. В дополнение к этому каждый предмет в большом объеме информации может быть рассмотрен как причина или основа для поддержания управленческого решения. Такие предположения, однако, могут не быть правильными, играя роль ошибочных исходных данных для принятия решения.

6. Эвристическая представительность или обоснование по аналогии

Как отмечают Тверски и Канеман (1974), *эвристическая представительность* заставляет менеджеров делать обобщения из ограниченных выборок или неполной информации. Эта «слепая» зона может проявиться несколькими способами, включая предположение о том, что прошлые стратегические несоответствия аналогичны текущим решениям, с которыми сталкивается фирма, находятся во взаимосвязи с причинностью, и предположение о том, что фирма может предсказывать будущие результаты с достаточной точностью. Это убеждение в «законе малых чисел» подталкивает принимающих решения специалистов делать неверные предположения на основании выборок, размеры которых слишком малы для поддержания таких аналитических запросов. Важный фактор, вносящий свой вклад в эвристическую представительность, — это объявленная тенденция менеджеров подвергаться большему влиянию красочных анекдотичных историй, нежели строго количественному статистическому анализу, что ограничивает размер выборки и тип их аналитических вводимых ресурсов. В этом отношении соответствующая концепция обоснования по аналогии (Steinbruner, 1974) — это принцип работы эвристической представительности, поскольку он

позволяет менеджерам упростить действительность и добавить цвета в анекдотичные истории. К сожалению, аналогии, используемые для поддержания стратегического решения, могут быть не аналогичными или не представлять стратегические параметры решения. Результатами являются «слепые» зоны, идущие своими корнями в чрезмерную упрощенность сложных моментов и неопределенностей конкурентной среды фирмы.

7. Просеивание информации

Высшее руководство часто получает свои решения по поддержанию анализа с более низких уровней руководства в иерархии фирмы. Так, воздействие предыдущих шести источников «слепых» зон также будет просеивать информацию для искажения процесса принятия решений высшего руководства. Поскольку просеивание информации будет воздействовать на «слепые» зоны в исключительном случае, Джиллад (1994) выявил четыре условия, которые будут стимулировать рост числа «слепых» зон в организации.

Первое условие касается организационной структуры фирмы. Стратегическое несоответствие, разделенная ответственность и разнообразие мнений, усиливающиеся децентрализованными структурами, могут противодействовать «слепым» зонам. Однако эта тенденция приходит с тем компромиссом, что исключительно побочные организационные структуры могут замедлить стратегическое решение до скорости черепашьего шага. Суть состоит в том, чтобы найти верный баланс. Второй фактор роста числа «слепых» зон относится к тому, каким образом фирмы справляются со стратегическим провалом. Если фирма открыто рассматривает провал как возможность обучения, «слепые» зоны имеют гораздо меньшую вероятность развития. Третий показатель, влияющий на силу «слепых» зон, — это изменчивость конкурентной среды фирмы. Фирмы, конкурирующие в политической, экономической, социальной или технологической турбулентности, будут выявлять «слепые» зоны гораздо быстрее, чем их соперники в более уравновешенных отраслях, потому что радикальные изменения будут воздействовать на исполнение самого низкого уровня гораздо быстрее. Четвертое условие роста числа «слепых» зон связано с уровнем организационного спада, присущего фирме. Часто успешные фирмы будут иметь аккумулированные ресурсы, которые будут служить для защиты от неприятностей. По этим факторам «слепые» зоны станут легко различимыми только тогда, когда разрушающее исполнение съест этот организационный спад.

Стратегическое обоснование и его применение

Предыдущая дискуссия была направлена на психологические и организационные причины «слепых» зон. Это представляет собой только половину уравнения анализа «слепых» зон. Другая половина относится к тому, как эти «слепые» зоны влияют на анализ и процесс принятия стратегических решений в конкурентном контексте. Организационные бихевиористы (например, Zajac & Bazerman, 1991) расширили первоначальные разработки отраслевых экономистов (напри-

мер, Porter, 1980) в том, как «слепые» зоны воздействуют на три наиболее значительных стратегических решения, принимаемые в конкурентном контексте: расширение производственных мощностей, вход в новый бизнес посредством внутреннего развития и вход в новый бизнес посредством приобретения.

Расширение производственных мощностей

Излишек производственных мощностей — это распространенный признак многих отраслевых структур, потому что многие фирмы стараются превзойти друг друга в попытке удовлетворить растущий спрос. Рациональный конкурентный анализ должен прогнозировать то, что преуспеют только самые быстрые покупатели, имеющие преимущественное право на покупку, и что конкуренты, которые не могут расширить производственные мощности так быстро, поймут это и предпримут все меры по увеличению производственных мощностей. Однако дело не всегда состоит в этом. Во многих случаях по сценарию расширения производственных мощностей слишком много фирм считают себя законными покупателями, имеющими преимущество, основываясь на неверном конкурентном анализе и внутренней проверке. Многие «слепые» зоны в отраслевом и конкурентном анализе могут быть применимы к незначительному рассмотрению конкурентных действий на случай непредвиденных обстоятельств или реакции. Неверные решения о расширении производственных мощностей непосредственно связаны со «слепыми» зонами нескольких типов:

- *Излишняя самоуверенность.* Фирмы часто страдают от излишней самоуверенности, потому что считают себя преимущественными покупателями, когда в действительности конкуренты их превосходят. Только увеличенные производственные мощности добавляют условия спроса перенасыщенного рынка.
- *Ограниченная ценностная ориентация.* Фирмы, неправильно прогнозирующие реакцию на свои собственные планы по расширению производственных мощностей или на возможности роста рынка, также страдают от ограниченной ценностной ориентации. Они будут строить стратегическое решение только в контексте прибыли (например, рост объемов продаж, загрузка производственных мощностей или меньшая себестоимость единицы изделия) и не смогут надлежащим образом ввести вполне реальную возможность потерь, которая может иметь место со стороны решений конкурентов по поводу расширения производственных мощностей. Корни проблемы обычно уходят в недооценку конкурентной реакции в случае непредвиденных обстоятельств или переоценку мощности внутренних сильных сторон фирмы для преодоления этих непредвиденных обстоятельств.
- *Усиливающаяся приверженность к какому-либо курсу действия.* Если менеджеры привержены к тому, чтобы направить средства на расширение производственных мощностей, они могут вовлечься в усиление приверженности, несмотря на очевидные знаки, свидетельствующие о том, что фирма не является законным преимущественным покупателем. С целью достижения внутренней правомерности в свете личной ответственности за решение о расширении производственных мощностей менеджеры выделяют на расширение больше средств. Надежда на

то, что эта интенсифицированная приверженность повторно подтвердит преимущественное положение фирмы в будущем, в большей степени обычно отражает иррациональную психологию, нежели экономическую рациональность.

- *Бич победителя.* При рассмотрении решения о расширении производственных мощностей фирмы часто неправильно представляют намерения конкурентов. Конкурентный анализ может упустить тот факт, что конкуренты уделяют большую относительную стратегическую ценность расширению производственных мощностей и будут придерживаться этой цели независимо от конкурентного преимущества. Ошибочное предположение о том, что конкуренты будут менее суровыми в гонке за преимуществом, часто вводит в заблуждение фирмы, которые отчаянно пытаются достичь преимущественного роста. В отличие от их ожиданий конкуренты не становятся менее суровыми в своих планах по расширению. В результате большинство, если не все, провалы победы будут отброшены вследствие излишка производственных мощностей в отрасли, отражающемся в бесприбыльном росте — так называемом биче победителя.

Вход в новый бизнес посредством внутреннего развития

Как и в случае решений о расширении производственных мощностей, предположения по поводу входа в новый бизнес посредством внутреннего развития также часто связаны со «слепыми» зонами:

- *Излишняя самоуверенность.* Менеджеры часто бывают излишне самоуверенными по поводу своей способности успешно войти на новый рынок, потому что недооценивают реакцию конкурентов на случай непредвиденных обстоятельств.
- *Ограниченная ценностная ориентация.* Анализ, поддерживающий решения о входе в новый бизнес, часто предполагает, что привлекательность отрасли после этого останется прежней. В действительности же, основание на разрешающем финансовом анализе отраслевой структуры, существующей еще до вторжения фирмы, не является точным отражением конкурентной реальности. Напротив, анализ финансовой деятельности должен четко показывать, как вторжение фирмы отразится на реакциях конкурентов и покупателей и изменении привлекательности отрасли.
- *Усиливающаяся приверженность к какому-либо курсу действия.* Как только фирма вошла на рынок, менеджеры часто начинают молиться для усиления своей приверженности изначальному курсу действия, несмотря на то, что ослеплены неожиданной ответной мерой конкурентов или нерасположением покупателей.
- *Бич победителя.* Принимающие стратегические решения специалисты часто недооценивают желание конкурирующих фирм в новой отрасли принимать ответные меры. Например, конкуренты могут вложить в невозвратимые активы, создавая выходящие барьеры, которые заставляют их отчаянно защищать свои существующие доли рынка посредством снижения цен до уровня, ниже точки прибыльности потенциальной фирмы. В результате, когда фирма входит на рынок, из приобретенной доли рынка не вытекает ожидаемая прибыльность.

Вход в новый бизнес посредством приобретения

Аналогично входу в новый бизнес посредством внутреннего развития, приобретения также не минуют «слепых» зон:

- *Излишняя самоуверенность.* Что отражено настойчивой переплатой относительно объема рынка, многие менеджеры излишне самоуверенны в своих способностях достигать синергии после приобретения.
- *Ограниченная ценностная ориентация.* При анализе потенциальных приобретений менеджеры часто страдают от ограниченной ориентации решения, поскольку их точка отсчета основана на полном использовании ожидаемых приобретенных синергизмов. Действительность, показывающая, что эти приобретения обычно разбазариваются целевым акционерам фирмы с помощью торгов, обычно игнорируется.
- *Усиленная приверженность к какому-либо курсу действия.* Излишняя самоуверенность фирмы по поводу своей способности понимать ожидаемые синергизмы может привести к тому, что фирма будет игнорировать вероятность того, что конкурирующие участники торгов могут также ожидать достижения аналогичных синергизмов. В результате менеджеры попадают на уловку усиленной приверженности, где множественные участники торгов существуют на рынке для корпоративного контроля.
- *Бич победителя.* В качестве результата предыдущих «слепых» зон приобретающая фирма часто испытывает сомнительный успех, так как большинство ожидаемых синергизмов разрушатся вследствие переплаты.

Заяц и Бацерман (Zajac & Bazerman) считают, что вследствие этих трех стратегических решений источник многих «слепых» зон заключается в отсутствии надлежащего рассмотрения реакции конкурента в непредвиденных обстоятельствах на планируемые стратегии. Рисунок 10.2 предлагает схематический обзор стратегических значений «слепых» зон по трем стратегическим решениям, обсуждавшимся выше.

Сильные стороны и преимущества

Система предварительного предупреждения для системы предварительного предупреждения фирмы

Система фирмы по конкурентной информации работает как система предварительного предупреждения для выявления фактически ослабляющейся конкуренции. Так, конкурентный анализ можно рассматривать как дополнительную страховку для системы предварительного предупреждения фирмы. Это означает, что реальная сила анализа «слепых» зон состоит в его активной позиции по отношению к выявлению потоков в систему конкурентной информации фирмы до того, как они проявят себя в сниженном уровне исполнения. В таком случае анализ «слепых» зон может рассматриваться как фундаментальный блок в создании обучающейся организации.



Рис. 10.2. Стратегические значения «слепых» зон

Источник: *Academy of Management Review* by E. J. Zajac and M. H. Bazerman. Copyright 1991 by Acad of Mgmt. Воспроизведено с разрешения Академии менеджмента в формате учебника через Copyright Clearance Center

Сравнительный

Проще говоря, анализ «слепых» зон важен для эффективного анализа и принятия эффективного решения. Его преимущество как концепция стратегического анализа не может быть преувеличено. Анализ «слепых» зон является сравнительным и проникает в каждый уголок фирмы. Аналогично, анализ «слепых» зон должен действовать не как отдельный, обособленный инструмент анализа, а скорее как всеобъемлющая философия, руководящая использованием фирмой всех других аналитических инструментов.

Гибкость

Анализ «слепых» зон может функционировать для анализа ошибок, свойственных процессам фирмы по принятию решения в данное время. Он также несет ответственность за то, что используется на постоянной основе для наблюдения за любыми развивающимися «слепыми» зонами и потенциальными слабыми сторонами системы конкурентной информации фирмы или среди ее специалистов, принимающих решения.

Эффективный по стоимости и легкий в применении

По своей сути анализ «слепых» зон недорогой и относительно простой в практическом применении. В контексте высокой вероятности стратегического провала в его отсутствие, отношение дохода к издержкам данного аналитического инструмента высоко.

Слабые стороны и ограничения

Несмотря на простоту в применении, анализ «слепых» зон очень сложен в успешном выполнении, потому что стратегический анализ и принятие решений являются особенно сложными процессами, включающими в себя огромную долю неопределенности и неоднозначности. Большинство принимающих решения специалистов испытывают трудности с учетом неопределенности и сложности, и эти проблемы усугубляются, когда эти факторы вводятся в часто политизированные и ускоренные процессы принятия решений и планирования.

Несмотря на признание того, что анализ «слепых» зон важен, любые действия, предпринимаемые против них, могут быть сложными. Многие специалисты, принимающие решения, и организации, признающие свои собственные «слепые» зоны, не способны решить или не желают определить, как реагировать на них. Организационная политика, история, культура, структура власти и организационная структура, кроме всего прочего, могут внести вклад в эту ситуацию.

Чтобы быть эффективным, анализ «слепых» зон должен также стать частью философской фабрики принятия организацией решения. Это гораздо проще сделать теоретически, чем практически. Только несколько фирм работали по распространению озабоченности по поводу «слепых» зон по своим должностным уровням, и еще меньше фирм организовали или применили процессы для использования анализа «слепых» зон на постоянной основе.

В итоге следует отметить, что большинство принимающих решения специалистов обладают «слепыми» зонами по отношению к анализу «слепых» зон. Этот метод не всегда используется практикующими менеджерами и редко охватывается в их официальной бизнес-подготовке. Существует очень немного систематических или эмпирических исследований по применению анализа «слепых» зон и его воздействию на принятие решений или конкурентоспособность фирмы. Это не умаляет его значимость: если есть то, что его усиливает, то это требует, чтобы аналитики и менеджеры знали все о его преимуществах и практической применимости.

Процесс применения метода

Процесс применения анализа «слепых» зон в значительной степени отличается от других инструментов и методов управления. Анализ «слепых» зон не применяется в систематической процедуре. Наоборот, это скорее философский подход, охватывающий все области конкурентного анализа и принятия стратегического решения. Вкратце, анализ «слепых» зон должен распространяться на все другие инструменты и методы управления, которые применяет фирма в поисках стратегии. Даже несмотря на то, что обширность анализа «слепых» зон не поддается тщательной процедуре внедрения, всеобъемлющую основу для его внедрения представляют несколько главных принципов. Процесс, который здесь нами описывается для разработки анализа «слепых» зон, — это один их процессов, пропагандируемых Джилладом (1994).

По определению, «слепые» зоны трудно раскрыть. Многие фирмы страдают от «слепых» зон, даже не догадываясь об их существовании. Таким образом, первый шаг во введении анализа «слепых» зон состоит в выявлении возможных источников «слепых» зон внутри фирмы. Для облегчения процесса диагностики того, насколько фирма подвержена «слепым» зонам, и могут ли они оказывать воздействие на конкурентный анализ, внутреннюю проверку и принятие стратегических решений, существуют три полезных теста:

1. *Внутренний тест.* Этот тест относится к тому, насколько фирма осведомлена о всех аспектах своей конкурентной среды и своих внутренних возможностях. Это может звучать как обобщенный стандарт, но в контексте анализа «слепых» зон это очень точный тест. Он включает в себя знания о том, где и как конкурирующие фирмы соперничают, об отраслевых границах, тактических подробностях, стратегических обзорах и т. п. Программа активной конкурентной информации и инициативы бенчмаркинга — два показателя того, что фирма обладает внутренними знаниями о себе самой, своих рынках и своих конкурентах. Фирмы часто проваливают внутренний тест, поскольку длительные периоды успеха окунают фирму в состояние удовлетворенности тем, что она знает все. Очень просто, это невозможно, особенно принимая во внимание быстро протекающие изменения и структурную неопределенность, существующую сегодня на многих глобальных рынках.

2. *Реакционный тест.* Этот тест определяет, точно ли фирма представляет себе реакцию конкурентов на планируемые стратегии на случай непредвиденных обстоятельств. Часто компании ошибочно полагают, что исследование рынка — это заменитель конкурентной информации. Однако они сильно различаются.

3. *Немой, слепой и глухой тест.* В особенности, этот тест определяет, способна ли фирма к конкурентному анализу. То есть, является ли фирма гениальной обучающейся организацией?

Каждый из этих тестов кажется упрощенным и риторическим. Многие менеджеры будут испытывать гордость, оценивая свои фирмы по каждому тесту. Однако явная упрощенность каждого теста отражает внутреннюю природу «слепых» зон. Отвечая на внутренний тест, например, фирма может посчитать себя защищенной от конкурентных «слепых» зон, даже если неизвестный конкурент планирует вторжение из совершенно другой отрасли. В контексте анализа «слепых» зон, игнорирование — это не счастье: оно опасно. Часто «слепые» зоны не становятся очевидными до тех пор, пока не наступило разрушение. Тем не менее, цель анализа «слепых» зон заключается в выявлении их на ранней стадии и устранении, прежде чем они проявят себя в лице негативного воздействия на конкурентную позицию фирмы. Для усиления значения этой опасности следует привести следующее анекдотичное доказательство. Существует факт, что мало, очень мало фирм остаются в бизнесе дольше 30 лет. Неблагоприятная действительность такова, что для большинства фирм «слепые» зоны нанесут вред и непременно погубят фирму, если не будут выявлены и искоренены.

Затем проводится состоящий из четырех этапов процесс практического применения теста на склонность к «слепым» зонам:

Этап 1: установить сильную поддержку инициативы анализа «слепых» зон со стороны высшего руководства и символически довести это соглашение всем принимающим решения специалистам в фирме.

Этап 2: назначить «ответственного за устраивание переполоха», который будет действовать как стратегический испытатель внутри фирмы. Часто этот человек нанимается со стороны и является тем, кто олицетворяет нетрадиционные побочные процессы мышления. В ином случае, эту «должность» можно поделить между одним внутренним работником и одним пришедшим в фирму.

Этап 3: обеспечить неограниченный доступ к стратегическому испытателю для исследования потенциального заражения «слепых» зон в фирме. Ему назначается важная роль узнать о каждом аспекте фирмы, и, как минимум, он должен быть представлен как наблюдатель на всех стратегических собраниях. В дополнение к этому, стратегический испытатель должен быть свидетелем всех главных моментов стратегического анализа фирмы.

Этап 4: стимулировать стратегического испытателя выполнить все три теста на предрасположенность к «слепым» зонам на процессах внутренней проверки фирмы, конкурентного анализа и, в итоге, принятия стратегического решения.

После выполнения этапа 4, стратегический испытатель сделает отчет о своих обнаружениях группе старшего руководства. Если окажется, что фирма подвержена «слепым» зонам, следующий этап анализа «слепых» зон потребует определенной попытки их выявления и искоренения. Это может быть выявлено посредством следующего процесса, состоящего из четырех уровней:

Уровень 1. Выбрать определенное стратегическое решение, которое необходимо изучить. Например, процессы разработки нового товара фирмы или принятия решения по поводу вторжения на рынок являются хорошими стартовыми пунктами.

Уровень 2. Определить аналитические параметры и информационные потребности, относящиеся к данному решению. Этот анализ часто гарантируется проведением интервью с экспертами разных функций, как внутренних экспертов фирмы, так и внешних.

Уровень 3. Выявить главных специалистов, принимающих выбранное решение и приводящих его в исполнение.

Уровень 4. Попросить каждого специалиста, принимающего решения, ранжировать каждый аналитический параметр или ключевой фактор, участвующий в стратегическом решении, на основе значимости и доступности. Рейтинги затем усредняются для изоляции только тех областей, где конкурентная информация считается очень значимой, но только минимально доступной. Затем объединить ответы на схеме, аналогичной представленной в табл. 10.1.

Эта матрица ответов значимость/доступность отразит серьезные противоречия между доступной конкурентной информацией (то есть, внутренняя проверка, конкурентный анализ) и тем, что требуется для принятия эффективного стратегического решения. Это те противоречия, в которых кроются «слепые» зоны.

На основании табл. 10.1, наиболее эффективный способ — сконцентрироваться на тех предметах конкурентной информации, которые испытывают самые

Таблица 10.1. Матрица значимости/доступности конкурентной информации

	Участник 1	Участник 2	Участник 3
Предмет информации 1	Значимость и доступность	Значимость и доступность	Значимость и доступность
Предмет информации 2	Значимость и доступность	Значимость и доступность	Значимость и доступность
Предмет информации 2	Значимость и доступность	Значимость и доступность	Значимость и доступность

Источник: "Identifying Gaps and Blindspots in Competitive Intelligence", by B. Gilad, G. Gordon, and E. Sudit, 1993, *Long Range Planning*, 26(6), pp. 107-113; *Business Blindspots*, by B. Gilad, 1994, Danvers, MA: Probus Publishing Company.

значительные противоречия. Достичь лучшего понимания можно с помощью разделения участников в интервью значимости/доступности по функциональным областям. Аналогично, нужно разделить каждый предмет конкурентной информации по типу. Затем построить матрицу, сравнивающую функциональную область с типом информации, как, например, показано в табл. 10.2. Она обобщит области конкурентной информации, оцененные как значимые пользователями, которым действительно поставляется эта информация, и подчеркнет те области, которые не могут выполнить это особенно важное задание. Таблица 10.2 также позволит фирме оценить, насколько эффективно фирма разделяет конкурентную информацию по функциональным областям. Эта информация обеспечит возможность увеличения способности фирмы к обучению, изолируя те области, где межфункциональное разделение конкурентной информации слабое.

Таблица 10.2. Доступность конкурентной информации каждого типа по функциональным областям

Функция члена команды	Тип информации			
	Маркетинг	Технологии	Конкурентная стратегия	Общая (N = 14)
Общий менеджмент	63%	76%	91%	73%
Маркетинг	48%	43%	42%	45%
Техническая	47%	54%	45%	49%
Общая (n = 11)	51%	57%	58%	

Примечание: N = число предметов, оцененных важными или крайне важными, и = число респондентов, классифицированных по функции

Источник: "Identifying Gaps and Blindspots in Competitive Intelligence", by B. Gilad, G. Gordon, and E. Sudit, 1993, *Long Range Planning*, 26(6), pp. 107-113, *Business Blindspots*, by B. Gilad, 1994, Danvers, MA: Probus Publishing Company.

Стратегическая ценность процесса анализа «слепых» зон — это выявление «слепых» зон в стратегическом процессе и процессе сбора конкурентной информации фирмы. Следуя этим важнейшим измерениям конкурентной информации и ее воздействия на искоренение «слепых» зон из процесса принятия стратегического решения фирмы, можно выявить специфичную конкурентную информацию, требуемую для различных стратегических решений; лиц в функциональных областях, которые будут использовать эту конкурентную информацию, и возможности для увеличения доли конкурентной информации для усиления способности фирмы к обучению.

На данном этапе анализа «слепых» зон у фирмы появится хорошая идея о том, соответствуют ли ее инфраструктура конкурентной информации, и стратегии, имеющиеся на настоящий момент, укреплению конкурентоспособности. Если оказывается, что не соответствуют, следующий этап включает в себя детальный пересмотр как способности по получению конкурентной информации, так и линий разработки организационной стратегии. Аналитику доступны многие ресурсы в отношении общей разработки твердой программы конкурентной информации. Результаты предыдущего анализа укажут направление для индивидуализации функции конкурентной информации для особенных требований фирмы.

Даже если функция конкурентной информации фирмы считается соответствующей нормам, в процессах принятия индивидуальных решений все равно будет существовать несколько «слепых» зон. Это означает, что даже несмотря на то, что принимающий решение специалист снабжен необходимой конкурентной информацией по важным стратегическим параметрам, мыслительный процесс перевода этого анализа в действие может быть ошибочным. В этом отношении, знание различных источников «слепых» зон может использоваться для распространения философии стратегического вызова в фирме.

Детально такая ситуация показана посредством регулирования информации о психологических аспектах излишней самоуверенности с целью выведения «слепой» зоны определенного типа. Руссо и Шумагер (1992) выявляют пять методов для решения проблемы «слепой» зоны излишней самоуверенности:

- *Ускоренная обратная связь.* Идеально подходя молодым менеджерам, этот способ предупреждает будущих специалистов по принятию решений об их знаниях о фирме и их областях ответственности. Моментальная обратная связь обеспечивается для того, чтобы они поняли, насколько ограничены их знания на самом деле, и, в процессе этого, для уменьшения любых шансов на излишнюю самоуверенность.
- *Контр-аргументирование.* Опровержение предпосылок, лежащих в основе настоящих и будущих стратегий, выявит как явные, так и подразумеваемые предположения.
- *Шаги к беде.* Это ошибочные древовидные диаграммы, пытающиеся перечислить все потенциальные пути к стратегическому провалу. Просьба менеджеров дополнить эту диаграмму обострит их чувствительность к тому, насколько фирма подвержена стратегическому краху.

- *Шаги к будущему.* Вместо перечисления отдельных шагов к будущему анализ сценария предпринимает попытки к анализу того, каким образом эти отдельные шаги можно было бы связать в будущем.
- *Только внимательность.* Знание о частоте появления «слепых» зон в виде излишней самоуверенности часто побуждает менеджеров находить свои собственные механизмы внутреннего контроля и решения проблем.

Анализ «слепых» зон может рассматриваться составленным из трех направляющих философских подходов. Во-первых, фирма должна стратегически изучить себя посредством внутренней проверки эффективности конкурентной информации и функций своей стратегии. Обычно обнаруживаются недостатки, и следующий принцип состоит в определении того, в каких областях и насколько недостаточная инфраструктура конкурентной информации и стратегии может быть усовершенствована. В-третьих, менеджеры фирмы должны быть осведомлены о психологических искажениях, из-за которых они могут неумышленно просеивать внутреннюю проверку, конкурентный анализ и принятие стратегических решений. Эти три принципа совместно усиливают и делают все ради подтверждения того, что принимающие решение специалисты обладают нужной информацией и анализом в нужное время, и что нужные люди используют его для принятия правильных решений. Это проще сказать, чем сделать, но гораздо проще это сделать с анализом «слепых» зон, чем без него.

«Слепые» зоны: история о двух торговцах

SEARS

С 1971 года до 1990 года компания Sears, Roebuck & Co. шла в ногу с радикальным изменением рынка розничной торговли. Как показывает нижеследующая таблица, руководство Sears столкнулось с несколькими «слепыми» зонами, относящимися к непроверяемым предположениям и непоколебимым корпоративным мифам.

Корпоративный миф	Опровержение конкурентов
Учредительная стратегия, основанная на внутренней документации, политики высоких цен и периодических продаж.	Вторжение на рынок фирм, торгующих по сниженным ценам, как, например, Wal-Mart, Kmart и Target, на основе политики низких цен каждый день, интернациональной документации и эффективного управления цепочкой предложения.
Статус-кво, предоставляющий полный ассортимент товаров независимо от условий конкуренции или прибыльности от единицы продукции.	Вторжение на рынок фирм, занимающих ниши, как, например, Home Depot, которые концентрируются на узком ассортименте изделий и низких ценах, на основе объема и специализации.
Традиционная стратегия полагания на формат каталогов одного дизайна и просроченная система оформления заказов, основавшие компанию.	Вторжение на рынок смекалистых специальных каталогов, как, например, L.L. Bean и Land's End, на основе услуги 365/24/7 с помощью номеров бесплатных телефонных разговоров.

продолжение на следующей странице

Сила корпоративных мифов, таящихся в организационной культуре Sears, предупредила менеджеров от реагирования на эти конкурентные вызовы. Фактически, «слепые» зоны в особенности повлияли на то, чтобы руководство даже приняло эти вызовы со стороны конкурентов за прямую угрозу их пользующейся привилегиями компании. Исполнительные директора Sears, преуспевавшие в течение долгого времени, стали изолированными от реальности и работали на конкурентных предположениях, которым было уже свыше ста лет! Аналогично, Sears обеспечивала продвижение своих менеджеров. Неудивительно, что стратегические оппоненты или «устраивающие переполох» заглушались давящей массой корпоративных подхалимов. Понятно, что некоторые из них, вероятно, ушли для получения высокооплачиваемых должностей в Wal-Mart, Home Depot или L.L. Bean.

Потери, вызванные «слепыми» зонами, повлиявшими на то, что руководство Sears подписало под особой значимостью проведения анализа, таковы:

- В 1971-1990 гг. доля рынка уменьшилась на 15%.
- В 1984-1989 гг. ежегодные прибыли снизились на 7.7%.
- В 1991 г. Sears потеряла \$1.3 млрд. от деятельности.
- Необходимо было поменять директоров-распорядителей.
- Sears была вынуждена ликвидировать свою страховую компанию и компанию, ведущую операции с недвижимостью, крупнейшую в Америке.

WAL-MART

История успеха компании Wal-Mart является зеркальным отражением провала компании Sears. Вместо того, чтобы быть «ослепленной» разработками конкурентов, основатель Wal-Mart Сэм Уолтон использовал информацию о «слепых» зонах конкурентов в качестве конкурентного оружия. Нижеследующая таблица обобщает стратегию, так эффективно используемую Wal-Mart против своих соперников:

«Слепые» зоны конкурентов	Стратегия Wal-Mart
Традиционные розничные торговцы, как, например, Kmart и Sears, размещались в крупных городах на основе привлечения больших масс.	Wal-Mart изначально разместились в небольших городах со средней численностью населения 15 000 на основе того факта, что гораздо проще развиваться посредством устранения семейных магазинов в малых городах, чем пытаться украсть долю рынка у крупных розничных торговцев.
Крупные розничные торговцы начинали вкладывать средства в диверсификацию.	Wal-Mart вносила значительные инвестиции в свои магазины, делая их гораздо более привлекательными, чем магазины крупных розничных торговцев.
Открытые магазины были относительно забыты и потеряли свою славу.	Компания использовала доходы от размещения в небольших городах для финансирования проникновения в более крупные города.
Система распространения в Sears была одним из слабых звеньев в ее стоимостной цепочке, что отразилось на дефицитах и большой продолжительности запаздывания заказов.	Wal-Mart вносила большие инвестиции в распространение и логистику, делая эти направления главной компетенцией фирмы и стабильным источником конкурентного преимущества.
«Слепые» зоны заставили руководство существующих магазинов розничной торговли сильно колебаться, понимая, что сотрудники магазинов были деморализованы вследствие низких зарплат, незначительной подготовки и	Wal-Mart символично «продвигает по службе» клерков и «помощников», инициировала принятие планов участия в прибылях и делала значительные инвестиции в подготовку работников.

продолжение на следующей странице

Спустя годы между руководством и линейными работниками были возведены Китайские стены из камня традиции и гранита изжившей себя философии управления.

Wal-Mart относилась ко всем работникам как к партнерам, что символично передавалось многими и частыми визитами директора-распорядителя.

Источник: адаптировано по Gilad, Benjamin, *Business Blindspots*, by B. Gilad, 1994, Danvers, MA: Probus Publishing Company; «Reversing the Downward Spiral: Lessons from W.T. Grant and Sears Roebuck», by W. Weitzel and E. Johnson, 1991, *Academy of Management Executive*, 5(3), стр. 7-22.

Анализ «слепых» зон в действии — пример процесса

Крупная фармацевтическая фирма рассматривала вопрос о разработке нового диетического лекарственного продукта в виде питательной добавки. Она провела анализ «слепых» зон для определения, почему от этого проекта необходимо отказаться вскоре после завершения первоначального производственного периода.

Для проведения анализа было выбрано 15 параметров конкурентной информации, влияющих на решение о разработке нового продукта. Эти предметы конкурентной информации были разделены на две основные функциональные области:

Маркетинг	Техническая
<ul style="list-style-type: none"> • Выявить конкурентов • Размер рынка в данный момент • Размер рынка в будущем • Цены конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Стоимость производства и распространения близких заменителей и конкурирующих товаров • Доступность сырьевых ресурсов • Усилия конкурентов в научных исследованиях и опытных разработках этой товарной категории • Сколько будет стоить конкурентам добавить аналогичную ценность • Уровень технологии
Входящие на рынок Условия предложения/производственных мощностей близких заменителей Опыт конкурентов со своими существующими товарами Отношения конкурентов с клиентами фирмы Покупательское восприятие товара и его близких заменителей	Без классификации Отношения конкурентов со своими материнскими компаниями (если подходит)

При разработке этого списка предметы, содержавшие информацию, рассматривались как важные параметры конкурентной информации, влияющие на решение о разработке нового продукта. Затем назначались главные специалисты, принимавшие решение. Это были специалисты по общему менеджменту, менеджеры по маркетингу и технические руководители. Была составлена нижеприведенная таблица, сравнивающая рейтинги функциональных специалистов, принимающих решения, по доступности важной конкурентной информации каждого типа.

Функциональная область	Балл доступности типа информации		
	Маркетинг (%)	Технологии (%)	Общая (N = 14)(%)
Общий менеджмент	71	25	54
Маркетинг	75	42	60
Техническая	78	50	65
Общая (n = 10)	75	40	

Примечание: N= число предметов, оцененных важными или крайне важными,
n = число респондентов, классифицированных по функциям.

продолжение на следующей странице

В результате этой процедуры в противоречиях между предположениями принимающих решения лиц, поддержкой конкурентной информации, получаемой ими, и конкурентной действительностью были выявлены многие «слепые» зоны:

Предположение / «слепая» зона	Поддержка конкурентной информации	Воздействие
Технологическое преимущество	Недостаток конкурентной информации по предложениям конкурентных рынков, в особенности потенциальных японских конкурентов, ослабляет озабоченность недостатком конкурентной информации по японским производителям. Директор по научным исследованиям уклонился от встречи с японскими исследователями, посетившими завод.	Подверженность вторжению на рынок японских производителей
Одинаковые себестоимости по отрасли. Ошибочное понимание того, как конкурируют соперники	Конкурентная информация материнской компании о европейских конкурентах выявила знание о технологии процесса достижения низкой себестоимости. Менеджеры проигнорировали эту информацию из-за ошибочных предположений и недостатка механизма разглашения конкурентной информации. Снижение цены японскими производителями было отклонено как временный демпинг.	Европейский соперник представил конкурентный продукт, основанный на технологии процесса достижения сниженной себестоимости. Японская цена упала ниже уровня ценовой политики фирмы
Низкая угроза Северной Америки – основанная конкуренция. Неправильное восприятие того, где конкурируют соперники	Технический менеджер предоставил ценную конкурентную информацию о планах североамериканской фирмы по введению аналогичного товара с использованием другой технологии. Менеджеры проигнорировали эту конкурентную информацию, несмотря на тот факт, что менеджер по маркетингу признался, что он радикально изменил бы свои прогнозы, если бы ему была доступна априорная конкурентная информация.	Высшее руководство было удивлено вторжением на рынок североамериканского конкурента
Стабильная социополитическая среда	Управляющий стратегическим подразделением организации в ретроспективе отметил, что его прогноз по этому параметру конкурентной информации был слабым. Другие менеджеры отказались от этой разработки в пользу «обычной политики». Технический менеджер обладал главной информацией об этом подразделении от юристов, но предпочел не доводить до конца контакты в Управлении по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов.	Управлением по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов были введены жесткие регулирующие меры на продукт этой категории

продолжение на следующей странице

Если бы анализ «слепых» зон был проведен до запуска продукта в производство, многие из этих ошибочных предположений были бы устранены. Например, низкие баллы по доступности технической конкурентной информации заставили бы руководство увеличить усилия по сбору конкурентной информации в этой области. Далее, неравенство между функциональными областями и доступностью конкурентной информации заставило бы фирму устранить недостатки в процессе разглашения конкурентной информации. Вместе эти сведения облегчили бы стратегические «ослепления», ставшие причиной тому, что фармацевтическая фирма так глубоко неправильно истолковала конкурентную арену. Отсутствие анализа «слепых» зон сыграло важную роль в стратегическом провале запуска нового продукта фирмы.

Источник: Адаптировано по «Identifying Gaps and Blindspots in Competitive Intelligence», by B. Gilad, C. Gordon and E. Sudit, 1993, *Long Range Planning*, 26(6), стр. 107-113.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Средняя степень. Анализ «слепых» зон обращен вперед в основном посредством эффективности его работы как системы предварительного предупреждения для функции конкурентной информации. Выявление ошибок в процессах внутренней проверки фирмы, конкурентного анализа и принятия стратегических решений предоставляет прочную основу для успеха в настоящем и будущем, но сам метод не обязательно направлен на разъяснение будущих решений, а только на их усовершенствование.

Точность. От средней до высокой степени. Требует побочного рассуждения и стратегического опровержения принятых предположений. Точность снижается в том случае, если анализ зависит от внутренних специалистов или от аналитиков, плохо осведомленных об этом многопредметном подходе теории стратегии, психологии сознания, конкурентной информации и организационной динамики.

Ресурсная эффективность. Высокой степени. Действительный процесс анализа «слепых» зон является очень эффективным в стоимостном отношении. Поскольку анализ «слепых» зон приводит к тщательной перестройке инфраструктуры конкурентной информации фирмы, его экономическое воздействие будет более сильным. Это облегчается тем фактом, что не выявленные «слепые» зоны часто приводят к стратегическому провалу и очень часто к провалу фирмы. Потенциал прибыльности анализа «слепых» зон велик, вероятность чистых издержек минимальна.

Объективность. Средней степени. Отсутствие внешних стратегических проблем может проявиться в групповом мышлении и слишком сильной убежденности в долгосрочных предположениях. Объективность анализа отчасти за-

висит от степени недозагрузки производственных мощностей, защищающей фирму от кризиса и снижающегося уровня исполнения.

Полезность. Высокой степени. Анализ «слепых» зон особенно важен для стратегического успеха в будущем и во многих случаях для самого выживания фирмы. Полезность также усиливается посредством диверсифицированного применения анализа в качестве широкого спектра принципов для усовершенствования многих других инструментов и методов управления.

Своевременность. Высокой степени. Выявление «слепых» зон обычно может проводиться за короткий период времени. Последующее искоренение «слепых» зон, однако, часто может включать в себя затянувшиеся вопросы организационного изменения, тщательной перестройки программы конкурентной информации и т. п.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ S-кривых
- Анализ индивидуальных характеристик конкурентов
- Анализ индивидуальных характеристик руководства
- Анализ покупательской ценности
- Анализ политического риска и риска при ведении дел с конкретным государством
- Анализ посредников
- Анализ сегментации покупателей
- Анализ разногласий
- Анализ сравнительных издержек
- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ стратегических групп
- Анализ сценария
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Отраслевой анализ
- STEEP-анализ
- SWOT-анализ

Литература

- Barnes, J. H. Jr. (1984). «Cognitive biases and their impact on strategic planning». *Strategic Management Journal*, 5(2), 129-137.
- Barney, J. B. (1988). «Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: Reconsidering the relatedness hypothesis». *Strategic Management Journal*, 9 (Special issue), 71-78.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1989). «The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings». *Strategic Management Journal*, 10(1), 59-74.
- Duhaime, I. M., & Schwenk, C. R. (1985). «Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making». *Academy of Management Journal*, 10(2), 287-295.

- Dowie, M. (1977). «How Ford put two million firetraps on wheels». *Business and Society Review*, 23, 46-55.
- Elkington, J. & Trisoglio, A. (1996). «Developing realistic scenarios for the environment: Lessons from Brent Spar». *Long Range Planning*, 29(6), 762-769.
- Gilad, B., Gordon, G., & Sudit, E. (1993). «Identifying gaps and blindspots in competitive intelligence». *Long Range Planning*, 26(6), 107-113.
- . (1994). *Business Blindspots*. Danvers, MA: Probus Publishing Company.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). «Prospect theory: An analysis of decisions under risk». *Econometrica*, 47, 263-291.
- . (1982a). «The framing of decisions and the psychology of choice». *Science*, 211, 453-58.
- . (1982b). «The psychology of preferences». *Scientific American*, 246, 160-173.
- . (1984). «Choice, values, and frames». *American Psychologist*, 39, 341-350.
- Langer, E. J. (1983). *The Psychology of Control*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). «The structure of unstructured decision processes». *Administrative Sciences Quarterly*, 21(2), 246-275.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Prescott, J. E., & Smith, D. C. (1987). «A project-based approach to competitive analysis». *Strategic Management Journal*, 8(5), 411-423.
- Roll, R. (1986). «The hubris hypothesis of corporate takeovers». *Journal of Business*, 59(2), 197-216.
- Russo, J. E., & Schoemaker, P. J. H. (1990). *Decision Traps*. New York: Simon and Schuster.
- . (1992). «Managing overconfidence». *Sloan Management Review*, 33(2), 7-17.
- Schwenk, C. R. (1984). «Cognitive simplification processes in strategic decision making». 5(2), 111-128.
- . (1986). «Information, cognitive bias and commitment to a course of action». *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Staw, B. M. (1976). «Knee-deep in the muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action». *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27-44.
- . (1981). «The escalation of commitment to a course of action». *Academy of Management Review*, 6(4), 577-587.
- Steinbruner, J. D. (1974). *The cybernetic theory of decision*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Tang, M.-J. (1988). «An economic perspective on escalating commitment». *Strategic Management Journal*, 9 (Special issue), 79-92.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). «Judgement under uncertainty: Heuristics and biases». *Science*, 185, 1124-1131.
- Utal, B. (1979). «Texas Instruments wrestles with the consumer market». *Fortune*, 300(11), 50-57.
- Weitzel, W., & Jonsson, E. (1991). «Reversing the downward spiral: Lessons from W. T. Grant and Sears Roebuck». *Academy of Management Executive*, 5(3), 7-22.
- Weigalt, K., and Camerer, C. (1988). «Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications». *Strategic Management Journal*, 9(5), 443-454.
- Whyte, G. (1986). «Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation». *Academy of Management Review*, 11 (2), 311-321.
- Zajac, E. J., and Bazerman, M. H. (1991). «Blindspots in industry and competitor analysis: Implications of interfirm (mis)perceptions for strategic decisions». *Academy of Management Review*, 16(1), 37-56.

Глава 11. Конкурентный анализ

Краткое описание

Анализ индивидуальных характеристик конкурентов представляет сравнительную картину сильных и слабых сторон текущих и будущих конкурентов. Этот анализ предоставляет как наступательный, так и оборонительный стратегический контекст, в условиях которого следует выявлять возможности и угрозы. Анализ индивидуальных характеристик конкурентов объединяет все соответствующие источники конкурентного анализа в единую основу для поддержания результативной и эффективной стратегии.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов имеет четыре основные цели: выявить будущие стратегии и планы конкурентов, предсказать вероятные реакции конкурентов на конкурентные инициативы, определить, насколько стратегия конкурента действительно соответствует его возможностям, и понять слабые стороны конкурента.

Исторический опыт

Концепция оценки индивидуальных характеристик конкурентов была заимствована корпоративным сектором у военных стратегов, долгое время использовавших методы оценки индивидуальных характеристик соперников в качестве результативного и эффективного способа управления военной информацией о противнике. Генералы, вовлекавшиеся в разгар батальей, снабжались огромным количеством информации о неприятеле со всех точек театра действий и со многих уровней военной иерархии. Все эти данные и анализы каким-то образом должны были формулироваться в план сражения. Вследствие этой необходимости появилась концепция военной комнаты.

Особенно важная черта военной комнаты — это содержание только соответствующей информации. Вспомогательные действия по сбору, хранению информации и анализу проходят вне военной комнаты. Таким способом военная комната действует как особенно эффективный и результативный метод по работе с избыточной информацией. В стенах военной комнаты генералы и их штаб могут концентрировать свое внимание только на анализе, строго относящемся к плану боевых действий. Концепция военной комнаты была успешно применена в свете бизнес-стратегии и конкурентной информации (Shaker & Gembicki, 1999).

Многие годы корпоративные стратеги наслаждались роскошью работы в «театрах вовлечения», гораздо менее враждебных, чем поля битвы на войне. Использование оценки индивидуальных характеристик конкурентов методом военной комнаты не было необходимостью. Экономический рост после Второй мировой войны обеспечил богатые источники спроса, относительно свободного от интернациональной конкуренции. Тем не менее, энергетический кризис

1970-х гг. радикально подорвал этот идеальный сценарий, действуя как предвестник постоянной турбулентности и изменения окружающей среды. Либерализация торговли и глобализация 1980-х гг. укрепили эту новую конкурентную эру. В итоге, стратегическое значение стремительных технологических изменений окончательно закрепило эту новую конкурентную среду. Аттаназо (1988) считает, что за 200 лет своего существования в качестве отдельной системы принципов и методов корпоративная стратегия прошла четыре стадии:

Стадия 1. Компании осуществляли свою деятельность исключительно по финансовому планированию на основе функциональной эффективности с целью достижения целей годового бюджета.

Стадия 2. Компании использовали планирование на основе прогнозирования, посредством которого они экстраполировали прошлое, чтобы делать прогнозы на будущее. Этот новый метод обеспечил разработку анализа более длительных бюджетных периодов и недостатка ресурсов.

Стадия 3. Фирмы начали осуществлять стратегический менеджмент, основанный на внешне ориентированном анализе. На этой стадии доминирование тактического управления переросло в концепцию стратегического анализа компромиссов.

Стадия 4. Вместо того, чтобы ждать времени для ответных реакций на будущие проблемы, фирмы начинают позиционировать себя с целью «создания будущего».

В течение этой конкурентной эволюции необходимость конкурентной информации стала еще более очевидной. Майкл Портер сделал предупреждение об изменении конкурентного анализа в двух очень влиятельных работах, одной по конкурентной стратегии 1980 года и другой по конкурентному преимуществу 1985 года. Важная предпосылка, указанная Портером, заключалась в том, что поскольку стратегия рассматривается с выявлением уникальной и дифференцированной покупательской ценности по отношению к конкурентам, то конкурентный анализ определенно является главным компонентом стратегии.

Со времен лидерской работы Портера в области конкурентного анализа многие другие ученые внесли вклад в эту важную область стратегии. Сегодня, поскольку все больше и больше фирм вступают на стадию 4, оценка индивидуальных характеристик конкурентов стала неотъемлемым компонентом стратегического процесса, необходимого для «создания будущего».

Стратегическое обоснование и его применение

Зная, что конкурентный анализ является важным компонентом корпоративной стратегии, Портер (1980) заявил, что большинство фирм не проводят анализ этого типа на достаточно систематической основе. Скорее, многие фирмы работают на том, что он называет «неформальными впечатлениями, предположениями и интуицией, приобретенными посредством пикантной информации о конкурентах, постоянно получаемой каждым менеджером». В результате традиционное изучение окружающей среды заставляет многие фирмы испытывать риск опас-

ных конкурентных «слепых» зон по причине недостатка устойчивого конкурентного анализа.

Портер был одним из первых писателей, который предложил официальный и систематический процесс, посредством которого следует собирать информацию о конкурентах. Его модели, как, например, модели, представленные на рис. 11.1 и в табл. 11.1, имеют определенную активную ориентацию. Направленная вперед оценка индивидуальных характеристик конкурентов является побудительной, поскольку ее первоначальная структура заключалась в том, чтобы предсказать будущие стратегические действия конкурентов. Это означает, что данные модели стимулируют аналитика к использованию текущей и прошлой информации о соперниках с целью прогнозирования будущих стратегических шагов, которые может сделать конкурент в ответ на собственные стратегии фирмы, стратегии других фирм в отрасли или изменения в конкурентной среде, экзогенные бизнес-стратегиям. Аналитик, вооруженный этой информацией, находится в особенном положении для создания как наступательных, так и оборонительных стратегий.

Несмотря на элегантность и теоретическую легальность моделей оценки индивидуальных характеристик конкурентов, очень большое число фирм официально не оценивают характеристики своих конкурентов на систематической основе, требуемой для анализа индивидуальных характеристик конкурентов. В недавнем обзоре девяти главных исследований, рассматривающих текущие методы оценки индивидуальных характеристик американских компаний, ученые пришли к мно-

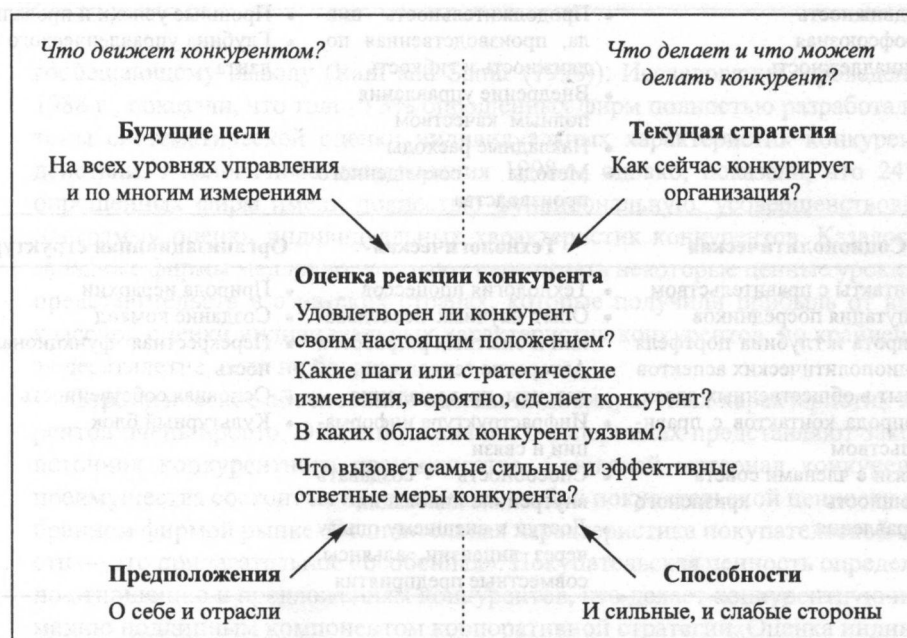


Рис. 11.1. Компоненты конкурентного анализа

Источник: перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc. from *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, by Michael E. Porter. Copyright © 1980, 1988 by The Free Press

Таблица 11.1. Типичные категории и типы информации по оценке индивидуальных характеристик конкурентов

Основные данные	Товары/услуги	Маркетинг
<ul style="list-style-type: none"> • Название • Размещение • История • Ключевые события • Главные сделки • Структура собственности 	<ul style="list-style-type: none"> • Число товаров/услуг • Разнообразие или широта ассортимента • Качество, определяющее покупательскую ценность • Планируемые новые товары/услуги • Доли рынка товара и ассортимента на данный момент • Планируемые доли рынка 	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегии сегментации • Присваивание торговой марки и имиджа • Возможные направления роста • Реклама/пропаганда • Способность к проведению маркетингового исследования • Внимание обслуживанию покупателей • Параметры 4P — товар, цена, продвижение, место • Главные покупатели
Персонал	Операции	Характеристики руководства
<ul style="list-style-type: none"> • Качество и навыки • Уровни текучести кадров • Затраты на труд • Уровень подготовки • Подвижность • Профсоюзная принадлежность 	<ul style="list-style-type: none"> • Производственные мощности • Способность выполнять массовые заказы • Продолжительность цикла, производственная подвижность и гибкость • Внедрение управления полным качеством • Накладные расходы • Методы сокращенного производства 	<ul style="list-style-type: none"> • Личность • Биография • Мотивы, ожидания • Стиль • Прошлые успехи и провалы • Глубина управленческого таланта
Социополитическая	Технологическая	Организационная структура
<ul style="list-style-type: none"> • Контакты с правительством • Репутация посредников • Широта и глубина портфеля социополитических аспектов • Опыт в общественных делах • Природа контактов с правительством • Связи с членами совета • Мощь кризисного управления 	<ul style="list-style-type: none"> • Технология процессов • Опыт научных исследований и опытных разработок • Авторские технологии, патенты, права издания • Инфраструктура информации и связи • Способность создавать внутренние инновации • Доступ к внешнему опыту через лицензии, альянсы, совместные предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • Природа иерархии • Создание команд • Перекрестная функциональность • Основная собственность • Культурный блок

продолжение на следующей странице

Таблица 11.1 (продолжение)

Мощность конкурентной информации	Стратегия	Анализ покупательской ценности
<ul style="list-style-type: none"> • Доказательство официальной мощности конкурентной информации • Соответствующие отношения • Оценка индивидуальных характеристик • Уровень поддержки исполнительного и высшего руководства • Уязвимость • Интеграция • Сбор данных и аналитические средства 	<ul style="list-style-type: none"> • Позиционирование • Планы на будущее • Миссия и мировоззрение • Цели, задачи • Корпоративный портфель • Синергизмы • Ресурсы/способности • Главные компетенции • Сильные и слабые стороны 	<ul style="list-style-type: none"> • Атрибуты качества • Атрибуты обслуживания • Цели покупателей и мотивация • Типы и число покупателей • Чистая стоимость (прибыль минус издержки) собственности
Финансовая		
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые отчеты • Регистрация ценных бумаг • Абсолютный и сравнительный анализ относительных показателей • Самостоятельный анализ относительных показателей • Анализ движения денежной наличности • Уровень устойчивого роста • Капиталоборот • Затраты 		

гообещающему выводу (Ram and Samir (1998)). Исследования, проведенные в 1988 г., показали, что только 3% опрошенных фирм полностью разработали системы систематической оценки индивидуальных характеристик конкурентов в действии. Аналогичные исследования 1998 г., однако, показали, что 24% тех опрошенных фирм имели полностью функциональную, усовершенствованную программу оценки индивидуальных характеристик конкурентов. Казалось, что западные фирмы медленно начинают перенимать некоторые ценные уроки своих представительств в азиатских странах, которые получили прибыль от высококлассной оценки индивидуальных характеристик конкурентов, по крайней мере, за десятилетие, если не больше.

Стратегическое обоснование оценки индивидуальных характеристик конкурентов очень просто. Особенные знания о соперниках представляют законный источник конкурентного преимущества. Сырьевой материал конкурентного преимущества состоит из предложения особой покупательской ценности на выбранном фирмой рынке. Отличительная характеристика покупательской ценности — это прилагательное «особенная». Покупательская ценность определяется по отношению к предложениям конкурентов, что делает конкурентную информацию подлинным компонентом корпоративной стратегии. Оценка индивидуальных характеристик осуществляет эту стратегическую задачу тремя важными способами. Во-первых, оценка индивидуальных характеристик может выявить слабые стратегические стороны конкурентов, которые может использовать фирма. Во-вторых, активная позиция оценки индивидуальных характеристик конку-

ренгов позволит фирме осуществить стратегический ответ своим конкурентам по запланированным стратегиям фирмы, стратегиям других конкурирующих фирм и изменениям в окружающей среде. В-третьих, эта активная информация даст фирмам стратегическую подвижность. Наступательная стратегия может быть применена практически быстрее с целью использования возможностей и капитализации сильных сторон. Аналогично, оборонительная стратегия может предприниматься более искусно с целью учета угрозы конкурентных фирм от использования собственных слабых сторон фирмы.

Ясно, что фирмы, практикующие систематические и усовершенствованные оценки индивидуальных характеристик конкурентов, имеют значительное преимущество. Так, способность проводить сравнительную оценку индивидуальных характеристик стремительно становится главной компетенцией, необходимой для успешной конкуренции. Соответствующая аналогия для рассмотрения этого преимущества сродни способности иметь хорошую идею по поводу следующего хода, который сделает ваш соперник по шахматной игре. Оставаясь на один шаг впереди, «шах и мат» становится на один шаг ближе. Действительно, как в шахматах, хорошее нападение — это также лучшая защита в игре в бизнес.

Сильные стороны и преимущества

При существовании тесной связи между оценкой индивидуальных характеристик конкурентов и конкурентным преимуществом, многие сильные стороны этого инструмента являются самодостаточными. Несмотря на это, возникают несколько уникальных преимуществ. Во-первых, оценка индивидуальных характеристик стимулирует фирму к принятию уверенного, агрессивного и активного отношения к конкурентной стратегии. Информация о конкурентах, которую обеспечивает оценка индивидуальных характеристик, позволяет фирмам определить параметры стратегии, а не реагировать на неожиданные действия конкурентов. Если оценка индивидуальных характеристик конкурентов проведена правильно, она станет одной из главных компетенций фирмы, делающих вклад в конкурентное преимущество.

С точки зрения организационного исполнения, внутренняя природа оценки индивидуальных характеристик во многом определяет разделение мнений и перспективы традиционных функциональных границ фирмы. Так, часто появляются многие уникальные возможности, которые останутся спрятанными при отсутствии официального подхода оценки индивидуальных характеристик конкурентов. Часто процесс осуществления этой проверки действует как точка подъема для многих работников фирмы.

Тактическое применение оценки индивидуальных характеристик также создает эффективный и результативный подход к формулированию стратегии. Аналитический продукт оценки в форме соответствующего требованиям, своевременного и визуально доступного представления — прекрасное средство связи соответствующих факторов стратегии. Сравните это с традиционными томами в виниловой обложке, написанными в результате традиционного изучения окружающей среды, которые собирают пыль на многих полках, пока вы это читаете.

Слабые стороны и ограничения

Самый главный недостаток в оценке индивидуальных характеристик конкурентов заключается в попытке фирм сделать его краеугольным камнем конкурентной стратегии. Ирония в том, что в попытке стать отраслевым лидером фирма в конечном счете станет преследователем, если определит лидерство слишком тесно связанным с нынешними конкурентами. Этой комичной ситуации есть несколько причин. Сравнения с конкурентами всегда должны быть связаны с условием покупательской ценности. Постоянное сравнение стратегии фирмы с конкурентами, основанное на идее стратегических групп или межотраслевой конкуренции, непременно ослепит фирму инновационными подходами потенциальных конкурентов по обеспечению особенной покупательской ценности из источников вне отрасли. Это умаляет важность слежения за потенциальными конкурентами, казалось бы, не относящимися к делу секторами и отраслями с целью выявления «слепых» зон, число которых беспрепятственно увеличивается.

Другая слабая сторона оценки индивидуальных характеристик конкурентов относится к природе «списывания» ожидаемого схождения конкуренции на нет. Критики полагают, что подобная стратегия предохраняет любое конкурентное преимущество от устойчивости. Скорее, они настаивают на том, что фирмы должны фокусировать свое внимание на покупательской ценности в поиске инноваций, а не подражания.

Процесс применения метода

Процесс оценки индивидуальных характеристик конкурентов состоит из девяти этапов:

1. Определить, кто является вашими конкурентами.
2. Установить, кто может быть вашими потенциальными конкурентами.
3. Решить, какая информация требуется по этим соперникам.
4. Создать возможность проведения конкурентного анализа с целью сохранения этой информации.
5. Провести стратегический анализ собранной информации.
6. Представить информацию в доступном формате.
7. Убедиться, что специалисты, принимающие правильное решение, своевременно получают верную информацию.
8. Разработать стратегию, основанную на анализе.
9. Постоянно наблюдать за конкурентами и изучать среду на предмет появления потенциальных соперников.

Этапы 1 и 2: определить, кто является вашими конкурентами, и кто может быть вашими потенциальными конкурентами

Первые два этапа очень тесно связаны. Определение текущих конкурентов обычно является совершенно очевидным по поверхностным наблюдениям. Ти-

пичный критерий включает в себя фирмы, которые обслуживают одну и ту же базу покупателей. Тем не менее, более глубокий анализ этого отличительного признака, вероятно, станет затуманенным. Какова в действительности покупательская база? Является ли она базой покупателей одного товара или одной и той же категории товара? Бесспорно, все фирмы в перспективе являются конкурентами, так как они все стараются привлечь тот же дискреционный доход. Несмотря на то, что последнее выражение является крайним, оно умаляет значимость создания большого ажиотажа для эффективного включения потенциальных конкурентов на радарный экран фирмы в начале анализа. При отраслевой миграции и изменении стоимостных цепочек, что является распространенным явлением в наши дни, важно укрепить это критическое предположение с целью предохранения анализа от слишком узкой направленности.

Для определения конкурентов существуют два очень понятных способа. Традиционный метод выбрал перспективу ориентирования на предложения, сконцентрированную на определении стратегических групп. Стратегические группы тесно связаны с фирмами, которые обычно характеризуются относительно простыми стратегиями, занимают аналогичные звенья в стоимостной цепочке отрасли и разделяют похожие ресурсные возможности. Так, этот метод более адаптирован к выявлению текущих конкурентов в стратегических группах и отраслях. Действительно, стратегические группы можно разместить на графике с двумя осями координат, с рядом отличительных характеристик по каждой. В области графика расположены традиционные конкуренты. Затем на график наносят конкурентов, занимающих ниши на рынке. В конце концов, на график наносятся потенциальные соперники, которые на данный момент работают по дополнительным параметрам отрасли, как, например, фирмы, использующие заменяющую технологию, поставщики, которые могут выбрать прямую интеграцию, и покупатели, которые могут выбрать обратную интеграцию. По крайней мере, каждый составляющий компонент стоимостной цепочки отрасли должен включаться, когда стратегическая карта завершена, начиная с текущих соперников, проявляющих наиболее интенсивную конкуренцию, переходя к потенциальным конкурентам, появляющимся на границе отрасли. Важно проявлять настолько творческий подход, насколько это возможно, так как часто потенциальные конкуренты не являются явными.

Другой метод определения рынков непосредственно обращен к тому факту, что потенциальные конкуренты редко очевидны. Обычно они скрыты, разрабатывая новые способы доставки покупательской ценности на абсолютно новых конкурентных уровнях, показывающих существующим компаниям, что вскоре они будут вытеснены. Фокусируя внимание на покупательской ценности и простом вопросе: «Каких конкурентов *ваши* покупатели считают главными для вас?», фирмы могут определить потенциальных конкурентов в соответствии с их условием сравнимой покупательской ценности, но на разных основах. Здесь, анализ направлен на определение потенциальных конкурентов на основе изменяющихся вкусов и предпочтений покупателей, мотиваций, широкого использования товаров и услуг или технологических инноваций.

Обычно наиболее ценными источниками информации, относящимися к выявлению как текущих, так и будущих конкурентов, являются покупатели, торговые агенты, продавцы и функциональные менеджеры фирмы. Другие, менее ценные источники, можно обнаружить в сферах отрасли, материалах торговых ассоциаций и других вторичных средствах.

Этап 3: решить, какая информация требуется по этим соперникам

Первое, что необходимо сделать на этом этапе, — обратиться к самому непосредственному пользователю конкурентной информации — специалистам фирмы, принимающим стратегические решения. Они будут находиться в лучшем положении и смогут назвать точно, какие типы конкурентной информации будут наиболее выгодными. Важно убедиться в том, что усилия по конкурентной информации в области оценки индивидуальных характеристик конкурентов ориентированы на пользователя. Для решения этой задачи усилия по сбору информации должны быть сначала ориентированы на спрос.

При условии зависимости конкурентной информации от внутреннего спроса на нее нужно проводить мероприятия по сбору этой информации в тесной связи с внешним спросом — теми конкурентными параметрами, которые воздействуют на покупательскую ценность. Несмотря на то, что пример в табл. 11.1 далек от идеала, он отражает типы и категории информации, которые могут рассматриваться на данном этапе.

Кроме главного требования, удачные идеи могут возникнуть в результате проведения различных исследований конкурентной информации и попыток проведения бенчмаркинга. Прекрасный обзор девяти основных исследований можно найти и в работе двух ученых, упоминавшейся ранее (Ram и Samir (1998)). Например, в ходе одного исследования было опрошено 308 компаний для оценки наиболее полезных типов информации (см. табл. 11.2 и 11.3). Это может предложить аналитику некоторые идеи относительно потенциально полезных типов информации. Однако следует помнить, что потребности в информации будут во многом специфичными в зависимости от отрасли или даже в зависимости от фирмы и будут меняться с течением времени.

Этап 4: создать возможность проведения конкурентного анализа с целью сохранения этой информации

Для проведения этого этапа существует несколько основных концепций. Первая — это информационный цикл в том значении как он применяется к способности обладания конкурентной информацией. Инфраструктура системы конкурентной информации должна включать в себя компетенции на основе четырех отличительных организационных навыков сбора, обработки, анализа и распространения. Вторая концепция состоит в том, что важно помнить о том факте, что в отличие от интуиции, большая часть требуемой информации уже существует в фирме. Это означает, что продавцы, сотрудники отдела по марке-

Таблица 11.2. Наиболее полезный тип информации (по типу рынка)

	Общие (%)	Промышленные товары (%)	Потребительские товары (%)	И потребительские, и промышленные товары (%)
Ценовая	23	26	20	19
Стратегия	19	20	15	22
Данные по продажам	13	11	18	12
Новые товары	11	13	8	10
Рекламные/маркетинговые мероприятия	7	3	19	4
Затраты	6	8	3	5
Главные потребители/рынки	3	3	6	1
Научные исследования и опытные разработки	2	2	1	3
Стиль управления	2	1	3	1
Другой	4	4	—	8
Нет ответа	10	9	7	15
	100%	100%	100%	100%
Число отвечающих компаний	308	158	72	78

Источник: Competitive Intelligence. (1988). Conference Board Report No. 913. New York: The Conference Board.

Таблица 11.3. Типы информации о конкурентах, оцененные полезными или относительно полезными

Состояние на данный момент	Общие (%)	Перспективы	Общие (%)	Затраты	Общие (%)	Организация и операции	Общие (%)
Ценовая	97	Стратегические планы	93	Производственные затраты	83	Стиль работы компании	76
Статистика продаж	94	Планы по новым товарам	91	Маркетинговые издержки	71	Способности обслуживания	76
Изменения в доле рынка	93	Планы экспансии	91	Затраты на рекламу	48	Процессы производства	75
Главные покупатели	91	Перспективы приобретения/слияния или соответствующие меры	83			Структура организации компании	62
Рекламные/маркетинговые мероприятия	81	Научные исследования и опытные разработки	80			Административные изменения	58
Репутация компании	77	Разработка товара	79			Методы финансирования	47
Распространители	63	Патенты	56			Юридические меры	46
Поставщики	50					Вознаграждение руководящего состава	20

Источник: адаптировано по Competitive Intelligence. (1988). Conference Board Report No. 913. New York: The Conference Board.

тингу, работники — фактически все в фирме, — вероятно, знают о ценных самородках конкурентной информации. В этих главных источниках информации видятся покупатели и поставщики, связанные с фирмой. Это подтверждено отчетом по конкурентной информации, в котором отмечено, что внутренние источники информации являются наиболее ценными. Таблица 11.4 и таблица 11.5 ранжируют распространенные источники конкурентной информации.

Этап 5: провести стратегический анализ собранной информации

Основа Портера, представленная на рис. 11.1, может использоваться в качестве вспомогательного указателя для выполнения анализа по собранной информации.

- *Будущие цели.* Определение будущих целей конкурентов поможет спрогнозировать их стратегии с другими конкурентами и запланированные стратегии фирмы аналитика. Для понимания того, где скрыт конкурент, важно выявить направление, намеченное по отношению к доле рынка, прибыльности и организационному исполнению, например. Что было установлено по отношению к их будущему направлению? Как они рассматривают свою работу в будущем?
- *Текущая стратегия.* Во-первых, определите, какой из трех общих стратегий (малых затрат, дифференциации или фокусирования) придерживается фирма. Затем анализ можно свести со стратегическими значениями каждой функциональной области деятельности конкурента. Текущая стратегия конкурента может быть выявлена на основе того, что говорит фирма, и что она делает в настоящее время. Каковы ее установленные краткосрочные цели? Начинать с выявления различий между будущими целями и тем, что она делает в настоя-

Таблица 11.4. Наиболее полезные источники информации

	Общие (%)	Промышленные товары (%)	Потребительские товары (%)	И потребительские, и промышленные товары (%)
Торговые агенты	27	35	18	23
Публикации, базы данных	16	13	15	22
Покупатели	14	13	11	17
Маркетинговые исследования, услуги по мониторингу и контролю	9	3	24	9
Финансовые отчеты	5	7	3	1
Распространители	3	4	1	1
Работники (не классифицированные)	2	2	6	—
Анализ товаров	2	1	3	3
Прочие	8	6	8	13
Нет ответа	14	16	11	11
	100%	100%	100%	100%
Число отвечающих компаний	308	158	72	78

Источник: Competitive Intelligence. (1988). Conference Board Report No. 913. New York: The Conference Board.

Таблица 11.5. Типы информации, оцененные полезными или относительно полезными

Источники в компании	Общие (%)	Контакты при торговле	Общие (%)	Опубликованная информация	Общие (%)	Другие источники	Общие (%)
Торговые агенты	96	Покупатели	92	Периодические издания отрасли	89	Аналитики по ценным бумагам	40
Сотрудники по маркетинговым исследованиям	83	Встречи, торговые выставки	74	Материалы рекламно-пропагандистской деятельности компании	84	Услуги мониторинга и контроля	38
Анализ товаров конкурентов	81	Распространители	70	Отчеты 10К компаний	77	Электронные базы данных	35
Штатный состав планового отдела	63	Поставщики	65	Отчеты специалистов по ценным бумагам	74	Инвестиционные банки	22
Инженерно-технический состав	53	Консультанты	43	Периодические издания по финансам	64	Отчеты судов	16
Бывшие работники конкурентов	49	Розничные торговцы	37	Выступления менеджеров	55	Объявления о найме	15
Штатный состав отдела снабжения	42	Работники конкурентов	37	Периодические издания по общему бизнесу	54	Коммерческие банки	11
		Рекламные агентства	24	Национальные газеты	43		
				Газеты в городах, где работают конкуренты	42		
				Справочники (Standard & Poor's и др.)	31		
				Публикации правительства	26		

Источник: адаптировано по Competitive Intelligence. (1988). Conference Board Report No. 913. New York: The Conference Board.

щее время. Есть ли синергизм и смысл или потребует ли это значительного изменения для достижения долгосрочных целей? Следуют ли краткосрочные действия в одном направлении с будущими целями? Помните, в отсутствие определенных сил для изменений можно считать, что компания продолжит конкурировать в будущем тем же способом, что и в прошлом.

- *Способности.* Используйте информацию, собранную на этапе 2, для проведения SWOT-анализа (сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз) каждого конкурента. Здесь задача заключается в определении того, что делает конкурент, и что он на самом деле может делать. Это относится к способностям, навы-

кам и средствам. Хотя конкурент может объявить о своих стратегических намерениях, они могут полностью отличаться от его текущих способностей, и это поднимает вопрос о внутреннем мышлении компании.

- *Предположения.* Предположения конкурента о самом себе, отрасли и других конкурентах могут принести много полезной информации, касающейся каких-либо потенциальных неправильных предположений или «слепых» зон. Часто эти «слепые» зоны предоставляют конкурентные возможности. Какие предположения у конкурента по поводу своего мира, и отражаются ли они в его стратегиях, как текущей, так и будущей? Предположения могут выявляться посредством несоответствий между способностями, текущими стратегиями и будущими целями. С другой стороны, компания, обладающая всеми тремя показателями, может быть внушительным конкурентом. Несмотря на это, все компании имеют предположения о мире и о будущем, и эти предположения надо раскрыть.

Особенно важный вопрос, лежащий в основе конкурентного анализа, — это понимание того, каковы ключевые предположения команды руководства конкурентов. Это указывает на основные слабые стороны в том, как они конкурируют, и предоставляет основу того, как они видят свое место на рынке. Ответы на такие вопросы, как: «Удовлетворены ли они своим положением?», «Каковы их планы?», «Каковы их уязвимые места?», могут обеспечить необходимое стратегическое понимание конкурентов.

Все четыре анализа затем объединяются в оценку индивидуальных характеристик конкурентов. Цель этого объединения состоит в прогнозировании со значительной точностью того, как конкурент будет реагировать или отвечать на различные конкурентные давления. Во-первых, наступательная позиция конкурентов определяется для прогнозирования любых активных мер, которые могут быть ими предприняты. Во-вторых, оборонительная позиция конкурентов определяется для прогнозирования того, как соперник будет реагировать на различные конкурентные давления. При определении этого над более традиционным количественным подходом бизнес-анализа часто доминируют качественные факторы.

Этап 6: представить информацию в доступном формате

Существует множество форматов, в которых можно проводить анализ. Наиболее эффективными являются наглядные изображения, которые противопоставлены письменным отчетам. Рис. 11.2, 11.3 и 11.4 показывают три из многих различных типов доступного форматирования схем.

- *Графики сравнения.* Нанесите позиции конкурентов (уровень исполнения, потенциальные возможности, ключевой фактор успеха и т. п.) по перекрестным осям высоко/низко зависимых и независимых переменных. В зависимости от практического применения уровень исполнения фирмы аналитика или отраслевые средние используются в качестве исходной точки. Графики сравнения предоставляют моментальные отображения относительного исполнения по двум конкурентным параметрам (см. рис. 11.2).

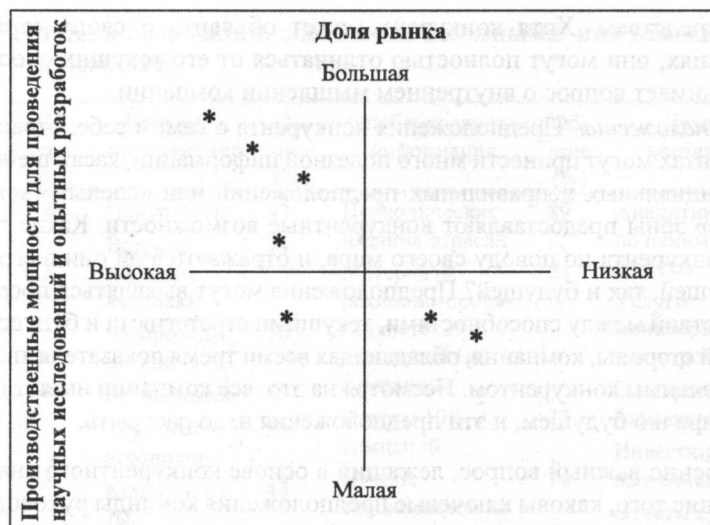


Рис. 11.2. Инструменты презентации. Графики сравнения

- *Радиолокационные карты.* Радиолокационные карты часто используются для проведения анализа оценки индивидуальных характеристик. Они состоят из основного круга с несколькими точками по окружности, представляющими отраслевые средние по соответствующим конкурентным параметрам. На эти круги накладываются геометрические фигуры — многоугольники, отображающие исполнение фирмы или конкурента в соответствии с анализом. В зависимости от лучших или худших результатов работы получающийся в результате многоугольник отразит четкое изображение соответствующего уровня исполнения. (См. рис. 11.3)



Рис. 11.3. Радиолокационные карты

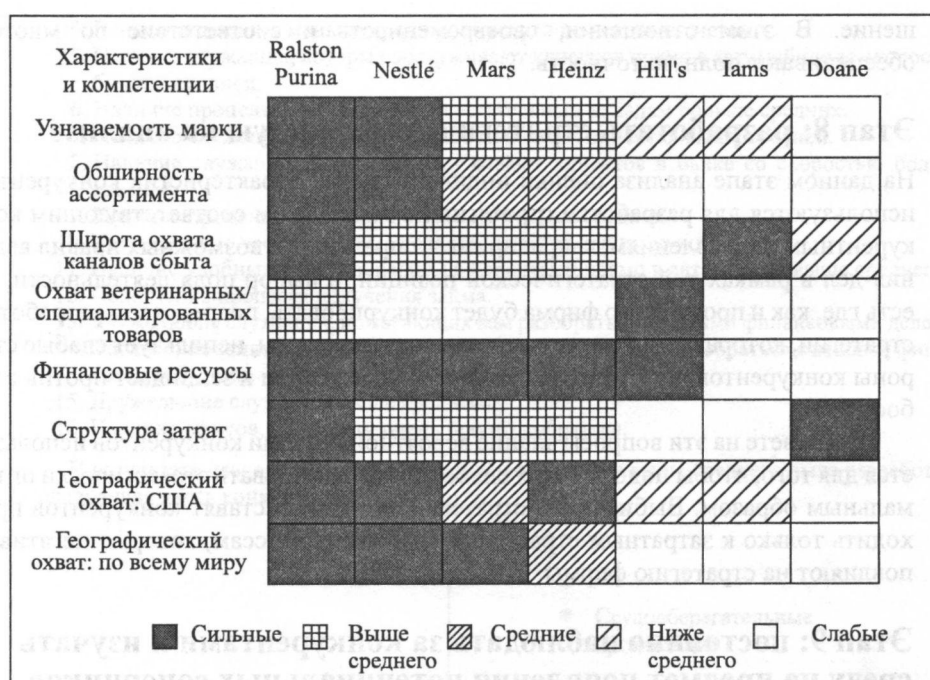


Рис. 11.4. Схема власти конкурентов.

Конкуренты по производству пищи для домашних животных на рынке США

Источник: *Strategic Market Management 2e* by D. A. Aaker, Copyright © 1988 John Wiley and Sons, Inc. Этот материал использован с разрешения John Wiley and Sons, Inc.

- *Цветовой график власти конкурентов.* Графики власти конкурентов (Aaker, 1998) представляют собой простой, но мощный способ отображения относительного превосходства между конкурирующими фирмами по ряду конкурентных параметров. При назначении нескольких цветов для представления относительной слабости, равенства или превосходства конкурентов, этот график эффективно и результативно отображает спектр относительного конкурентного преимущества между конкурентами (см. рис. 11.4).

Эти графики и аналогичные наглядные представления должны использоваться как настенные плакаты в военной комнате. В окружении многих четких резюме соответствующих стратегических параметров процесс коллективного генерирования идей, состоящий в процессе разработки стратегии, ускорится.

Этап 7: убедиться, что специалисты, принимающие правильное решение, своевременно получают верную информацию

В условиях стремительного изменения окружающей и конкурентной среды конкурентная информация имеет ценность только тогда, если она получается своевременно, соответствующим специалистом, принимающим стратегическое ре-

шение. В этом отношении, своевременность и соответствие во многом обеспечивают полную точность.

Этап 8: разработать стратегию, основанную на анализе

На данном этапе анализа оценки индивидуальных характеристик конкурентов используются для разработки стратегии по нескольким соответствующим конкурентным направлениям, как, например, определение возможных правил ведения дел в рамках той стратегической позиции, и выбор поля деятельности, то есть где, как и против кого фирма будет конкурировать, посредством разработки стратегии, которая регулирует сильные стороны фирмы, использует слабые стороны конкурентов, нейтрализует конкурентные угрозы и защищает против слабостей.

При ответе на эти вопросы знание вероятной реакции конкурентов используется для того, чтобы подорвать их способность реагировать стратегически оптимальным образом. Выбираются стратегии, которые заставят конкурентов приходить только к затратным стратегическим компромиссам, которые негативно повлияют на стратегию фирмы.

Этап 9: постоянно наблюдать за конкурентами и изучать среду на предмет появления потенциальных соперников

Аналитик всегда должен помнить о том, что конкуренты также составляют индивидуальные характеристики конкурентов и для своих фирм. Это является достаточной причиной для постоянного наблюдения за действиями конкурентов. Неустойчивые рынки, гиперконкуренция, отраслевая миграция и разрыв связей в стоимостных цепочках представляют собой повод для постоянного мониторинга нынешних и потенциальных конкурентов.

Разрешение клиентам провести оценку индивидуальных характеристик конкурентов

Для определения индивидуальных характеристик конкурирующих американских банков, ссудосберегательных организаций и кредитных союзов было проведено исследование, цель которого заключалась в анализе воздействия имиджа и репутации в качестве возможного источника информации об отличительных характеристиках конкурентов. В частности, посредством телефонного опроса 1016 случайно отобранных домохозяйств были найдены ответы на два вопроса:

1. Каковы конкурентные сильные и слабые стороны банков, ссудосберегательных организаций и кредитных союзов по мнению их клиентов?
2. Какие переменные значения признаков имиджа отличают восприятия клиентов своего главного финансового института от их восприятия самого незначительного финансового института с точки зрения последнего?

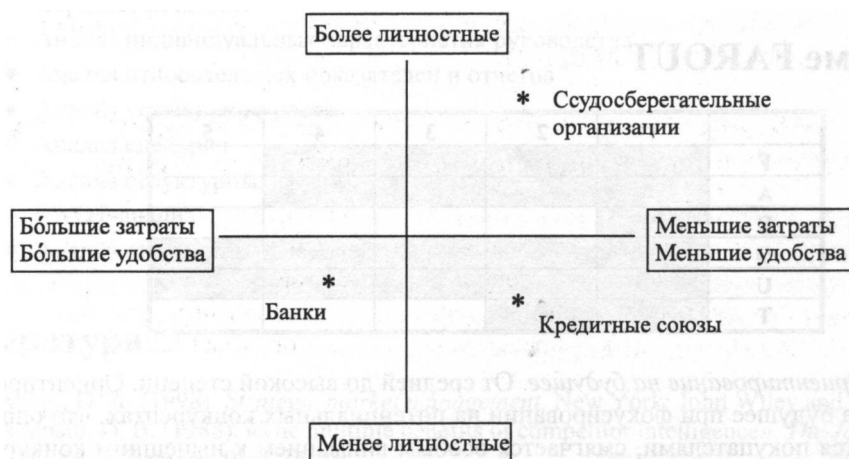
Использованные переменные значения характеристик имиджа были таковы:

1. Наличие служащих, которые всегда назовут вас по имени.
2. Наличие высококвалифицированных служащих.
3. Лидерство среди других финансовых учреждений по предложению новых услуг.

продолжение на следующей странице

4. Взимание пошлин меньше средних за услуги по чековым счетам.
5. Наличие служащих, которые обслуживают клиентов прямо в автомобиле со скоростью больше средней.
6. Наличие процентных ставок по сберегательным вкладам больше средних.
7. Наличие служащих со степенью заботы о своих клиентах выше средней.
8. Наличие служащих, которые обслуживают клиентов в банке со скоростью больше средней.
9. Наличие процентных ставок по займам меньше средних.
10. Установление часов работы, удовлетворяющих вашим нуждам.
11. Наличие удобных окон для работы с клиентами прямо в автомобиле выше среднего.
12. Облегчение процесса получения займа.
13. Дружелюбие служащих, помогающих вам разобраться с вашими финансовыми делами.
14. Проявление заинтересованности к оказанию вам помощи разобраться с вашими финансовыми делами.
15. Дружелюбие служащих выше среднего.
16. Наличие офисов, к которым очень просто добраться.

В результате исследования по переменным значениям выше среднего была разработана следующая карта конкурентов:



Выводы

В восприятиях клиентами сильных и слабых сторон банков, кредитных союзов и ссудосберегательных организаций есть значительные различия.

- Банки: большие затраты, большие удобства.
- Кредитные союзы: меньшие затраты, меньшие удобства.
- Ссудосберегательные организации: занимают мысленное пространство между банками и кредитными союзами.

Стратегические значения

Авторы исследования могли высказать догадку по нескольким стратегическим значениям как о результате оценки индивидуальных характеристик конкурентов:

- У банков есть сильное конкурентное преимущество, а у кредитных союзов — слабое конкурентное преимущество по отношению к нацеливанию на богатых клиентов, которые привлекаются удобством и выгодами и готовы платить за них. Источником такого конкурентного преимущества для банковских выгод должны были быть расположение и быстрое обслуживание. Обратной стороной этих выгод должны были быть более высокие стоимости обслуживания и процентные ставки по займам.

продолжение на следующей странице

- У кредитных союзов есть конкурентное преимущество над банками в нацеливании на клиентов, привлекаемых обслуживанием «без излишеств» в обмен на сниженные стоимости.
- Несмотря на высокий уровень персонализированного обслуживания (относительно небольшого влияния на восприятия имиджа по сравнению с выгодами и ценой), ссудосберегательные организации находятся в классической позиции «средняка», не имея никакого конкурентного преимущества по сравнению с банками или кредитными союзами.

Для получения большей доли клиентов, банки, вероятно, должны проводить политику роста посредством перекрестного обслуживания существующих клиентов и попытки убедить клиентов кредитных союзов переключиться на относительно диверсифицированное обслуживание и предложение продукта. Кредитные союзы и ссудосберегательные организации, вероятно, уделити бы особое внимание маркетингу взаимоотношений с целью создания имиджа «главного» финансового учреждения в глазах своих клиентов.

Источник: адаптировано по «The Competitive Marketing Profile of Banks, Savings and Loans, and Credit Unions», by T.R. Kenneth и J.P. Wong, 1988, *Journal of Professional Services Marketing*, 3(3,4), стр. 107-121.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От средней до высокой степени. Ориентирование на будущее при фокусировании на потенциальных конкурентах, что определяется покупателями, смягчается особым вниманием к нынешним конкурентам, что определяется стратегическими группами и отраслевым анализом.

Точность. От средней до высокой степени. Точность увеличивается при включении условия покупательской ценности в определение конкурентов. Также множественность источников и аналитических подходов обеспечивает постоянную перекрестную ссылку.

Ресурсная эффективность. Низкой степени. Создание устойчивой потенциальной возможности оценки индивидуальных характеристик конкурентов требует значительных вложений в инфраструктуру трудовых ресурсов и конкурентной информации.

Объективность. Высокой степени. Сравнительность анализа оценки индивидуальных характеристик конкурентов увеличивает точность посредством внутренних проверок на последовательность.

Полезность. Высокой степени. Если данный инструмент использовать правильно, он будет наиболее широко распространенным во внесении вклада в достижение конкурентного преимущества.

Своевременность. От низкой до средней степени. Начало с самых основ будет требовать значительных временных затрат до тех пор, пока не будет получена действенная конкурентная информация. Действующие системы конкурентной информации являются абсолютно своевременными по сбору, организации, обработке, анализу и распределению действенной информации как о нынешних, так и о потенциальных конкурентах.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ «слепых» зон
- Анализ сравнительных издержек
- Анализ сегментации покупателей
- Анализ покупательской ценности
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Отраслевой анализ
- Анализ индивидуальных характеристик руководства
- Анализ относительных показателей и отчетов
- Анализ устойчивого роста
- Анализ сценария
- Анализ структурных групп
- SWOT-анализ
- Анализ стоимостных цепочек

Литература

- Aaker, D. A. (1998). *Strategic market management*. New York: John Wiley and Sons.
- Attansio, D. B. (1988). «The multiple benefits of competitor intelligence». *The Journal of Business Strategy*, 9(3), 16-19.
- Cvitkovic, E. (1989). «Profiling your competitors». *Planning Review*, 17(3), 28-30.
- Conference Board, *Competitive Intelligence*, 1988, Conference Board Report No. 913. New York: The Conference Board.
- Kenneth, T. R., & Wong, J. P. (1988). «The competitive marketing profile of banks, savings and loans, and credit unions». *Journal of Professional Services Marketing*, 3(3,4), 107-121.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- . (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Free Press.
- Ram, S., & Samir, I. T. (1998). «Competitor analysis practices of U.S. companies: An empirical investigation». *Management International Review*, 38(1), 7-23.
- Shaker, S., & Gembicki, M. (1999). *The war-room guide to competitive intelligence*. New York: McGraw Hill.

Глава 12. Анализ сегментации покупателей

Краткое описание

Анализ сегментации покупателей представляет собой первый этап во внешнем анализе, разделяющем рынок на группы на основании отличительных разнородных покупательских потребностей между группами и относительно однородных покупательских потребностей в самих группах. Эта модель делает шаг вперед к потенциальному конкурентному преимуществу посредством сочетания ценности, вложенной в товары и услуги фирмы, с покупательскими группами, наиболее привлекаемыми той ценностью.

Исторический опыт

В самом начале двадцатого века на корпоративную стратегию оказывала влияние классическая экономическая теория. Доминировала теория совершенной конкуренции с ее основополагающим на однородный спрос и предложение. Так, основной единицей анализа стали агрегированные функции спроса и предложения. Все случаи различий в цене относились только к информационной асимметрии и другим недостаткам рынка. Мысль о том, что такие различия в цене могли бы быть отнесены к разнородному предложению и спросу, была отклонена, потому что противоречила ортодоксальным взглядам об однородном агрегировании этих рыночных сил.

Проявление этой перспективы в корпоративной стратегии отразилось в фокусировании внимания на достижение эффектов масштаба и массового производства. Исходя из принципа однородного предложения и спроса, фирмы рассматривались сходными, производящими в основном одни и те же товары. Аналогично, к покупателям относились как к одной большой группе с похожими потребностями. Это оставило стоимость в качестве относительного конкурентного параметра. Таким образом, установленная свобода бизнеса постановила, что путь к оптимальной прибыльности заключался в производстве больших объемов стандартизированных продуктов с целью получения самой низшей из возможных себестоимостей.

Этот статус-кво сохранялся в течение многих лет, несмотря на работу нескольких превосходных мыслителей, действующих вопреки этому. Дело, собственно, состояло в публикации в 1933 году «Теории монополистической конкуренции», написанной экономистом Эдвардом Чемберленом. Его главные тезисы опровергли концепцию агрегированного спроса и предложения, предлагая, что множественные кривые спроса существуют на рынках в качестве результата стратегий дифференциации, созданных ради удовлетворения потребностей по-

купателей. Важное отличие, которое было им отмечено, заключалось в том, что если товарная дифференциация достигает строгого соответствия со вкусами и предпочтениями, движущими выбранные множественные кривые спроса, эти кривые спроса пройдут долгосрочный поворот вправо и станут менее эластичными по цене, потому что покупатели в тех сегментах станут менее чувствительными к цене. Несмотря на предвидение работы Чемберлена, она обычно относилась к академическому налету, применимому к корпоративной стратегии. Она оставалась спящей в течение нескольких десятилетий.

Венделл Смит разбудил интерес к этой проблеме в статье «Товарная дифференциация и сегментация рынка как альтернатива маркетинговых стратегий» 1956 года в «Журнале маркетинга». Традиционная экономическая теория определяла спрос как функцию цены и конкуренции, а Смит расширил это условие для включения различий в потребительском восприятии ценности как одного из определяющих факторов спроса. Так, он бросил вызов менеджерам, указывавшим на различия покупательских потребностей, вкусов и предпочтений, посредством четкого их признания в маркетинговой стратегии. Главный аргументом Смита выступало существование разнородности среди и предложения, и спроса на несовершенных рынках.

Взгляд, подобный взгляду Чемберлена, также отличался непосредственно от традиционной экономической модели тем, что основывался на допущении предложения и агрегированного спроса в условиях совершенной конкуренции. Смит возразил, что характеристики современных рынков становились все необъяснимее традиционной экономической теорией. Вместо признания только одной кривой агрегированного спроса, теория Смита рассматривала рынки как дезагрегирование множественных графиков спроса. Аналогично, он также наблюдал, что фирмы на рынке действовали как по функциям разнообразия предложения. Важное стратегическое значение работы Смита заключалось в том, что она заставила фирмы пересмотреть и установить свои взгляды маркетинговой стратегии. В эпоху массового производства маркетинговая стратегия обычно пыталась «наклонить» кривые агрегированного спроса для соответствия стандартизированным товарным предложениям. Смит перевернул это утверждение, предлагая, что со все более усложняющейся производственной технологией и богатыми рынками для фирм существует другой стратегический вариант: «наклонить» маркетинговую и производственную стратегию (то есть, функцию индивидуального предложения фирмы) для обеспечения соответствия все более отклоняющегося покупательского спроса на рынках несовершенной конкуренции (то есть, множественные функции спроса, составляющие функцию агрегированного спроса).

Широко распространенная теория Смита не принималась до тех пор, пока несколько разработок во внешней среде не подтвердили ее достоверность. Конкурентные давления проявились посредством усиленной глобализации, соединенной с увеличенным богатством покупателей, что отразилось в переходе от стимулирующей экономики к протекционной экономике. Сейчас фирмы сталкиваются с избытком предложения и интенсивной конкуренцией. Эффективность массового производства, проявлявшаяся в эффектах масштаба, становилась все более несостоятельной. Теория сегментации медленно развивалась, чтобы заменить ее.

Сегодня анализ сегментации покупателей стал одним из наиболее важных вкладов в дисциплину «Маркетинг» для обновления теории стратегии. Фирмы постоянно используют этот метод в качестве первого этапа в анализе внешней среды из-за его тесной связи с обязательной целью конкурентного преимущества.

Стратегическое обоснование и его применение

Анализ сегментации покупателей предлагает аналитику рациональный метод, на котором следует основывать сферу объектов конкурентной стратегии, то есть, фокусирования фирмы на рынок товаров или услуг. Эта сфера должна быть ограничена по двум причинам. Первая и наиболее очевидная причина состоит в том, что для фирмы невозможно обслуживать всех покупателей. Вторая причина является более скрытой и стратегически относительной, поскольку она непосредственно относится к сущности динамичной конкуренции: даже если бы было возможно обслужить всех покупателей, это не было бы наиболее прибыльной стратегией для фирмы.

Сегментация покупателей — это объединенный источник конкурентного преимущества. Эта стратегическая взаимосвязь основана на разнородности как покупателей, так и конкурентов на рынке. У покупателей существуют разные концепции ценности, различие между общими выгодами и общими издержками от владения товарами или услугами фирмы. Аналогично, у конкурентов есть разные потенциальные возможности и ресурсы, доступные для удовлетворения покупательской ценности. Предложение индивидуальной фирмы не обладает разнообразием ресурсов для удовлетворения всего разнообразия покупательской ценности. Попытки сделать это вводят в заблуждение, потому что попытка услужить всем покупателям неизбежно удовлетворит только некоторых из них или вообще никого.

Если все фирмы на рынке или в отрасли пытались бы продать всем покупателям, привлекательность отрасли обязательно искажилась бы, поскольку товарная дифференциация сливалась бы воедино. Покупатели стали бы чрезвычайно чувствительными к цене, и конкурентное положение отдельных фирм ухудшилось бы в ходе ценовых войн. Только фирма с самыми низкими себестоимостями была бы прибыльной, однако, большинство покупателей оставались бы неудовлетворенными.

Этой ситуации противоположен более просвещенный сценарий, включающий в себя анализ сегментации покупателей. Здесь фирма нацеливается только на те покупательские группы, чье восприятие ценности можно лучше всего удовлетворить их уникальными ресурсами. Покупатели в этих сегментах желают платить более высокие цены для удовлетворения своих вкусов и предпочтений. В результате, фирма будет рада гораздо более сильной конкурентной позиции и большей прибыльности. Это предоставляет основополагающее обоснование сегментации.

Теория сегментации содержит в себе ориентирование на спрос, поскольку покупатель, фактически, — это разумное обоснование фирмы. Однако это за-

ставляет менеджеров признать то, что удовлетворения покупателей недостаточно для обеспечения конкурентного преимущества. Скорее, удовлетворение «доходных» покупателей является определяющим фактором особенных финансовых результатов и, абсолютно справедливо, основой теории сегментирования.

Процесс сегментирования включает в себя проведение анализа для выявления тех средств, потенциальных возможностей и компетенций, движущих постановку особенной покупательской ценности фирмы. Любые стратегии роста должны основываться на регулировании этих ресурсов. Соответствующие стратегии роста и диверсификации могут предлагать различные предложения ценности выбранным покупательским сегментам, но должны основываться на одних и тех же фундаментальных сильных сторонах организации фирмы. Использование этого синергизма особенно важно для достижения конкурентного преимущества.

Многие из потенциальных покупателей фирмы не будут доходными, если их восприятия ценности не тесно связаны с восприятием ценности, которое могут обеспечить ресурсы и потенциальные возможности фирмы. Эти предельно удовлетворенные покупатели не захотят платить такую высокую цену, как уже полностью удовлетворенные покупатели. Аналогично, они будут намного более склонны к отказу от услуг фирмы. В условиях ограниченных ресурсов фирмы лучше фокусировать все ее энергии только на те сегменты, которые являются наиболее доходными.

Анализ сегментации представляет целостную основу для объединения перспектив, как спроса, так и предложения, в погоне за конкурентным преимуществом. Условия спроса выражаются в концентрации на выявление и удовлетворение потребностей, вкусов и предпочтений определенных покупательских сегментов. Стратегия предложения также сводится к регулированию ресурсов фирмы в тех сегментах, которые в большей степени удовлетворены предложением ценности со стороны фирмы. Если анализ сегментации проводится правильно, эти целевые сегменты заплатят более высокие цены за предложения особой ценности, обеспечиваемые фирмой. Они также станут очень лояльными, поскольку конкуренты, работающие с другим набором ресурсов, не смогут достигнуть такого уровня покупательской ценности. Таким образом, два условия конкурентного преимущества удовлетворяются теорией сегментации: долгосрочные и особенные финансовые результаты. Рисунок 12.1 отражает, как эта тесная связь между ресурсами фирмы и потребительской ценностью обеспечивает основу для сохранения конкурентного преимущества.

Для этого оптимального сценария существуют два предостережения. Во-первых, фирма должна оставаться бдительной к существованию лидеров потерь. Это означает, что некоторые бесприбыльные действия будут частью большей системы действий, которая обеспечивает ценность целевым сегментам рынка. Например, предельно прибыльные продажи новых автомобилей в автомобильных дилерствах эффективно поддерживают высокоприбыльное обслуживание, содержание и ремонт, что неизбежно последует за будущей продажей автомобилей. Во-вторых, стратегия сегментации должна быть установлена в динамичном

контексте. Анализ покупательской ценности должен непрерывно проверяться для обеспечения стабильности изначального конкурентного преимущества, гарантированного стратегией сегментации. Это означает, что фирма должна оставаться постоянно бдительной к возможностям изменения покупательской ценности, ценности ресурсов фирмы или увеличения относительной ценности предложений конкурентов.



Рис. 12.1. Стратегическая логика анализа сегментации

Конечно, этот общий случай, объясняющий, почему сегментация имеет стратегический смысл, требует более точного анализа для определения рыночных условий, которые увеличат шансы на получение конкурентного преимущества посредством сегментации. Эффективные стратегии роста и диверсификации основаны на экономии от масштаба. Так, по этому поводу Дэвис и Девинни (1997) предлагают результативный анализ, который обобщенно приведен на рис. 12.2.

Как показывает рис. 12.2, стратегия сегментации является жизнеспособной на тех рынках, где покупательская ценность основана скорее на вкусах и предпочтениях, нежели на цене, где на рынке существуют различные группы покупателей, и где эффекты от величины объектов и фокусирования доминируют над эффектами масштаба на рынке. На рынках таких типов стратегии роста и диверсификации, основанные на сегментации покупателей, предлагают осуществимые возможности для предоставления прибыльного роста с помощью сильного и дифференцированного конкурентного положения.

Этот поиск доходных покупателей должен направлять надежды фирмы по поводу роста и дифференциации. У фирмы есть четыре основные стратегии, с помощью которых следует осуществлять рост (Ansoff (1957)):

1. Проникновение на рынок.
2. Разработка новой продукции.
3. Расширение рынка.
4. Диверсификация.

Сегментация представляет прекрасный инструмент анализа для определения того, какие стратегии приведут к прибыльному росту. Наиболее прибыльными стратегиями будут те, которые нацелены на покупательские сегменты, приписывающие самую большую относительную ценность уникальным товарам и услугам фирмы. Эти группы покупателей захотят заплатить самые высокие цены и будут менее всего подвержены переходу к предложениям конкурентов.

Как показывает укрупненная матрица на рис. 12.3, даже если отобранные сегменты, нацеленные с помощью каждой стратегии, будут иметь разные восприятия покупательской ценности, эта уникальная ценность должна быть движимой тем же самым рядом основных ресурсов, уникальных для фирмы. Рост и диверсификация, основанные на любой другой предпосылке, не смогут обеспечить прибыльный рост и не сохранят конкурентное преимущество. То есть, для фирмы в одинаковой степени важно говорить как «нет», так и «да» возможностям роста и диверсификации. Сегментация предоставляет структуру этому решению посредством прихода к стратегическим компромиссам между нацеливанием на доходные сегменты и игнорированием всех прочих. Результатом является гораздо более высокая вероятность прибыльного роста.

В конце 1980-х гг. сегментация рынка развилась в маркетинг ниш, посредством которого покупательские сегменты стали разделяться по отличительным признакам. Обязательное понимание этого развития — это концепция изготовления на заказ, которая опровергает многие изначальные положения, лежащие в основе традиционной стратегии сегментации рынка.

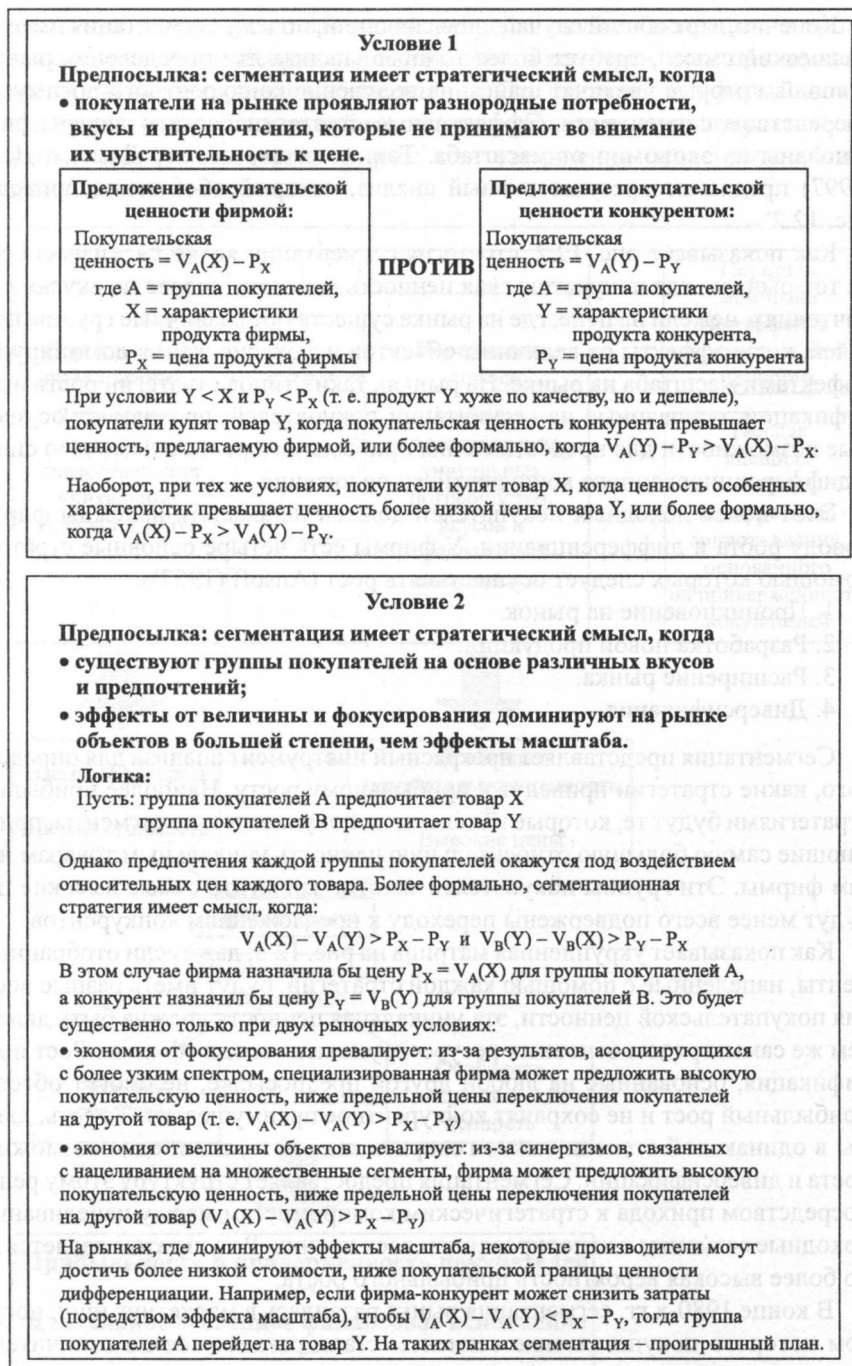


Рис. 12.2. Экономическая логика анализа сегментации рынка.

Источник: адаптировано по *The Essence of Corporate Strategy: Theory for Modern Decision Making*, by J. Davis and T. Devinney, 1997, St. Leonards, Australia: Allen & Unwin.

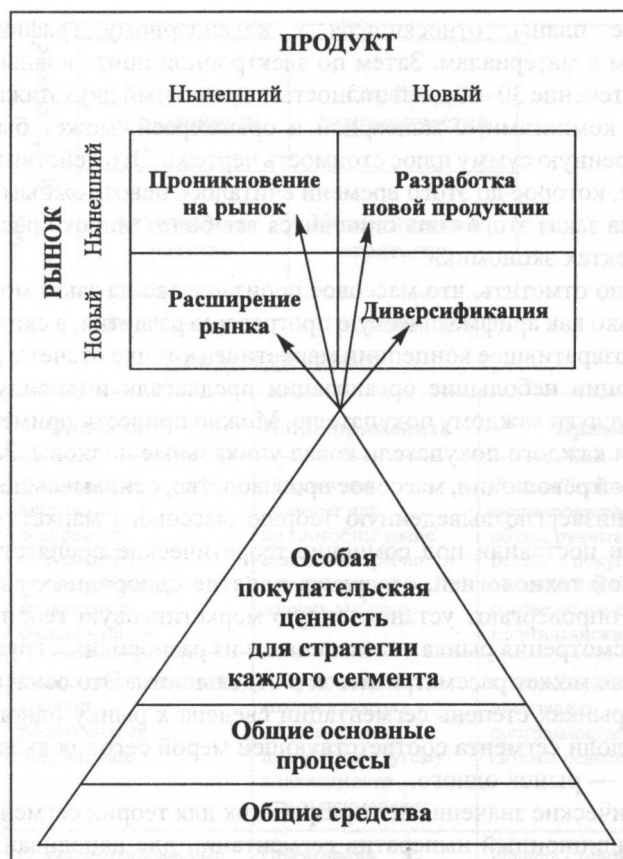


Рис. 12.3. Стратегический рост посредством сегментации (матрица в верхней части рисунка адаптирована по Ansoff, 1957)

Массовое изготовление на заказ — это одна из наиболее инновационных разработок информационной революции. Новые технологии, как, например, системы автоматизированного проектирования и производства, сглаживают традиционный компромисс между эффектами от величины объектов и эффектами масштаба. Эти гибкие процессы производства позволяют компаниям производить большие объемы, но изготавливать каждую единицу продукции согласно требованиям отдельных покупателей. Аналогично, информационные технологии позволяют сделать услуги нацеленными на каждого конкретного покупателя. Сейчас дифференциация, объем, качество и низкая себестоимость могут быть достигнуты одновременно, в то время как до этого между каждой из этих функций существовали определенные компромиссы.

Пример массового производства на заказ — это японская промышленность по модульному жилищному строительству (Davis, 1989). Всего за несколько часов покупатели жилья могут самостоятельно сконструировать свой дом. Со спецификацией каждого покупателя, компьютерные программы автоматически из-

меняют все планы, относящиеся к календарному графику процесса и требованиям к материалам. Затем по электронной почте планы отсылаются на фабрику. В течение 30-60 дней полностью купленный двухэтажный дом с тремя спальными комнатами, с мансардой и оранжереей, может быть построен за вполне умеренную сумму плюс стоимость чертежа. Это действительно заметное достижение, которое до этого времени считалось невозможным. Массовое производство на заказ этого типа становится все более широко распространенным во всех аспектах экономики.

Интересно отметить, что массовое производство на заказ можно рассматривать не только как арифметическую прогрессию развития, а скорее как круговое развитие, возвратившее концепции маркетинга к точке отсчета. До промышленной революции небольшие организации предлагали индивидуализированные продажи и услуги каждому покупателю. Можно привести пример кузнеца, который лошади каждого покупателя ковал уникальные подковы. Затем, в ходе индустриальной революции, массовое производство, основывавшееся на эффектах масштаба, низвергло выведенную теорию массового маркетинга. Концепции сегментации поставили под сомнение теоретические препятствия, вызванные ограниченной технологией, отвергнув понятие однородных рынков. Технологии сейчас опровергают установленную маркетинговую теорию сегментации. Вместо рассмотрения рынка составленным из разнородных групп покупателей, рынок сейчас может рассматриваться в отдельности. Это означает, что сегодня на многих рынках степень сегментации сведена к рынку одного. Вместо доли рынка или доли сегмента соответствующей мерой сегодня является отдельный покупатель — рынок одного.

Стратегические значения этих разработок для теории сегментации огромны. Ищется традиционный императив сегментации для нацеливания на доходные сегменты на рынке. Вместо нацеливания на относительно различные сегменты, массовые производители на заказ сейчас могут приспосабливать свои предложения к уникальным различиям между отдельными покупателями. Следует вспомнить, что анализ сегментации был разработан для заполнения пробелов между средними предложениями массового маркетинга и более совершенным средним предложением различным сегментам. Возможности для предоставления покупательской ценности посредством массовых продаж сейчас лежат в расхождении, вызванных подходами сегментации, и тем, что действительно нужно каждому отдельному покупателю в том сегменте или чего он действительно хочет. Эти разрывы рассматриваются как «расхождения жертв покупателей» и предлагают четыре стратегии, посредством которых следует проводить стратегию массовых продаж, основанную на личных знаниях о природе этих расхождений. Верхняя часть рис. 12.4 схематично отображает четыре подхода к массовому производству на заказ. Схема, расположенная ниже этой матрицы, обобщает руководящие принципы, объясняющие, когда следует применять каждую стратегию.

Более прозорливый взгляд оценил бы, что массовое изготовление на заказ не ставит под сомнение достоверность теории сегментации, а указал бы, что она не совсем полная. В свете этого, массовое изготовление на заказ может рассматри-

ПРОДУКТ Без изменений	Стратегия прозрачности	Стратегия сотрудничества	
	Адаптивная стратегия	Косметическая стратегия	
	Без изменений	Изменение	
ПРЕДСТАВЛЕНИЕ			
Стратегия	Описание	Когда применять	Пример
Сотрудничества	Фактические вводимые ресурсы от покупателей для разработки конкретных спецификаций	Покупатели не могут или не способны точно описать потребности при наличии многих выборов	Custom Foot использует цифровые формователи изображений обуви, ручные измерения и беседу с покупателями для создания гарантированного соответствия сделанной по итальянским традициям обуви
Адаптивная	Стандартизированный продукт, заказываемый покупателем	Покупатели, которые захотят использовать продукт по-другому в зависимости от его применения	Lutron Electronics Company производит программируемые системы освещения
Косметическая	Стандартизированный продукт, но доставка по заказу	Применения покупателей аналогичны, но осознанные выгоды различны	Planters Company может проводить упаковку на заказ продуктов из арахиса для применения в розничной торговле
Прозрачности	Заказываемые продукты, уникальностью которых покупатели не слишком озабочены	Покупатели с повторяющимися потребностями, которые предпочитают не говорить об этой неизменяющейся потребности каждый раз, когда используют этот продукт	Сеть отелей Ritz Carlton хранит базу данных о гостях с целью предложения усиленной работы на заказ с каждым последующим клиентом

Рис. 12.4. Массовое изготовление на заказ.

Источник: перепечатано с разрешения *Harvard Business Review*, (The Four Approaches to Customization), From «The Four Faces of Customization», by J.H. Gilmore and J. Pine: II, Jan./Feb. 1997. Copyright 1997 by the President and Fellows of Harvard College; все права защищены

ваться как обязательное заключение сегментации. Несмотря на это, просто потому, что сегментация рассматривалась как конечный результат теории маркетинговой стратегии, технологии снова подтверждают концепцию массовых продаж. Множественные сегменты считаются существующими для каждого покупателя. Это означает, что отдельные покупатели существуют на различных рынках в разное время и в разных местах (Gilmore & Pine, 1977). Приводится пример авиапутешественника, который предпочитает содовую во время полета на деловую встречу и освежающий алкогольный коктейль во время полета домой. Следующий проблемный вопрос для продавцов будет заключаться в успешном нацеливании на множественные рыночные сегменты, существующие для каждого отдельного покупателя.

Сильные стороны и преимущества

Эффективный и результативный путь к конкурентному преимуществу

Простая аналогия состоит в сравнении анализа сегментации с точным выстрелом в центр мишени, что противопоставлено подходу проб и ошибок в выстрелах традиционного массового маркетинга. Посредством правильного соотношения ресурсов фирмы с теми сегментами, которые наиболее всего привлечены ценностью, произведенной теми ресурсами, фирма может добиться эффективных маркетинговых стратегий с минимальными вложениями как в приобретение ресурсов, так и на затраты по продвижению. Анализ сегментации проявляет высокую вероятность разработки конкурентного преимущества посредством прибыльного роста. Более того, этот новый рост будет защищен от конкурентного посягательства, поскольку он основывается на наибольшей удовлетворенности от покупательской ценности.

Инструмент для достижения маркетинговой ориентации

Анализ сегментации ставит фирму в правильное ориентирование на рынке. Вместо производства продукта и последующих попыток его продать или нацелиться на разнородный рынок с однородной маркетинговой стратегией, анализ сегментации стимулирует фирму, в первую очередь, определить покупательскую ценность и затем сформулировать оптимальную маркетинговую и производственную стратегию для удовлетворения покупательских потребностей.

Эффективное завершение процессов по работе с конкурентной информацией

Важный компонент анализа сегментации включает в себя конкурентный анализ посредством изучения того, как товары или услуги фирмы выдерживают конкуренцию. Аналогично, сегментация часто выявляет рыночные изменения в этом

процессе, таким образом усиливая системы предварительного предупреждения фирмы.

Стимул для разработки новой продукции

Определение неудовлетворенных потребностей посредством анализа компонентов сегментации часто раскрывает возможности для разработки новой продукции. Выявление ведущих пользователей обеспечивает разработку информации, в итоге более ценной, чем получаемая вначале.

Гибкость

На гибкость анализа сегментации делается акцент посредством его равнозначного относительного применения как в оценке нынешних стратегий, так и в оценке стратегий будущего роста в условиях понимания. Кроме того, анализ сегментации предлагает прекрасное руководство для тактического управления товарными, ценовыми, пропагандистскими и человеческими компонентами маркетинговой стратегии.

Слабости и ограничения

Сегментация обеспечивает только агрегированные характеристики сегментов

Несмотря на свойственную анализу устойчивость, следует помнить о том, что сегментация ограничивается своей составной природой. Например, предсказания, основанные на характеристиках покупателей, могут не материализоваться в продажах вследствие воздействия более влиятельных поведенческих факторов, которые не были выявлены в ходе анализа сегментации.

Приспособляемость к массовому изготовлению на заказ

Усиливающаяся комплексность современных рынков и количественный рост покупательских сегментов делают сегментирование все более сложным. Кроме того, возможности широко распространенного изготовления на заказ продолжают опровергать относительность сегментации. Сильные защитники массового производства на заказ придерживаются мнения о том, что это развитие сделало сегментацию устаревшей.

Сегментация — это только одна частичка мозаики

У фирмы может быть особенно блестяще разработанный и проведенный анализ сегментации, но все же она может не сохранить какие-либо стратегические выгоды от его применения. Соответствующая общая стратегия, наряду с поддержкой маркетинговой стратегии «продукт, цена, продвижение, место», все же не-

обходима. В дополнение к этому, для эффективного применения очень важно понимание высшим руководством концепции правильной маркетинговой ориентации.

Процесс применения метода

В то время как процесс сегментации покупателей может показаться систематичным, он требует значительных творческих усилий на каждом этапе. Горизонтальное мышление должно стимулироваться через разработку и применение анализа сегментации покупателей. Нижеследующий процесс оправдывается только как строгий подход к тому, что действительно является сочетанием искусства и науки.

Анализ сегментации покупателей может рассматриваться как аналитическая основа, включающая в себя следующие три фундаментальных этапа: 1) сегментация, 2) нацеливание и 3) стратегическое позиционирование.

Этап 1: сегментация

Множество различных способов сегментирования рынка могут показаться озадачивающими. Обзор цели сегментации помогает видеть анализ в перспективе. Цель анализа сегментации будет состоять в том, чтобы выявлять группы покупателей, которые похожи внутри сегментов, а также различны между сегментами. Поэтому полезно выбирать из нижеследующего перечня несколько различных типов переменных значений по каждой категории сегментирования. Эти перечни никоим образом не являются обязательными и просто предлагаются в качестве общего направления и стартовой точки.

Критерии сегментирования потребительских рынков

Характеристики покупателей — подход, основанный на пользователе, спрашивающем: «Кто что покупает?»

Демографические	Социоэкономические
Возраст	Доход
Размер семьи	Классовая принадлежность
Семейное положение	Профессия
Пол	Образование
	Религия
	Национальность
Географические	Стиля жизни/личностные
Глобальные, по полушариям, национальные, между штатами, городами, почтовые индексы	Отношения/мнения
Климат	Интересы
Сельские или городские	Побочные занятия
	Вкусы и предпочтения

Подходы, связанные с товаром — поведенческий подход, спрашивающий: «Почему они покупают?»	
Типы пользователей	Чувствительность к цене
Постоянные	Ориентация на низкую стоимость
Не пользующиеся	Качество за более высокую стоимость/ направленность на дифференциацию
В первый раз	
Потенциальные	
Схемы потребления/частота применения	Ожидаемые выгоды
Низкая	Уровень исполнения
Средняя	Качество
Высокая	Улучшение имиджа
	Обслуживание
Приверженности к марке	Применение
Приверженные/удовлетворенные	Ситуация приобретения/ситуация покупки
Экспериментаторы	Контакт со средствами массовой информации
Неудовлетворенные/недостаточные	
Не заботящиеся	

Важно определиться между потребительскими рынками и рынками товаров промышленного назначения. Рынки товаров промышленного назначения в значительной степени отличаются по многим аспектам от потребительских рынков. Некоторые из этих различий включают в себя гораздо более обширную географическую область, более крупные, но менее индивидуализированные покупки, сложную организацию вместо решений об индивидуальных покупках и важность личной пропаганды. Вследствие этих различий сегментация рынков товаров промышленного назначения требует других переменных значений сегментирования.

Критерии сегментирования для рынков товаров производственного назначения

Характеристики покупателей — подход, основанный на пользователе, спрашивающем: «Кто что покупает?»	
Тип отрасли промышленности, например, коды Стандартной промышленной классификации	Размер компании Применяемая технология
Географические	
Позиция отрасли	
Подходы, связанные с товаром — поведенческий подход, спрашивающий: «Почему они покупают?»	
Схемы потребления/частота применения	Взаимосвязь продавца с покупателем
Конечное использование в применении	Психодемография покупателя
Ожидаемые выгоды	Политики приобретения
Размер покупки	

В общем, критерии сегментирования для потребительских рынков фокусируются в большей степени на связанные с товаром поведенческие подходы, в то время как сегментация рынков товаров промышленного назначения часто в большей степени основывается на подходе характеристик, основанных на пользователях. Как общее правило, анализ, основанный на пользователях, более доступен, менее затратен в проведении, но также дает меньше понимаемых результатов. В противоположность этому, анализ, основанный на товаре, часто является более трудным и затратным в проведении, но также дает больше результатов. Зная о неубедительной природе относительных достоинств каждого подхода, вероятно, лучше всего выборочно пользоваться обоими, поскольку каждый из них предоставляет уникальные результаты.

После выбора ключевых критериев, на которых следует основывать анализ сегментации, начинается поиск по выявлению сегментов, которые относительно однородны внутри сегментов и разнородны между сегментами. Существует множество инструментов и методов, доступных для определения сегментов, которые соответствуют этим критериям, включая статистический анализ и более качественные методы:

- *Количественные методы.* Доступны многие инструменты статистического анализа, включая регрессионный анализ, факторный анализ, анализ кластеров и т. д.
- *Качественные методы.* Опросы покупателей, анализ сделок, анализ ведущих пользователей, диалоги с нынешними покупателями, диаграммы «рыбий скелет», метод «мозговой атаки», «дерева сегментов» и т. п.

Если сузить процесс до множества возможных сочетаний ряда критериев, на которых следует основывать сегментацию, он становится итерационным. Любое количество отчетов по исследованию рынка обеспечит аналитику более тщательную трактовку этих методов.

Этап 2: нацеливание

После выявления сокращенного числа многообещающих сегментов необходимо отобрать особые сегменты для дальнейшего анализа. Тест 4R поднимает четыре вопроса для определения того, жизнеспособна ли сегментация (Weinstein, 1987):

- R1 — Оценить рынок:* Поддается ли данный сегмент как качественной, так и количественной оценке?
- R2 — Реалистичный по размеру:* Достаточно ли велик данный сегмент для поддержания стратегии жизнеспособной сегментации?
- R3 — Доступность:* Доступен ли сегмент стратегии допустимых связей?
- R4 — Способность реагировать:* Будет ли данный сегмент реагировать на стратегию маркетинговых связей и предложение товаров?

Тест 4R — это только черновой набросок, который устранил очевидные нежизнеспособные сегменты. Несмотря на это, несколько сегментов пройдут тест 4R. На этом этапе каждый сегмент должен будет пройти через более детальные

анализы, многие из которых подробно описываются в других главах этой книги. Один тип анализа — это *конкурентный анализ*, который включает в себя инструменты и методы, как, например, оценку индивидуальных характеристик конкурентов, анализ стратегических групп и т. д. Другой тип анализа — это *внешний анализ*, который содержит в себе инструменты и методы для анализа общих условий рынка, в которых находится каждый сегмент, включая STEEP-анализ, SWOT-анализ, анализ отраслевой структуры и т. д.

После того как каждый сегмент пройдет конкурентный и внешний анализ, требуется устойчивая внутренняя проверка. Это, вероятно, наиболее важная стадия этого процесса, потому что она имеет дело непосредственно со стратегической целью сегментации — приведением в соответствие ресурсов фирмы с восприятием покупательской ценности сегментов. Процесс нахождения теснейшего соответствия нужд, потребностей и желаний каждого сегмента сильной бизнес-стороне фирмы может быть проведен несколькими методами, такими как анализ покупательской ценности. Этот анализ дает особенно уточненное определение того, что конкретно ценят потребители в каждом сегменте. Глава 13 предлагает инструменты и методы для проведения глубинного анализа, как, например, оценка качества и цены, стоимостные карты и т. д. Другой метод — это анализ внутренних ресурсов, который определяет ресурсные требования, необходимые для поддержания покупательской ценности в каждом сегменте. Здесь функциональный анализ потенциальных возможностей и ресурсов и анализ стоимостных цепочек будут эффективными инструментами для проведения этой внутренней проверки.

Выберите те сегменты, которые обеспечивают наитеснейшее соответствие анализа покупательской ценности анализу внутренних ресурсов. Этот выбор должен устанавливаться на конечных результатах конкурентного и внешнего анализа с целью определения того, сможет ли фирма обеспечить ценность особого уровня. Другой подход заключается в организации анализа посредством сравнения каждого сегмента по матрице сравнения привлекательности сегментов против деловой устойчивости.

Финальный этап процесса нацеливания включает в себя прохождение всех отобранных сегментов через точный финансовый тест для определения прибыльности каждого нацеливаемого сегмента. Существование рыночной возможности или способности фирмы конкурентно соответствовать этой возможности не гарантирует прибыльность. Прибыльность будет иметь место только тогда, когда стоимость срока службы каждого сегмента превысит маркетинговые затраты на этот сегмент. Прибыльность — это также непосредственная проверка действительности на то, на самом ли деле существует соответствие между ресурсами фирмы и покупательской ценностью. Форма этого подхода такова:

Стоимость приобретения покупателей

- Оценить маркетинговые затраты первых продаж выбранным сегментам
- Оценить запланированную чистую прибыль, которая будет получена от первоначальных продаж

Калькуляция ценности срока службы

Оцененные ежегодные маркетинговые затраты \times
Оцененный ежегодный показатель отклика \times Валовая чистая прибыль \times
Показатель нынешней ценности - Стоимость приобретения =
= Ценность срока службы

Этап 3: стратегическое позиционирование

Этот этап включает в себя определение того, как стратегически позиционировать товар или услугу относительно предложений конкурентов. Этот анализ предложит многие варианты того, как лучше всего управлять четырьмя показателями формулы маркетинга (продукт, цена, продвижение, место). Глава 13 предлагает несколько методов для анализа стратегического позиционирования, включая объединенный анализ, карты конкурентов и матрицы эффективности работы.

Четыре показателя формулы маркетинга—это тактическое проявление стратегического позиционирования:

1. Продукт: включенная покупательская ценность
2. Цена: высокая, низкая, равенство
3. Продвижение: реклама, личные торги
4. Место: управление каналами сбыта

Часто к вышеперечисленному добавляется пятый показатель — «люди». Это происходит особенно тогда, когда обслуживание является важной составляющей покупательской ценности.

Финансовые параметры, окружающие каждый из этих четырех показателей, должны соответствовать параметрам, используемым для оценки ценности срока службы.

Сегментирование «серого» рынка — спортивные клубы для пожилых?!

Так называемый «серый» рынок, на котором представлены люди в возрасте от 50 лет и старше, становится все более привлекательным рыночным сегментом. Чувствуете ли вы юмор в этой фразе? Отношение к этому рынку как к одному сегменту отражает годы стереотипного поведения продавцов на свой собственный страх и риск. Фактически, «серый» рынок состоит из многих отдельных сегментов, причем каждый из них предлагает уникальные возможности для тех продавцов, которые могут осуществлять на них физическую торговлю. Анализ сегментации предоставляет полезный инструмент для достижения этой цели. Великобританское исследование 1999 года по сегментированию «серого» рынка по отношению к маркетинговой стратегии для спортивного комплекса отразило эту полезность.

Первый уровень сегментации отклонил предположение по поводу того, что этот рынок мог бы быть сегментирован по возрасту. Зная о продолжительности жизни и здоровье пожилых людей сегодня, наиболее подходящими переменными значениями сегментирования следует выделить здоровье и социальную зависимость. Первоначальная сегментация отразилась в четырех приблизительно определенных сегментах:

продолжение на следующей странице

Молодые пожилые люди	<ul style="list-style-type: none"> • Предпенсионного возраста, без ограничений по здоровью • Независимые, ограниченное свободное время
Пожилые люди, только что вышедшие на пенсию	<ul style="list-style-type: none"> • Недавно вышедшие на пенсию, немного ограничений по здоровью • Независимые, постоянное свободное время
Пожилые люди среднего возраста	<ul style="list-style-type: none"> • Некоторые ограничения по здоровью • Требуют ограниченной помощи, постоянное свободное время
Очень пожилые	<ul style="list-style-type: none"> • Значительные ограничения по здоровью • Требуют значительной помощи, постоянное свободное время

В качестве представителей самого большого сегмента, на который следует ориентировать спортивный комплекс, были выбраны пожилые люди, только что вышедшие на пенсию. Так, в дальнейшем было изучено введение переменного значения располагаемого дохода для получения более глубоких результатов:

Потребитель А	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень располагаемого дохода; хорошее здоровье • Большая потребность в социальной поддержке/взаимосвязи с рынком от спортивной деятельности
Потребитель Б	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень располагаемого дохода; хорошее здоровье • Большая потребность в социальной поддержке/взаимосвязи с рынком от спортивной деятельности
Потребитель В	<ul style="list-style-type: none"> • Высокий уровень располагаемого дохода; хорошее здоровье • Небольшая потребность в социальном взаимодействии от спортивной активности
Потребитель Г	<ul style="list-style-type: none"> • Низкий уровень располагаемого дохода; хорошее здоровье • Небольшая потребность в социальной поддержке/взаимосвязи с рынком от спортивной деятельности

На этой стадии сегментации можно видеть, что рассмотрение «серого» рынка однородным направило бы фирму на многообещающую стратегию позиционирования рынка. В особенности, потребители А и Б должны были обеспечивать наиболее прибыльные ниши рынка в сегменте «Пожилые люди, только что вышедшие на пенсию». У обеих групп схожие характеристики, конкретно, это здоровье, свободное время, независимость и предрасположенность к высокому уровню социальной взаимосвязи. Единственное различие между этими двумя группами — это относительное богатство, которое может предложить основание для предложения дифференцированной ценности. Потребитель А был бы первым кандидатом в эксклюзивный клуб частного членства. А потребителю Б подошел бы общественный спортивный центр с системой оплаты за пользование.

При условиях, что маркетинг взаимосвязей становится самым важным конкурентным основанием, анализ еще раз прошел через процесс сегментации на основании мотивационных аспектов «серого» рынка:

продолжение на следующей странице

	Мотивация	
	Внутренняя	Внешняя
Высокий уровень финансового обеспечения/высокий уровень потребностей в социальной поддержке	«Любящие хорошо провести время» Заинтересованные в развлечениях Групповые мероприятия Направленный персонал Сильная забота о потребителях/взаимоотношения Высококачественные условия	«Ищущие здоровья» Пропаганда здоровья Поддержание здоровья Направление врача Направленный персонал Сильная забота о потребителях/взаимоотношения Набор волонтеров Высококачественные условия
Высокий уровень финансового обеспечения/низкий уровень потребностей в социальной поддержке	«Богачи» Индивидуальные программы Автономность Незначительное вовлечение персонала Высококачественные условия	«Богатые искатели здоровья» Пропаганда здоровья Направление врача Автономность Незначительное вовлечение персонала Высококачественные условия
Низкий уровень финансового обеспечения/высокий уровень потребностей в социальной поддержке	«Компаньоны» Скидки Направленный персонал Заинтересованные в развлечениях Групповые мероприятия Сильная забота о потребителях/взаимоотношения	«Направленные» Скидки Пропаганда здоровья Поддержание здоровья Направление врача Групповые мероприятия Направленный персонал Сильная забота о потребителях/взаимоотношения
Низкий уровень финансового обеспечения/низкий уровень потребностей в социальной поддержке	«Независимые» Скидки Автономность Незначительное вовлечение персонала Заинтересованные в развлечениях	«Ненаправленные направленные» Скидки Пропаганда здоровья Поддержание здоровья Направление общего назначения Автономность Незначительное вовлечение персонала

Этот последний этап сегментации выявил дополнительные результаты, необходимые для понимания возможных стратегий по маркетингу продукта. Например, мероприятия, которые обеспечивают веселье, общение, высокое качество и здоровье, понравятся нескольким группам с различными мотивационными воздействиями, как, например, «Любящие хорошо провести время», «Ищущие здоровья», «Компаньоны» и «Направленные». Аналогично, дорогие независимые занятия понравятся «Богачам» и «Ищущим здоровья».

Более важно то, что при условиях маркетинговой стратегии взаимоотношений мотивационные воздействия каждого сегмента несут неопределимую стратегическую значимость. При важности социального взаимодействия и вовлечения персонала, ключевым фактором успеха на этих рынках были бы человеческие ресурсы и подготовка. Персонал спортивного центра — это самый главный компонент предложения покупательской ценности.

Для проверки достоверности анализа сегментации можно проанализировать реальный пример из жизни. Moor Hall Health Club в Великобритании пользовался большим успехом при нацеливании на «серый» рынок. Рынок спортивного клуба характеризуется частыми случаями закрытия и открытия, однако у Moor Hall есть специальный список членства, и уровень удержания клиентов составляет 76%. Большую часть этого успеха объясняет эффективная сегментация:

продолжение на следующей странице

Аспект сегментации	Предложение ценности Moor Hall
Многие члены принадлежат к мотивационным сегментам «Любящие хорошо провести время» и «Ищущие здоровья»	Много групповых спортивных мероприятий Члены вовлекаются в планирование как спортивных, так и общественных мероприятий
Многие члены принадлежат к мотивационным сегментам «Богачи» и «Богатые искатели здоровья»	Доступны также многие индивидуальные мероприятия
Взаимодействие персонала	Персонал, отобранный и хорошо подготовленный для обслуживания клиентов, психологических потребностей различных сегментов Основа поименного обращения Доброжелательный, дружелюбный, услужливый персонал
Направление врача	Персонал, подготовленный для спортивной терапии по состоянию здоровья, как, например, при остеопорозе
Условия качества	Высококачественное оборудование Размещение в очень привлекательном лесном месте

Несмотря на тот факт, что сегментация была совершенно новой стратегией для Moor Hall, выгоды этого подхода очевидны. Рассмотрим их конкуренцию при слепом блуждании в отсутствии стратегии сегментации. При проведении интервью они ответили, что они активно пытались нацелиться на молодежный рынок статус-кво и чувствовали, что слишком много пожилых людей бросят тень на их целевой сегмент. Зная, что местное население почти наполовину состоит из пожилых людей (38%), неудивительно, что у Moor Hall длинный список посетителей на очереди.

Источник: перепечатано из *Long Range Planning*, том 32, №2, M. Carrigan, «'Old Spice' - Developing Successful Relationships with the Grey Market», стр. 253-262, Copyright 1999, с разрешения Elsevier Science.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F	■	■			
A	■	■	■		
R	■	■			
O	■	■	■		
U	■	■	■	■	■
T	■				

Ориентирование на будущее. От низкой до средней степени. Ограничен большой вероятностью изменения определений покупательской ценности, исчерпанием ресурсов фирмы и поглощением особенной покупательской ценностью. Постоянная направленность на покупательскую ценность требуется для дополнительного анализа сегментации.

Точность. Средней степени. В значительной степени зависит от 1) выбора правильных критериев сегментирования и 2) определения их правильной взаимосвязи с покупательской ценностью.

Ресурсная эффективность. От низкой до средней степени. Сбор данных и анализ могут требовать больших временных затрат. В дополнение к этому, аналитический опыт в различных методологиях узко специализирован.

Объективность. Средней степени. Выбор критериев сегментирования является предметом «слепых» зон. Итерационный процесс сегментации также выявляет «слепые» зоны.

Полезность. Высокой степени. Усиленная информация о потребителях чрезвычайно ценна и стратегически соотносима с конкурентным преимуществом. Объединение с ресурсным анализом добавляет полезность.

Своевременность. Низкой степени. Анализ сегментации потребителей требует много времени и планирования до практического применения.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ покупательской ценности
- Анализ сравнительной стоимости
- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Конкурентный бенчмаркинг
- Отраслевой анализ
- Оценка индивидуальных характеристик конкурентов
- STEEP-анализ
- SWOT-анализ
- Экран бизнеса General Electric

Литература

- Aaker, D. A. (1998). *Strategic market management*. New York: John Wiley & Sons.
- Ansoff, H. (1957). «Strategies for diversification». *Harvard Business Review*, September/October, Vol 35, No. 5. 113-124.
- Carrigan, M. (1999). «'Old Spice' — Developing successful relationships with the grey market». *Long Range Planning*, 32(2), April, 253-262.
- Chamberlain, E. H. (1965). *The theory of monopolistic competition*. Cambridge, MA: Irwin. (Reprint of original 1933 manuscript).
- Croft, M. J. (1994). *Market segmentation*. London: Routledge.
- Davis, S. M. (1989). «From 'future perfect': Mass customizing». *Planning Review*, 17(2), 16-21.
- Davis, J., & Devinney, T. (1997). *The essence of corporate strategy: Theory for modern decision making*. St Leonards, Australia: Allen & Unwin.
- Datta, Y. (1996). «Marketing segmentation: An integrated framework». *Long Range Planning*, 29(6), 797-811.
- Diskson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). «Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy», *Journal of Marketing*, 51(2), 1-10.

- Duboff, R. S. (1992). «Segmenting your market: Marketing to maximize profitability». *The Journal of Business Strategy*, 13(6), 10-13.
- Gilmore, J. H., & Pine, J. II. (1997). «The four faces of customization». *Harvard Business Review*, 75(1), 91-101.
- Ries, A. (1992). «Segmenting your market: The discipline of the narrow focus». *The Journal of Business Strategy*, 13(6), 3-9.
- Shaw, Arch W. (1912). «Some problems in market distribution». *Quarterly Journal of Economics*, August, 703-765.
- Shapiro, B. P., & Bonoma, T. V. (1984). «How to segment industrial markets». *Harvard Business Review*, 62(3), 104-110.
- Smith, W. R. (1956). «Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies». 3-8. (Reprinted in *Marketing Management*, 1995, Winter, 4(3), 63-68).
- Weber, A. (1996). «Using lifetime value to prospect». *Target Marketing*, 19(4), 20-22.
- Weinstein, A. (1987). *Market segmentation: Using demographics, psychographics, and other segmentation techniques to uncover and exploit new markets*. Chicago, IL: Probus Publishing.

Глава 13. Анализ покупательской ценности

Краткое описание

Анализ покупательской ценности объединяет несколько инструментов и методов для лучшего понимания потребителей, конкурентов и рынков фирмы. Он используется двумя основными способами. Во-первых, анализ покупательской ценности действует как составляющий компонент сегментации рынка в качестве главного критерия для отбора прибыльных рыночных сегментов. Во-вторых, анализ покупательской ценности применяется на постоянной основе после сегментирования для наблюдения за основанием фирмой своего конкурентного преимущества.

Исторический опыт

Анализ покупательской ценности был разработан в 1947 году Лоуренсом Майлсом во время его работы в плановом отделе General Electric. Майлс, ранее написавший влиятельный учебник по этому предмету, озвучил одну из первых официальных дефиниций анализа покупательской ценности: «Внутренний по философии ценностный анализ — это полное сохранение для потребителя полезности и эстетических функций продукта. Выявление и устранение необязательных издержек и, следовательно, усовершенствование ценности, должно про-

водиться без сокращения даже в небольшой степени качества, безопасности, срока годности, надежности, зависимости и других признаков привлекательности, желаемых потребителем... Ни одно сокращение в необходимом качестве недопустимо в профессиональной работе. Опыт показывает, что качество часто повышается в результате развития альтернатив осуществления функций пользования и эстетических функций» (Майлс, 1972, как приводится в Sprague, 1996). Этот новый метод впервые был применен в отделе покупок General Electric и медленно эволюционировал в практическое применение по разработке новой продукции и анализу существующих продуктов. Несмотря на ограниченную направленность на статичное качество продукта с точки зрения реинжиниринга бизнес-процесса, подход Майлса представил собой в значительной степени новую идею, потому что ставил потребителя в самый центр философии бизнеса.

В течение 1950-х гг. начала научно развиваться философия ориентации на рынок, причем она охватывала более широкий спектр вопросов, чем направленность модели Майлса на внутренние процессы. Были созданы три главных принципа основы ориентации на рынок (Kohli & Jaworski, 1990):

1. Выработка информации о рынке, охватывающей потребности текущих и будущих покупателей, на уровне всей организации.
2. Распределение этой информации по подразделениям.
3. Ответственность за эту информацию на общеорганизационном уровне.

Подход ориентирования на рынок, казалось, игнорировался многие годы. Вместо того, корпоративная стратегия на следующие двадцать пять лет была обращена к экономике давления. Это означает, что сначала разрабатывались и производились новые товары, за чем следовало усилие, направленное на решение того, как выгоднее всего продать эти товары. Постепенно многие фирмы стали понимать, что этот подход больше не эффективен в экономике давления, формируясь как результат информационных технологий, все более искушенных покупателей, глобализации и сильных интернациональных конкурентов. Функция исследования рынка рассматривалась как путь вперед. К сожалению, это предположение никогда не стало реальностью, что подтверждается особенно высоким уровнем провала новых товаров и стабильно ухудшающейся конкурентной позицией уже существующих на рынке фирм. Проблема сводилась к тому факту, что исследование рынка редко объединялось с другими компонентами стратегии фирмы. Новые идеи приходили не только извне отдела по маркетингу, они отдельно вырабатывались специалистами по маркетингу и специалистами по продаже. Следовательно, ориентация фирмы на спрос была отделена от перспективы предложения фирмы.

Это была первая стратегическая модель, созданная наиболее динамичными разработчиками Восточной Азии — японцами, которая в основном концентрировалась на принципе предложения корпоративной стратегии. Парадигма управления полным качеством представила собой ветер перемен, который подул с Японии в 1970 году, распространяясь над западными управленческими идеями в 1980-х гг. Несмотря на хорошую задумку, рвение, с которым применялись идеи управления полным качеством, заставило фирмы рассматривать каче-

ство как свой всепоглощающий финал. Главная проблема с подходом управления полным качеством заключалась в его неявной оценке того, что качество — это смысл удовлетворения потребителей, благородная цель, которую необходимо достичь по всем стоимостям. Фирмы, придерживающиеся концепции управления полным качеством, часто становятся одержимыми процессами усовершенствования внутреннего бизнеса по качеству товаров, игнорируя то, что действительно желают потребители в этом процессе. На самом деле выяснится, что покупатели заплатят только за то качество, которое им нужно, которое они хотят получить и могут ощутить.

Анализ покупательской ценности был ведущим двигателем этой еретической идеи. Она вытеснила основной принцип управления полным качеством, удовлетворение потребителей посредством качества продукта, более сбалансированным восприятием покупательской удовлетворенности, обеспечиваемой доступным и желаемым качеством товара и услуги, что определяется потребителем, а не конструкторским или технологическим отделом. В то время как анализ покупательской ценности и управление полным качеством имеют много общего, две идеи появились отдельно. До середины 1990-х гг. анализ покупательской ценности не рассматривал статус парадигмы своим собственным правом. Спустя некоторое время две философии управления стали переплетаться. Сильные стороны одной модели дополняли слабости другой. Например, Шпраг (1996) полагает, что концепция постоянного усовершенствования, внедренная в управление полным качеством, компенсирует предыдущую тенденцию применения анализа покупательской ценности на одноразовой основе. Аналогично, введение стоимости и качества обслуживания в уравнение покупательской ценности частично компенсирует непреднамеренные оплошности внедрения управления полным качеством.

Анализ покупательской ценности эволюционировал в цельную философию управления, которая объединила в себе идеи первоначальной работы Майлса, принципы ориентирования на рынок и управления полным качеством. Настолько же важный анализ покупательской ценности расширил эти первоначальные идеи дополнением трех критически важных концепций, включая концепцию качества обслуживания как дополнение к правильно установленным принципам качества продукта, концепцию стоимости в уравнение полной покупательской ценности и признание того, что качество правильно определяется потребителем, а не компанией.

Сегодня многие фирмы выбрали принципы анализа покупательской ценности в качестве эффективного пути к достижению ориентации на рынке, требуемой для завоевания и удержания покупателей.

Стратегическое обоснование и его применение

Стратегическое обоснование анализа покупательской ценности очень просто. Проще говоря, покупательская ценность — это наиболее важный источник конкурентного преимущества. Глава 12 по сегментации покупателей объясняла эту

взаимосвязь между покупательской ценностью и конкурентным преимуществом. Делая обзор, следует отметить, что наиболее прибыльная стратегия, которой следует придерживаться фирме, состоит в размещении своих ресурсов для обеспечения особенной покупательской ценности только в тех сегментах, которые в большей степени привлекаются той уникальной ценностью. Это положение дает четыре сильных источника прибыльности. Во-первых, покупатели будут платить цену выше номинала за особенную покупательскую ценность. Во-вторых, регулирование существующих преимуществ фирмы предлагает эффективный в стоимостном отношении путь к обеспечению покупательской ценности. В-третьих, реклама благодаря слухам — самый дорогой, но и наиболее ценный способ для увеличения прибыльной доли рынка. В-четвертых, определение особенной покупательской ценности защитит фирму от потери своих наиболее ценных средств вследствие ухода покупателей. Таким образом, правильно осуществляемая доставка покупательской ценности обеспечит длительный период наивысших финансовых результатов работы — два необходимых и достаточных условия конкурентного преимущества и фундаментальную цель корпоративной стратегии.

Убедительное доказательство подкрепляет эту логику, движущую анализ покупательской ценности. При проведении связи между прибыльностью и фирмами с ориентацией на рынок по обеспечению покупательской ценности важными стали несколько исследований. Исследование воздействия прибыли на маркетинговую стратегию — крупное исследование, проведенное Институтом стратегического планирования. В этом исследовании с начала 1970-х гг. принимали участие свыше 3 000 организаций. Что особенно важно, самым значимым фактором, движущим прибыльность, было определено особенное качество товаров и услуг по отношению к качеству, предлагаемому конкурентами (для более детального изучения этого вывода см. Gale, 1994). Также для положительной связи между стратегиями ориентации на рынок и результатами работы организаций были использованы несколько других исследований. Исследование 140 организаций, торгующих как материальными, так и нематериальными благами, проведенное в 1990 году, отразило сильную взаимосвязь между ориентацией на рынок и прибыльностью (Narver & Slater, 1990). Аналогично, исследование 452 фирм, проведенное в 1993 году, показало сильную взаимосвязь между ориентацией на рынок и особенными результатами работы, как, например, низкие степени конфликтов между подразделениями, организационная приверженность, высокая мотивация работников и т. д. (Jaworski & Kohli, 1993).

Несмотря на то, что связь не подтверждает причинную обусловленность, анекдотичное доказательство относительно финансовых результатов работы таких ориентированных на рынок фирм, как, например, Motorola, Xerox и Toyota/Lexus, среди многих других, также говорит о том, что особенная прибыльность тесно связана с концепцией покупательской ценности.

Возможно, самый весомый аргумент в поддержку логики покупательской ценности — это тот факт, что удержание покупателей гораздо более прибыльно, чем постоянное нацеливание на новых потребителей. Традиционный маркетинговый подход часто основывается на предубеждениях по поводу приобретения

новых покупателей посредством предоставления сниженных цен и других попыток продвижения товаров, направленных на расположение покупателей к себе, уводя их от конкурентов. Этим покупателей не только дорого привлекать, но также они по своей природе не предрасположены к приверженности. В дополнение к этому, такие программы часто привлекают потребителей, чье определение ценности полностью не совпадает с тем, что могут предоставить ресурсы фирмы. Так, многие из этих новых потребителей будут в долгосрочном периоде бесприбыльными. Попытки удовлетворить этих новых потребителей включают в себя компромиссы, которые упрощают покупательскую ценность, привлекая новую потребительскую базу фирмы. Традиционный маркетинг, игнорирующий концепцию анализа покупательской ценности, ставит две угрозы перед прибылью фирмы. Новые потребители, привлекаемые фирмой, редко являются прибыльными, и обслуживание этих потребителей часто отчуждает существующую базу прибыльных покупателей фирмы. Это может привести к повсеместному бесприбыльному росту.

В отличие от этого недостатки данного подхода по увеличенной прибыльности, связанной с покупательской ценностью, фокусируются на маркетинге в сторону уже существующих покупателей. Рисунок 13.1 показывает результаты ис-

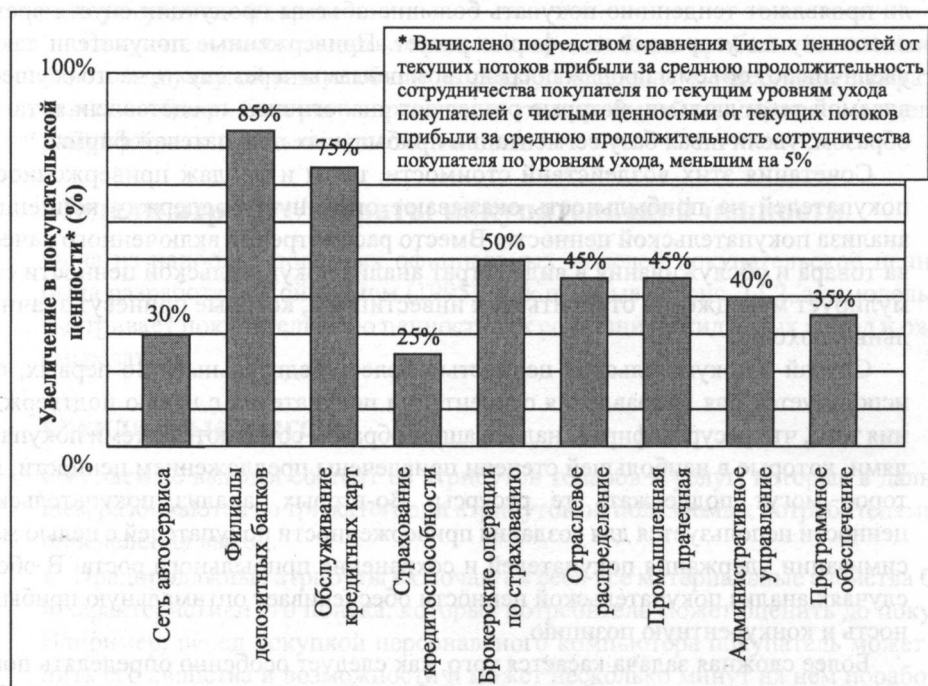


Рис. 13.1. Сокращение числа случаев ухода покупателей на 5% увеличивает прибыли на 25%—85%

Источник: перепечатано с разрешения *Harvard Business Review* (*Reducing Defections 5%, Boost Profits 25% to 85%*). Из «Zero Defections: Quality Comes to Services», by F.F. Reichheld and W.E. Sasser Jr., Sept./Oct. 1990. Copyright 1990 by the President and Fellows of Harvard College; все права защищены

следования, проводившегося в 1990 году и отражающего значительное воздействие удержания покупателей на прибыльность.

Воздействие покупательской приверженности на прибыльность является многофункциональным, позитивно влияющим на цену, стоимость и показатели прибыльности объемов продаж. В особенности, несколько воздействий были установлены опытным путем (Reichheld & Sasser, 1990; Birch, 1990; Naumann, 1995):

1. Стоимостные воздействия на удержание покупателей. Приобретение покупателей принимает на себя маркетинговые расходы (на рекламу, продвижение и т. п.). Лояльные потребители подвергаются более низким эксплуатационным затратам (меньшим накладным расходам и переменным издержкам, связанным с более эффективной функцией обслуживания потребителей), и также несут меньшие прямые издержки, связанные с гарантийным ремонтом, возвратом и заменой товаров. Приверженные потребители принимают на себя меньшие косвенные издержки посредством рекламирования через слухи.

2. Воздействие цены на удержание покупателей. Приверженные покупатели заплатят больше за особенную ценность, если почувствуют, что могут положиться на опыт сотрудничества с данной фирмой.

3. Воздействие продаж на удержание покупателей. Приверженные покупатели проявляют тенденцию покупать большие объемы продукции спустя время, поскольку их уверенность в фирме растет. Приверженные покупатели также увеличивают объемы продаж посредством рекламы через слухи, часто осуществляемой теми людьми, которые разделяют аналогичные представления, таким образом, увеличивая базу сегментации прибыльных покупателей фирмы.

Сочетания этих воздействий стоимости, цены и продаж приверженности покупателей на прибыльность оказывают огромную поддержку концепции анализа покупательской ценности. Вместо рассмотрения включенного качества товара и обслуживания в виде затрат анализ покупательской ценности стимулирует менеджеров относить их к инвестициям, которые принесут значительные доходы.

Случай с покупательской ценностью более убедительный. Во-первых, она используется для направления сегментации покупателей с целью подтверждения того, что ресурсы фирмы надлежащим образом сочетаются с теми покупателями, которые в наибольшей степени привлечены предложением ценности, которое могут поддержать те ресурсы. Во-вторых, анализ покупательской ценности используется для создания приверженности покупателей с целью максимизации удержания покупателей и сохранения прибыльного роста. В обоих случаях анализ покупательской ценности обеспечивает оптимальную прибыльность и конкурентную позицию.

Более сложная задача касается того, как следует особенно определять покупательскую ценность, чтобы ей можно было бы управлять стратегически. Это направление анализа покупательской ценности отличает его от знакомой аксиомы удовлетворения покупателей в управлении полным качеством. Вместо того, чтобы быть упражнением в академической семантике, различия между покупательской ценностью и удовлетворением покупателей реальны и несут важные

значения для итога фирмы. То есть, удовлетворение покупателей предполагает хорошее выполнение задач с точки зрения внутренних процессов. Покупательская ценность — это высшая цель, которая предполагает хорошее выполнение *правильных* вещей. На языке анализа покупательской ценности *правильность* определяется как обеспечение ценности, что устанавливается покупателем посредством атрибутов как качества, так и стоимости. Это отличие объясняет часто имеющую место в фирмах высокую степень ухода покупателей, несмотря на высокие уровни их удовлетворения. Если удовлетворение покупателей часто в одиночку обеспечивает качество как ограниченный источник усовершенствования из текущего опыта покупателей с товарами и услугами фирмы, то покупательская ценность предполагает атрибуты качества и стоимости по отношению к предложениям конкурентов и прибыльности фирмы. Возможно, Райххельд (1996) наиболее утонченно оговаривает это отличие, когда утверждает: «Компании смогут избежать ловушки удовлетворения, если будут помнить не о том, насколько удовлетворены ваши покупатели, а сколько удовлетворенных и прибыльных покупателей у вас есть». С этой точки зрения, анализ покупательской ценности можно рассматривать как вспомогательный механизм, необходимый для выполнения программы управления полным качеством, поднимая его роль от тактического средства до составляющего компонента корпоративной стратегии.

Покупательская ценность определяется как общие прибыли от владения товаром или услугой минус общие затраты на владение. Существуют два различных способа для быстрого определения этих прибылей и издержек — модели атрибут/затраты и модели цель/мотивация.

Модели атрибут/затраты покупательской ценности

Одна из наиболее полезных официальных моделей покупательской ценности была разработана Нойманном (1995). Как показывает рис. 13.2, эта модель рассматривает покупательскую ценность как сочетание ожидаемых выгод и ожидаемых затрат.

Ожидаемые выгоды

Ожидаемые выгоды состоят из атрибутов товаров и услуг, которые в дальнейшем разбиваются на три категории атрибутов, используемых потребителями для определения выгод:

- Предпродажные атрибуты включают в себя все материальные свойства блага и характеристики его поиска, которые потребитель может оценить до покупки. Например, перед покупкой персонального компьютера покупатель может оценить его свойства и возможности и может несколько минут на нем поработать, чтобы взвесить выгоды от владения и затраты на владение им.
- Послепродажные атрибуты часто включают в себя нематериальные свойства товара и услуги, которые могут быть оценены только после продажи и после использования этого товара или услуги в течение некоторого времени. Например,

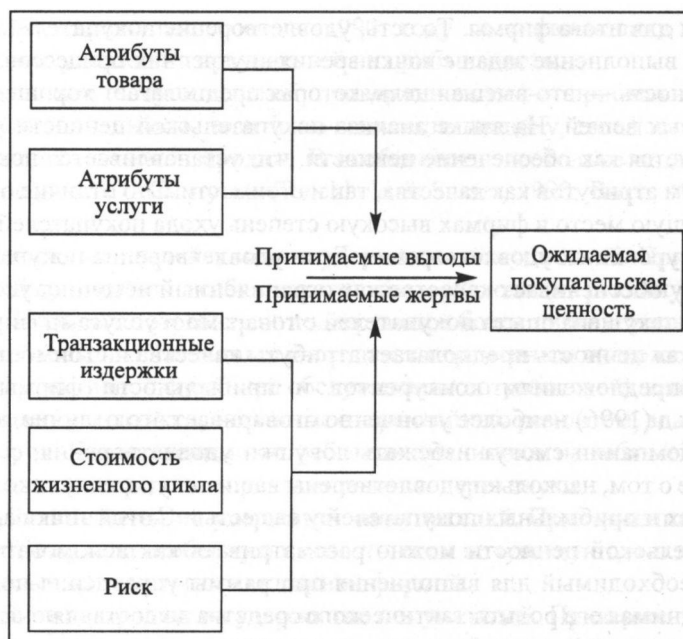


Рис. 13.2. Модель атрибут/затраты покупательской ценности. *Источник: Creating Customer Value: The Path to Competitive Advantage*, by E. Naumann, 1995. Cincinnati, OH: Thompson Executive Press

вкус и консистенция шоколада новой марки не могут быть полностью определены до того, как вы съедите несколько кусочков. Свойства большинства услуг еще более сложно оценить без их непосредственного получения. Показательным примером является ценность парикмахера-стилиста, которую невозможно установить до того, как услуга будет получена. Для рынков, основанных на послепродажных атрибутах, первостепенно, чтобы фирмы убеждались в том, что предоставляют высококачественные товары и услуги.

- Длительные послепродажные атрибуты включают в себя те свойства товаров и услуг, ценность которых можно оценить только спустя длительный период использования. Например, ценность брокерских услуг не может быть определена до тех пор, пока не будут ясны доходы спустя длительный период времени. Аналогично, ценность мануального терапевта может быть оценена только через несколько дней после приема по тому, вернется или не вернется боль.

Рынки, основанные на предпродажных атрибутах, будут испытывать интенсивную ценовую конкуренцию, поскольку многие материальные свойства легко имитировать, искажая всякий источник конкурентного преимущества посредством товарной дифференциации. И наоборот, рынки, основанные на послепродажных и длительных послепродажных атрибутах, обеспечивают большой шанс получения конкурентного преимущества тем фирмам, которые успешно доставляют особенные качества.

Ожидаемые затраты

Представленное на рис. 13.2 схематическое отображение покупательской ценности — это концепция ожидаемых затрат, объединяющих три различных типа

- *Транзакционные издержки* — наличные выплаты в виде задатка или «прейскурантная цена» за товар или услугу.
- *Издержки на срок службы* — дополнительные расходы, которые несет покупатель по всему периоду владения товаром или услугой, как, например, доставка, установка, кривые обучения, связанные с изначальным использованием, хранением, ремонтом, отчуждением и т. п.
- *Риск* — это затраты, которые ложатся на покупателя, когда фактические издержки больше ожидаемых. Риск обычно больше в тех случаях, когда общий период владения длительный.

Транзакционные издержки оказывают наибольшее влияние на решение о покупке на товарных рынках, на которых сроки службы товаров коротки. Для товаров и услуг с более длительными сроками службы издержки на срок службы и риск более значительны.

Так как методы управления полным качеством соответственно обращены к проблемам качества атрибутов товаров, и поскольку услуги становятся более ценным признаком как товарной дифференциации, так и укрупняющейся экономики, важно с равным вниманием относиться и к качеству услуг. Одна из главных моделей качества услуг — это модель Service Quality (SERVQUAL), разработанная Парашураманом и др. (1985), представленная на рис. 13.3.

Разработчики модели SERVQUAL считают, что воспринимаемое качество услуг зависит от размера и положительного или отрицательного направления разрыва 5 на рис. 13.3. В свою очередь, разрыв 5 можно устранить посредством исключения разрывов 1-4. Вследствие природы услуг, поведение покупателя при совершении покупки в значительной степени обусловлено как послепродажными, так и длительными послепродажными атрибутами. В таком случае для устранения различных разрывов в модели SERVQUAL руководством могут использоваться десять показателей качества услуг:

1. *Надежность*: постоянство исполнения и надежность.
2. *Ответственность*: доступность работников по предоставлению услуги.
3. *Компетентность*: проявление работниками требуемых навыков и знаний для способного предоставления услуги.
4. *Доступ*: доступность и легкость установления контакта покупателей с работниками.
5. *Внимательность*: такие качества, как вежливость, уважение и дружелюбие контактного персонала.
6. *Связь*: двусторонний, симметрический диалог, информирующий покупателей на понимаемом ими языке и языке, на котором говорят продавцы.
7. *Доверие*: качества и черты характера, как, например, надежность, возможность положиться и честность.

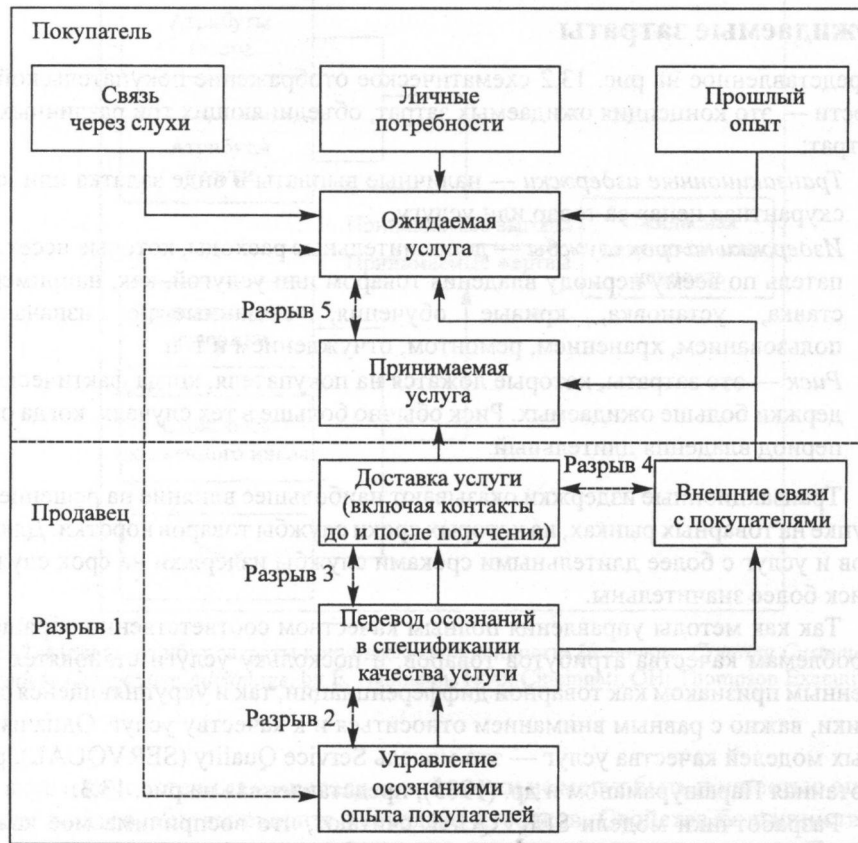


Рис. 13.3. Модель качества услуги. Источник: перепечатано с разрешения *Journal of Marketing*, публикуемого Американской маркетинговой ассоциацией, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, осень 1985, 49(4), стр. 41-50

8. *Безопасность*: свобода покупателей от опасности, риска или сомнения.
9. *Понимание/Знание покупателя*: попытки работников понять потребности покупателей.
10. *Материальные факторы*: физическое проявление услуги.

Модели цель/мотивация покупательской ценности

Наиболее определенная на сегодняшний день модель цель/мотивация — это модель иерархии покупательской ценности, разработанная Вудруффом (1997) и приведенная на рис. 13.4. Модели цель/мотивация покупательской ценности начинаются там, где заканчиваются модели атрибут/затраты. Этот высший уровень абстракции концентрируется на мотивациях покупок потребителей, в отличие от моделей атрибутов, которые анализируют только проявление этих мотиваций. В дополнение к этому, это динамичная модель, поскольку предполагает, что поскольку ситуация пользования покупателем меняется, все другие ас-



Рис. 13.4. Модель иерархии покупательской ценности. Источник: *Journal of the Academy of Marketing Science*, by R.B. Woodruff. Copyright 1997 by Sage Pubns Inc. (J). Перепечатано с разрешения Sage Pubns Inc. (J) в формате учебника через Copyright Clearance Center

пекты данной модели также меняются. С этой точки зрения, покупательская ценность может быть рассмотрена постоянно меняющейся. Эта модель также объясняет, почему недостаточно достижения удовлетворения потребителей свойствами товара. Покупатели, которые удовлетворены атрибутами товара, уйдут, если их цели и мотивации лучше удовлетворяются конкурентами. Аналогично, если неудовлетворенные потребности покупателя внезапно удовлетворяются конкурирующим товаром или услугой, предыдущие стандарты покупательской ценности теряют значимость. По этим причинам тесная связь с покупателями — важная часть процесса анализа покупательской ценности.

Наиболее важные стратегические применения анализа покупательской ценности заключаются во взаимосвязях между ценой, качеством товаров, качеством услуг и покупательской ценностью. Для обобщения стратегических применений анализа покупательской ценности в одну фразу следует отметить: покупательская ценность может быть достигнута только тогда, когда фирма удовлетворяет или превышает ожидания покупателей относительно качества товаров, качества услуг и цены. Если отсутствует хотя бы одно из вышеуказанных условий, фирма не сможет предоставить покупательскую ценность. Это означает, что в зависимости от ситуации, фирма узнает о пределах предоставления качества товаров и услуг, если ее покупатели не ценят дополнительное качество. Иначе говоря, концепция анализа покупательской ценности предоставит важные долгосрочные цели ради завоевания и удержания целевых покупателей.

Нойманн (1995) определяет пять очень полезных стратегических факторов, которые должны двигать практическим применением анализа покупательской ценности:

1. Покупательская ценность (качество товаров, качество услуг и цена) определяется покупателем.
2. Покупательская ценность определяется относительно предложений конкурентов.
3. Покупательская ценность будет меняться с течением времени.
4. Покупательская ценность создается при включении полной стоимостной цепочки.
5. Покупательская ценность — это совместное усилие, включающее в себя каждого работника фирмы.

Эти пять руководящих принципов равнозначны, потому что каждый из них является только необходимым условием. Все вместе эти пять принципов работают на эффективную доставку покупательской ценности.

Сильные стороны и преимущества

Анализ покупательской ценности является особенно полезной стратегической основой для достижения конкурентного преимущества. Тесная связь покупателя и конкурентов на всех этапах анализа делает стратегические рекомендации очень реалистичными. Это один из немногих инструментов, которые обеспечивают устойчивый количественный подход к покупательскому и конкурентному анализу, что противоположно качественным показателям, предлагаемым многими другими моделями. Анализ покупательской ценности также является сравнительным, позволяющим соотносить этот инструмент со многими другими инструментами управления, как, например, управление полным качеством, управление цепочкой предложения, конкурентный анализ и ресурсный анализ.

Другое преимущество данной модели состоит в его превосходстве над моделью управления полным качеством из-за включения концепции стоимости и определенной покупателем ценности — двух фундаментальных понятий, до этого упускаемых в ориентированных на качество подходах. Наиболее ценный вклад анализа покупательской ценности, тем не менее, заключается в ориентации на будущее. В сегодняшних турбулентных конкурентных условиях внешней среды, основание системы стратегического менеджмента на ведущем показателе изменений, покупателе, — это правильная стратегия.

Слабые стороны и ограничения

Главный недостаток анализа покупательской ценности — это ресурсная и временная затратность. Проведение анализа покупательской ценности требует сбора множества сложных данных из широкого спектра *индивидуальных* источников. Аналогично, разработка подходящих методов исследования и анализа

данных требует опыта и навыков высокого уровня. Наиболее ресурсоемкий аспект анализа покупательской ценности, однако, исходит из продолжительного или частого наблюдения за покупательской ценностью после проведения первоначальной сегментации. Эти большие затраты в сущности уменьшаются при сравнении с сопутствующими выгодами, которые анализ покупательской ценности обеспечил при проведении.

Другая потенциальная слабая сторона анализа покупательской ценности состоит в особенно необходимых и важных условиях, характеризующих его успешное внедрение. Как отмечалось ранее, формулирование особенной ценности требует лучшего качества товаров, качества услуг и цены. Аналогично, внедрение анализа покупательской ценности требует постоянного внимания к пяти руководящим принципам, обсуждавшимся ранее. Без значительного организационного изменения в сторону рыночной ориентации, анализ покупательской ценности будет пустой тратой времени и усилий и принесет мало полезных результатов.

Анализ покупательской ценности также во многом зависит от принципа GIGO «вноса-выноса мусора». Практически все вводимые данные исходят из внешних источников. Это особенно важно, во-первых, при разработке подходящей исследовательской методологии и, во-вторых, при ее правильной интерпретации. Например, если правильные методы торговли товарами по определенной цене не используются при построении карт покупательской ценности, эта операция в целом становится условной с небольшим стратегическим значением. Без надлежащего внимания и опыта доказанные принципы анализа покупательской ценности могут быть по невнимательности легко подорваны текущими ошибками.

Процесс применения метода

Процесс проведения анализа покупательской ценности состоит из трех основных этапов: 1) тесная связь с покупателями посредством переговоров, 2) официальный анализ покупательской ценности и 3) стратегическое управление покупательской ценностью.

Этап 1: тесная связь с покупателями посредством переговоров

Традиционные модели переговоров с покупателями состоят из случаев, когда покупатель идет на контакт с фирмой для установления позитивной и негативной обратной связи. Каналы связи обычно состоят из подразделения фирмы по обслуживанию потребителей или проводятся через персонал, непосредственно занимающийся продажами. Проблема с полаганием на связь этой формы заключается в том, что уходящие покупатели редко озвучивают свои намерения, они просто уходят. Более того, приверженные покупатели редко добровольно обсуждают свои цели и мотивацию. В особенности, их переговоры ограничены свойствами товаров или услуг.

Несмотря на то, что большинство традиционных переговоров с покупателями представляют исключительную ценность для фирмы и должны стимулироваться, они не идут в сравнение с результатами, получаемыми при использовании более полезных и более активных методов, как, например, такие:

- *Опросы покупателей.* Этот инструмент включает в себя интервью по почте или телефону, проводимые с нынешними или потенциальными покупателями для повышения эффективности фирмы в доставке ценности по основным атрибутам качества товаров и услуг. Важно сократить число свойств до минимума с целью усиления ответных реакций.
- *Целевые панельные группы.* Этот инструмент представляет собой прототип планируемого товара или услуги для группы целевых покупателей и требует от них обратной связи. Их устные ответы дополняются языком жестов, за которым наблюдают спрятавшиеся за односторонним зеркалом или панелями оценщики. Важным моментом этой процедуры является потенциал доминирующего члена панельной группы по созданию группового мышления.
- *Объединенный анализ.* Этот инструмент представляет несколько различных вариантов целевых групп, каждый из которых включает в себя определенный ряд атрибутов качества. Свойства, обеспечивающие наибольшую покупательскую ценность, могут быть определены посредством анализа их выборов.
- *Анализ чувствительности к ценам.* Этот инструмент аналогичен объединенному анализу, кроме того, что атрибуты и признаки качества сравниваются с ценой и наоборот. Ценовая эластичность выбранных покупателей определяется тогда, когда их просят четко установить компромиссную пороговую цену по различным атрибутам качества. Наоборот, их также просят установить свое пограничное значение атрибутов или признаков качества по различным ценовым показателям. В особенности, этот инструмент перечисляет ограничения прибыльности при получении высшего качества.
- *Анализ мотивации.* Наиболее хорошо проводимый в интервью «один-на-один», анализ мотивации направлен на раскрытие психологических причин, движущих критерии покупки потребителей. В особенности, анализ мотивации является естественным предшественником анализа атрибутов товаров и услуг.
- *Анализ неудовлетворенных потребностей.* Также лучше всего проводящийся посредством глубинных личных интервью, анализ неудовлетворенных потребностей направлен на определение мотивации, потребностей или атрибутов, на настоящий момент не удовлетворенных существующими предложениями. Часто потребители даже не заботятся о неудовлетворенных потребностях и получают удовлетворение, когда фирма помогает в их ясном формулировании. Так, предоставление неудовлетворенных потребностей посредством становления предлагающим решения часто является щедрым источником приверженности покупателей.
- *Интервью с лидирующими пользователями.* Лидирующие пользователи — это потребители, которые находятся «на вершине кривой», выражаясь на языке применения товара или услуги. Они часто выступают отличными партнерами в разработке новой продукции и наиболее восприимчивы к совместному поиску решений.

- *Анализ ухода.* Часто большему можно научиться, испытывая неудачи, нежели успех. Исходя из этого, анализ ухода покупателей пытается выявить причины, почему же покупатели уходят от фирмы. Выявление этих причин является сложным, требующим времени процессом, который часто требует ответить на вопрос «Почему?» в среднем пять раз, прежде чем это принесет результаты (Reichheld, 1996).

Многие разнообразные источники информации о покупателях могут затруднить установление фирмой приоритетов или организационной основы для проведения анализа. По этой причине Парашураман (1997) разработал очень полезную основу для решения о том, какую информацию у кого следует собирать:

- Информация о свойствах товаров от первичных покупателей и потерянных покупателей особенно соответствует стратегиям, разработанным для привлечения новых покупателей.
- Информация о последствиях от краткосрочных потребителей и потерянных потребителей соответствует стратегиям, разработанным для усиления существующей базы покупателей.
- Информация о мотивации от долгосрочных покупателей и потерянных покупателей особенно соответствует стратегиям, разработанным для усиления тесной связи с покупателями.
- Изменяющиеся восприятия покупательской ценности когорт (то есть, покупателей, переходящих на более глубокий уровень тесной связи с фирмой, как, например, начинающие пользователи, переходящие к краткосрочным покупателям, а затем к долгосрочным покупателям) особенно соответствуют разработке будущих конкурентных стратегий.

Этап 2: официальный анализ покупательской ценности

Было разработано несколько инструментов и методов, с помощью которых следует проводить анализ покупательской ценности. Многие из этих инструментов охватят большую часть информации, собранной на этапе 1. Здесь обсуждаются восемь из наиболее простых методов.

Оценка принимаемого качества рынка

Этот инструмент при анализе изучает основные критерии покупки покупателей относительно товара или услуги. Покупателей как фирмы, так и конкурентов, просят ранжировать результаты деятельности фирмы и ее конкурентов по обеспечению качества по каждому из ключевых критериев покупки по десятибалльной шкале. Затем каждый балл фирмы по каждому критерию покупки умножается на вес, соответствующий каждому критерию. В сумме общий балл фирмы отразит оценку принимаемого качества рынка. Вместо использования этого метода постоянной суммы, для определения уровней деятельности многие фирмы используют объединенный или регрессионный анализ, потому что его результаты более пригодны к проведению дальнейшего статистического анализа. Анало-

гично, вместо шкал интервалов рекомендуется применение шкал коэффициентов для уменьшения субъективности при построении (Higgins, 1998).

Рисунок 13.5а отражает такую оценку компании Burgers R Us на рынке закусовых. Ожидаемая оценка рынка обеспечивает несколько ценных рекомендаций по тому, насколько успешно они предоставляют покупательскую ценность. Burgers R Us оценивает своих конкурентов по прибыли в 9,25%. Дополнительно, этот инструмент разбивает всеобщую картину результатов деятельности на соответствующие сильные и слабые стороны.

Оценка принимаемого качества рынка закусовых «Фаст-Фуд»

Атрибуты качества 1	Баллы результатов деятельности			Отношение 5=3/4	Вес, умноженный на отношение 6=2×5
	Вес 2	Burgers R Us 3	Средние по конкурентам 4		
Вкус	20	9.5	7.4	1.28	25.6
Телереклама	20	7.1	8.5	0.835	16.7
Любовь детей	10	8.8	6.5	1.35	13.5
Удобное расположение	20	7.5	7	1.07	21.4
Чистота	15	7.6	8.2	0.93	13.9
Продвижение (короткометражные фильмы, призы, игрушки и т. п.)	15	8.2	6.8	1.21	18.15
	100				109.25
Удовлетворение покупателей		8.1	7.4		
	Соотношение принимаемого качества рынка				

Применения

- Качество Burgers R Us в целом оценивается в соотношении 1.09:1
- Относительное преимущество — во вкусе, любви детей, расположении и дополнительных предложениях
- Относительный недостаток — в телерекламе и чистоте

Рис. 13.5а. Инструменты анализа покупательской ценности. *Источник:* адаптировано по *Managing Customer Value*, by B.T. Gale, 1994, New York: Free Press

Оценка принимаемой рыночной цены

Относительные оценки цены очень напоминают оценки принимаемого рыночного качества за исключением того, что восприятие покупателями общих издержек на владение используется вместо параметров принимаемого качества. Проведение соответствующих ценовых оценок разделяет одну и ту же методологию,

Оценка принимаемой рыночной цены роскошных автомобилей				
Атрибуты удовлетворения ценой 1	Баллы по удовлетворению			
	Вес значимости 2	Асига 3	Другие 4	Отношение 5=3/4
Цена покупки	60	9	7	1.20
Зачетная скидка	20	6	6	1.00
Цена перепродажи	10	9	8	1.13
Уровни финансирования	10	7	7	1.00
	100			
Балл удовлетворения ценой		8.2	6.9	
Балл ценовой конкуренции				1.18
Относительный балл по цене				0.85

Рис. 13.56. Источник: перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Managing Customer Value: Creating Quality and Services That Customers Can See* by Bradley T. Gale. Copyright © 1994 by Bradley T. Gale

что и оценки принимаемого рыночного качества. Рисунок 13.56 отображает относительную ценовую оценку роскошных автомобилей.

Карта покупательской ценности

Карта покупательской ценности объединяет обе оценки, обсуждавшиеся выше, в матрице из четырех ячеек. Принимаемое качество рынка наносится по горизонтальной оси, а принимаемая цена рынка наносится по вертикальной оси, как показано на рис. 13.5в. Для данного рынка затем проводится диагональ под углом 45°, которая представляет собой линию стоимости в текущих ценах. По этой линии качество соотносится с ценой в соотношении 1:1. Несмотря на это, для других рынков может быть выбран другой угол наклона, отражающий взвешенный показатель отношения качества к цене.

При любой ставке, фирмы, занимающие позиции ниже и правее этой линии стоимости в текущих ценах, окажутся в наиболее выгодной позиции для увеличения доли рынка по своему текущему уровню цен. Фирмы, занимающие позиции выше и левее линии стоимости в текущих ценах, вероятно, потеряют долю рынка. Более того, эти фирмы, скорее всего, будут вынуждены снизить цену с целью увеличения доли рынка. Эти выводы обосновываются стратегическими значениями карты покупательской ценности. Чтобы товар лучшего качества получил высшую цену, необходимо, чтобы покупатели осознали то, что это луч-



Рис. 13.5в. Замечание: Данные по относительным результатам основаны на оценках *Consumer Reports*, April 1993, p. 228. Источник: перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Managing Customer Value: Creating Quality and Services That Customers Can See* by Bradley T. Gale. Copyright © 1994 by Bradley T. Gale

шее качество стоит больше, чем эта высшая цена. Только тогда лучшее качество перейдет в особенную покупательскую ценность и сильную конкурентную позицию.

Карты покупательской ценности также могут использоваться для анализа покупательской ценности, которую обеспечивает каждая стратегическая организационная единица, подразделение или товар относительно предложений конкурентов. Рисунок 13.5г представляет такое применение.

Практические применения анализа покупательской ценности могут выполнять две функции. Одна из них заключается в том, что они предоставляют статичный снимок конкурентного положения фирмы посредством относительной покупательской ценности. Вторая — знание наклона линии стоимости в текущих ценах может определить усовершенствования в цене и качестве, необходимые для достижения фирмой цели захвата большей покупательской ценности.

Анализ приобретений/потерь

Этот простой, однако мощный метод анализирует основные причины недавних приобретений или потерь в доле рынка. В особенности, анализ приобретений/потерь направлен на атрибуты качества и цены, которые были ответственны за недавние приобретения или потери доли рынка. Анализ приобретений/потерь

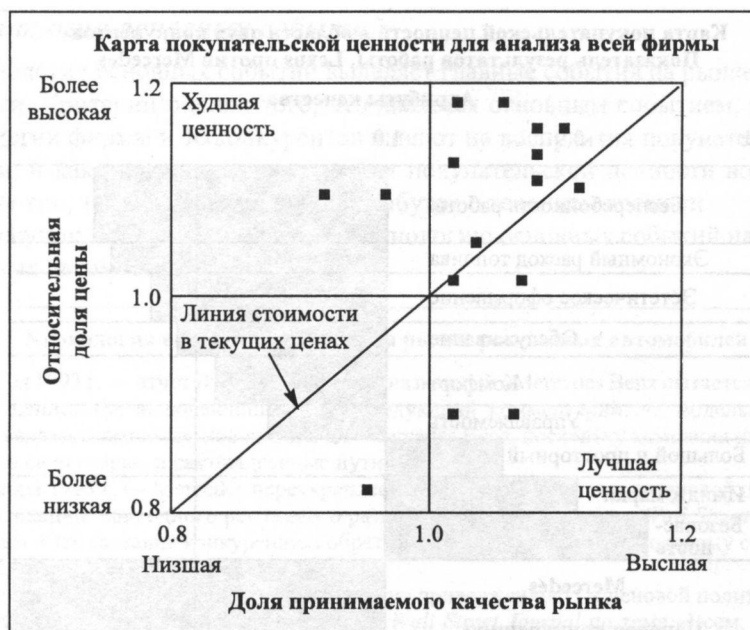


Рис. 13.5г. Источник: перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Managing Customer Value: Creating Quality and Services That Customers Can See* by Bradley T. Gale. Copyright © 1994 by Bradley T. Gale

имеет место там, где организация систематически изучает важные аспекты своих операций по отношению к опытам и восприятиям покупателей. Аналитики пытаются выявить рискованные покупательские сегменты и области, требующие усовершенствования с целью разработки и практического применения экономически эффективных коррективных мер для предотвращения дальнейшего разрушения доли рынка. Это требует от организации четкого представления о главных двигателях решений покупателей. Это понимание помогает организациям учиться на своих выигрышах и проигрышах на рынке. На основании этой действенной информации организация может информировать своих торговых агентов и сотрудников отдела маркетинга о наиболее эффективном позиционировании по отношению к конкурентам и наблюдать за воздействием своих маркетинговых стратегий позиционирования с течением времени.

Карта покупательской ценности в области двух конкурентов

Этот инструмент покупательской ценности в особенности применим к рынкам, на которых существуют только два главных конкурента, потому что в подобных случаях этот инструмент обеспечит более эффективный анализ, чем обычная карта покупательской ценности. Рисунок 13.5д представляет карту покупательской ценности в области только двух конкурентов, сравнивающую автомобили компаний Lexus и Mercedes. В данном методе относительные конкурентные параметры обращаются вокруг главного конкурента фирмы, а не составленной



Рис. 13.5д. Источник: перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Managing Customer Value: Creating Quality and Services That Customers Can See* by Bradley T. Gale. Copyright © 1994 by Bradley T. Gale

группы из всех фирм на рынке. Следовательно, по горизонтальной оси отмечаются несколько ключевых атрибутов качества, и толщина горизонтальных полос отражает относительную значимость атрибута для определения общего качества. Длина каждой горизонтальной полосы определяется как отношение оценки Lexus из 10 возможных к той же оценке Mercedes. Для Lexus бесперебойная работа была тем атрибутом, по которому Lexus превосходит Mercedes. И наоборот, если бы компания Mercedes должна была заполнить такую карту, безопасность, имидж марки и престиж оценивались бы выше, чем у компании Lexus. В условиях ценовой конкуренции Lexus достигает равенства с Mercedes. Важное заключение, которое можно сделать по поводу карт покупательской ценности в области двух конкурентов, состоит в том, что с их помощью можно четко разграничить, где и как фирма конкурирует со своими главными соперниками по ключевым атрибутам цены и качества. Другими словами, этот инструмент предоставляет недвусмысленное определение конкурентного преимущества фирмы и конкурентных слабых сторон в соответствии с ее главным конкурентом.

Хронология основных событий

Хронология основных событий выделяет главные события на рынке товара или услуги. Критерии оценки того, что является основным событием, таковы: как стратегии фирмы и ее конкурентов влияют на восприятия покупательской ценности, и как динамичные восприятия покупательской ценности воздействуют как на тип, так и на взвешивание атрибутов с течением времени.

Рисунок 13.5е включает в себя хронологию основных событий на рынке роскошных автомобилей.



Рис. 13.5е. Источник: адаптировано по *Managing Customer Value*, by B. T. Gale, 1994, New York: Free Press

Матрица кто/что

Матрица кто/что — это инструмент тактического применения, разработанный для прослеживания прогресса в решении задач фирмы по усовершенствованию покупательской ценности. Это инструмент, который определяет, *кто* в фирме (процессы и функциональные области) будет ответственен за доставку ключевых атрибутов товара, *что* присуще предложению ценности фирмы. При построении матрицы кто/что важно провести разграничения между принимаемой и действительной покупательской ценностью. Например, если относительное конкурентное положение фирмы ухудшается из-за покупательской ценности, которая осознается быть худшей, ясно, что ответственность ложится на функции маркетинга и продаж. Если, фактически, слабость является действительной, важно выявить ее коренные причины. Например, если товары получают повреждения при транспортировке, следует отнести ответственность на распространение, а не на производство или разработку товара. Рисунок 13.5ж представляет типичную матрицу кто/что. Отмеченные категории указывают те функции и процессы, которые оказывают наисильнейшее прямое влияние на относительный главный атрибут.

Анализ коренных причин: деревья цены и качества

Этот инструмент обычно применяется после составления карты покупательской ценности. Деревья цены и качества могут использоваться для определения того, какие действия приведут к совершенствованию результатов работы по цене и качеству с целью совершенствования покупательской ценности фирмы. Посред-

Атрибуты качества	Разработка	Гарантирование соответствия	Производство	Продажа и обслуживание	Распространение	Производство
Бесперебойность работы	X	X	X	X	X	
Комфорт	X	X				
Безопасность	X	X	X	X		
Управляемость	X	X				
Обслуживание				X	X	
Эстетическое оформление	X					X
Имидж марки	X			X		X

Рис. 13.5ж. Источник: перепечатано с разрешения The Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc., from *Managing Customer Value: Creating Quality and Services That Customers Can See* by Bradley T. Gale. Copyright © 1994 by Bradley T. Gale

ством дезагрегирования процессов фирмы на наиболее важные компоненты, можно выявить действенные возможности, которые изолируют области совершенствования, оказывающие наибольшее воздействие на покупательскую ценность. Рисунок 13.5з представляет собой пример дерева цены и качества, которое выявляет области с наибольшим регулированием посредством назначения

Анализ коренных причин		
Дерева качества		
Организация	Покупательская потребность	Внутренняя метрика
Процесс	Надежность (40%)	% вызовов на ремонт
	Простота использования (20%)	% вызовов на помощь
Товар (30%)	Свойства/функции (40%)	Проверка действия функций
	Знания (30%)	Наблюдения
Продажи (30%)	Ответы (25%)	% предложений, сделанных к этому моменту
	Повторные обращения (10%)	% сделанных повторных обращений
Всеобщее качество	Интервал доставки (30%)	Интервал среднего заказа
	Установка (10%)	% отчетов о ремонте
	Установлено, как и обещали (10%)	% установки в плановый день
	Без повторных поломок (30%)	% повторных обращений
Ремонт (15%)	Быстрый ремонт (25%)	Средняя скорость ремонта
	Остаются проинформированными (10%)	% проинформированных покупателей
Выписывание счета (15%)	Точность без случайностей (45%)	% требований выписать счет
	Принимаются по первому звонку (35%)	% принятых первых обращений
	Простота для понимания (10%)	% требований выписать счет

Рис. 13.5з. Источник: Copyright © 1993, by The Regents of the University of California. Reprinted from the *California Management Review*, Vol. 35, No. 3. С разрешения членов правления

процентного воздействия каждого процесса. Далее анализ совершенствуют по отдельным компонентам каждого процесса, обеспечивающего покупательскую ценность.

Этап 3: стратегическое управление покупательской ценностью

Вооруженная информацией, полученной на этапах 1 и 2, фирма будет находиться в хорошем положении для начала практического применения анализа покупательской ценности. После проведения анализа покупательской ценности фирма узнает, какие атрибуты цены и качества обеспечивают наивысшую покупательскую ценность. Первый этап заключается в защите тех мероприятий, процессов и ресурсов, которые обеспечивают эту ценность и направлены на усиление их в будущем. Для атрибутов, по которым наблюдается падение цен фирмы, будут выявлены необходимые средства воздействия для стратегической политики. Совершенствование с помощью этих рычагов должно принести значительные результаты, потому что а) анализ покупательской ценности определил их тесно связанными с созданием особенной ценности, и б) анализ покупательской ценности определил их оказывающими диспропорциональное воздействие на покупательскую ценность по сравнению с другими средствами воздействия, выявленными в а). В итоге, процессы, которые никак не связаны с покупательской ценностью, могут рассматриваться для рационализации. В финальном анализе по определению оптимальной прибыльности фирма должна работать в точке максимального различия между ценностной ценой и стоимостью качества товара или услуги.

Рисунок 13.6 отражает обобщенную карту процесса проведения анализа покупательской ценности. Сущность анализа покупательской ценности состоит в обеспечении соответствия покупательской ценности с ресурсами фирмы посредством достижения особенного сочетания качества товара, качества обслуживания и цены. Это требует двух направлений параллельного дезагрегирования. Первое направление состоит в том, что покупательская ценность должна отражаться в качестве товара, качестве обслуживания и последующих оценках ценности, которые обеспечат желаемые последствия в применении и непременном удовлетворении целей и мотиваций. Второе направление заключается в том, что ресурсами фирмы необходимо управлять стратегически для поддержания иерархии главных компетенций, потенциальных возможностей и обязательных бизнес-процессов и рядов мероприятий. Прибыль получается только в точке пересечения этих двух уровней внутреннего и внешнего дезагрегирования. Конкурентное преимущество можно создать в том случае, если это пересечение является наиболее плотным на рынке. Устойчивое конкурентное преимущество можно создать тогда, когда связи между ресурсами фирмы, главными компетенциями, потенциальными возможностями и процессами настолько сильно переплетены с покупательской ценностью, что конкуренты рассматривают копирование практически невозможным.

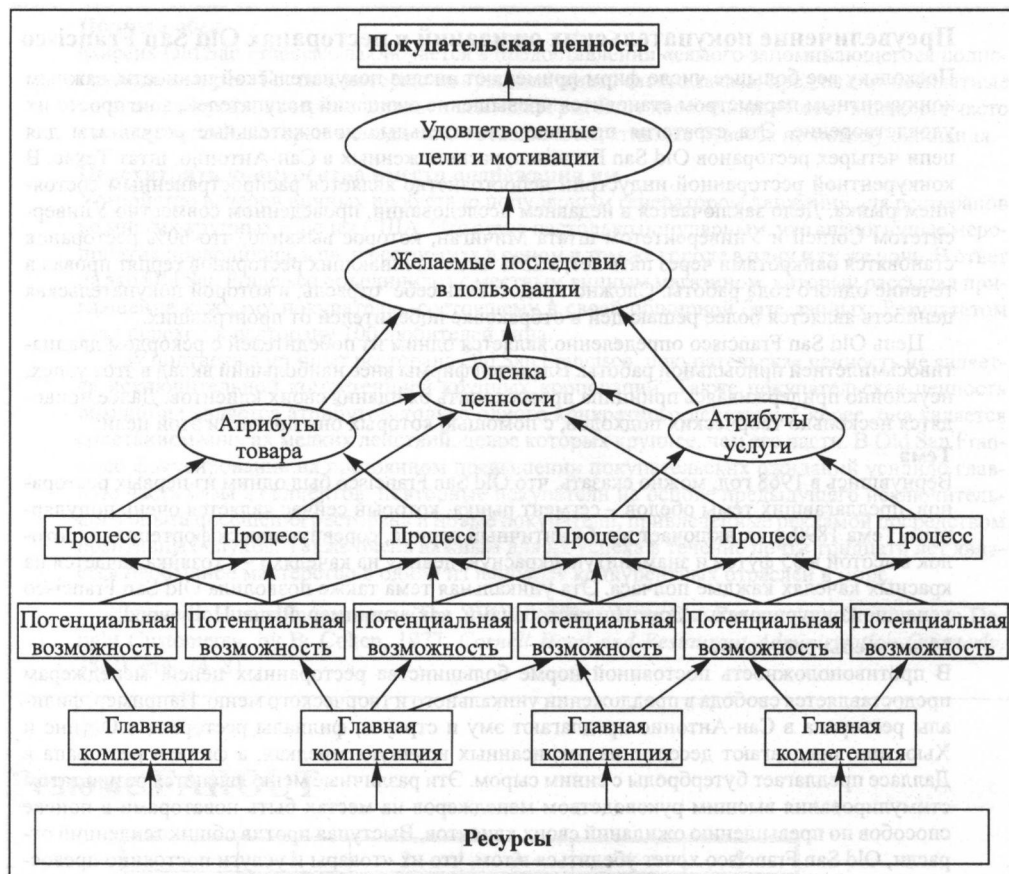


Рис. 13.6. Стратегическое управление покупательской ценностью

Идеально, два основных процесса анализа покупательской ценности должны проводиться постоянно, но реально они должны осуществляться хотя бы время от времени, вследствие трех источников внутренних или внешних динамических изменений:

- Изменение целей и мотиваций покупателя.
- Уход покупателей к конкурентам для получения предложения особой ценности.
- Внутренние ресурсы, главные компетенции, потенциальные возможности и процессы могут быть подорваны с течением времени или претерпеть износ под воздействием двух вышеуказанных факторов.

Преувеличение покупательских ожиданий в ресторанах Old San Francisco

Поскольку все большее число фирм применяют анализ покупательской ценности, важным конкурентным параметром становится превышение ожиданий покупателей, а не просто их удовлетворение. Эта стратегия приносит значительные положительные результаты для цепи четырех ресторанов Old San Francisco, расположенных в Сан-Антонио, штат Техас. В конкурентной ресторанной индустрии непостоянство является распространенным состоянием рынка. Дело заключается в недавнем исследовании, проведенном совместно Университетом Cornell и Университетом штата Мичиган, которое выявило, что 60% ресторанов становятся банкротами через пять лет, а 25% всех начинающих ресторанов терпят провал в течение одного года работы. Сложно представить себе отрасль, в которой покупательская ценность является более решающей в отбраковке победителей от проигравших.

Цепь Old San Francisco определенно является одним из победителей с рекордом двадцативосьмилетней прибыльной работы. Владелец фирмы внес наибольший вклад в этот успех, неуклонно придерживаясь принципа превосходить ожидания своих клиентов. Далее приводятся несколько творческих подходов, с помощью которых они достигли этой цели:

Тема

Вернувшись в 1968 год, можно сказать, что Old San Francisco был одним из первых ресторанов, предлагавших темы обедов - сегмент рынка, который сейчас является очень популярным. Тема 1890-х гг. включает в себя античный период, соревнующиеся фортепиано, потолок высотой в 35 футов и знаменитую «красную девицу на качелях» — хозяйка качается на красных качелях каждые полчаса. Эта уникальная тема также позволила Old San Francisco успешно конкурировать с другими ресторанами, как, например, Planet Hollywood.

Менеджеры ресторана

В противоположность постоянной норме большинства ресторанных цепей, менеджерам предоставляется свобода в предложении уникального и творческого меню. Например, филиалы ресторана в Сан-Антонио предлагают эму и страуса, филиалы ресторана в Остине и Хьюстоне предлагают десерты на расписанных вручную тарелках, а филиал ресторана в Далласе предлагает бутерброды с синим сыром. Эти различные меню являются результатом стимулирования высшим руководством менеджеров на местах быть новаторами в поиске способов по превышению ожиданий своих клиентов. Выступая против общих тенденций отрасли, Old San Francisco хочет убедиться в том, что их «товары и услуги постоянно превосходят и не обязательно постоянно одни и те же». Они не хотят конкурировать со стандартными придорожными бистро, которые разочаровывают так много клиентов. Кроме того, Old San Francisco не мог бы в любом случае конкурировать с придорожными бистро по цене. В дополнение к творческому подходу, менеджеры стимулируют тратить свое время только на «высоко выигрышные» мероприятия. Это позволяет посвящать больше времени разработке способов превышения покупательских ожиданий.

Работники

Камердинеры инструктируют безотлагательно находить и приносить вещи, которые посетители оставляют в своих автомобилях. Что касается предметов сугубо личного пользования, как, например, бумажники и сумочки, автомобиль подгоняют к посетителю, чтобы успокоить его страх за то, что до его вещи кто-либо дотронется.

Пища

Old San Francisco использует только 100%-но сертифицированную говядину для приготовления своих бифштексов. Когда цепь ресторанов решила добавить в меню утку, поиски подходящего поставщика заняли несколько лет. Критерий качества для блюд нового меню основывается на дополнении только уникальных блюд, которые невозможно попробовать где-либо еще.

Стоимость

Цена на большинство блюд в ресторанах составляет примерно 30 долларов. Old San Francisco борется за предоставление полного обеда за 100 долларов.

продолжение на следующей странице

Полный обед

Миссия Old San Francisco заключается в предоставлении «самого запоминающегося полного обеда в мире». Гостям, которые вынуждены ждать своего заказа, предлагают бесплатные напитки, закуски, вечерние шляпы и вентиляторы. Этот неожиданный жест внимания часто умиляет гостей, которые немедленно оставляют негативные чувства по поводу ожидания.

Перехитрить конкурентов вместо подражания им

Устройство вечеров винных проб стало популярным генератором движения для ресторанов во многих крупных городах США. Это стало настолько популярным, что аналогичные мероприятия проводились в пяти ресторанах в одном и том же городе в одну и ту же ночь. В ответ на это Old San Francisco объединился с местным винным магазином, который рассылал приглашения каждому покупателю, состоящему в своей обширной базе данных. Результатом стал переход к ресторану 100 любителей вина.

Как подтверждает опыт ресторана Old San Francisco, покупательская ценность не является исключительной компетенцией крупных корпораций. Также покупательская ценность обычно не является атрибутом только одного конкретного действия. Скорее, она является сочетанием многих мелких действий, целое которых крупнее, чем его части. В Old San Francisco фокусирование на постоянном превышении покупательских ожиданий усилило главную часть базы из клиентов: повторные покупатели на основе предыдущего исключительного опыта посещения ресторана и новые покупатели, привлеченные рекламой посредством позитивных слухов. Также очень важным для их успеха в течение почти тридцати лет является необычное мастерство в одной из наиболее конкурентных отраслей в мире.

Источник: адаптировано по «The 'W O W 'Effect: How One Restaurateur Continues to Delight Customers», by B. Cohen, 1977, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), стр. 74-81.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Высокой степени. Акцент на постоянное усовершенствование нацеливает фирму на изменения внешней среды. В дополнение к этому, изменяющаяся покупательская ценность очень часто является главным показателем изменяющейся динамики рынка.

Точность. Средней степени. Получение и правильная интерпретация необходимой информации по компонентам покупательской ценности сложны. Невозможность провести их повлияет на точность.

Ресурсная эффективность. Низкой степени. Анализ покупательской ценности является очень ресурсоемким, поскольку обязательно включает в себя каждый и большинство бизнес-процессов фирмы. Кроме того, требования к информации варьируются и являются сложными, делая процесс получения этой информации дорогостоящим. Эта высокая ресурсоемкость компенсируется

многими способами. Анализ покупательской ценности может регулироваться другими инструментами и методами управления, включая управление полным качеством, управление цепочкой предложения, ценовую стратегию, конкурентный анализ и ресурсный анализ.

Объективность. Высокой степени. Основа анализа покупательской ценности, состоящая в том, что покупатели определяют ценность, делает анализ объективным по своей природе. Предубеждение может проявляться в анализе через слабые стороны в количественной методологии.

Полезность. Высокой степени. Вероятно, является одним из наиболее полезным из инструментов и методов управления из-за его тесной связи с конкурентным преимуществом.

Своевременность. Низкой степени. В зависимости от комплексности фирмы, разработка системы контроля анализа покупательской ценности могла бы занять несколько лет.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ сравнительной стоимости
- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Конкурентный бенчмаркинг

Литература

- Andreasen, A. R. (1985). «'Backward' market research». *Harvard Business Review*, 63(3), 176-182.
- Birch, E. N. (1990). «Focus on value». *Creating Customer Satisfaction* (Research Report No. 944, pp. 2-39). New York, NY: The Conference Board.
- Cohen, B. (1997). «The WOW effect: How one restaurant continues to delight customers». *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 38(2), pp. 74-81.
- Gale, B. T., & Buzzell, R. D. (1989). «Market perceived quality». *Planning Review*, 17(2), 6-15.
- Gale, B. T. (1994). *Managing customer value*. New York: Free Press.
- Griffin, J. (1995). *Customer loyalty: How to earn it, how to keep it*. New York, NY: Lexington Books.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, E. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1994). «Putting the service profit chain to work». *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Higgins, T. (1998). «The value of customer value analysis». *Marketing Research*, 10(4), 38-44.
- Ho, D. C. K., Cheng, E. W. L., & Fong, P. S. W. (2000). «Integration of value analysis and total quality management». *Total Quality Management*, 11(2), 179-186.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). «Market orientation: Antecedents and consequences». *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jones, T., & Sasser Jr., W. E. (1995). «Why satisfied customers defect». *Harvard Business Review*, November/December, Vol. 73, No. 6, 88-99.

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). «Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications». *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kordupleski, R. E., Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). «Why improving quality doesn't improve quality (or whatever happened to marketing?)». *California Management Review*, 35(3), 82-95.
- Kordupleski, R. E., & Laitamaki, J. (1997). «Building and deploying profitable growth strategies based on the waterfall of customer value added». *European Management Journal*, April, 158.
- Miles, L. D. (1972). *Techniques in value analysis and engineering*. New York: McGraw-Hill.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). «The effect of a market orientation on business profitability». *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Naumann, E. (1995). *Creating customer value: The path to competitive advantage*. Cincinnati, OH: Thompson Executive Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A. (1997). «Reflections on gaining competitive advantage through customer value». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154-161.
- Reichheld, F. F. (1996). «Learning from customer defections». *Harvard Business Review*, 74(2), 56-69.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. Jr., (1990). «Zero defections: Quality comes to services». *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Society of Management Accountants of Canada (1997). *Monitoring customer value*. (Management Accounting Guideline 36) Toronto, Ontario, Canada.
- Sprague, D. A. (1996). «Adding value and value analysis to TQM». *Journal for Quality and Participation*, January/February, 70-73.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). «Customer intimacy and other value disciplines». *Harvard Business Review*, 72(1), 84-93.
- Woodruff, R. B. (1997). «Customer value: The next Source of competitive advantage». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139-153.

Глава 14. Анализ функциональных возможностей и ресурсов

Краткое описание

Анализ функциональных возможностей и ресурсов рассматривает фирму как объединение ресурсов, состоящих из материальных и нематериальных активов, и главных компетенций. Он объединяет в себе внутреннюю организационную проверку с внешним конкурентным анализом с целью определения того, являются ли эти активы ценными ресурсами, которые могут двигать конкурентное преимущество фирмы.

Исторический опыт

Основы анализа функциональных возможностей и ресурсов развивались с нескольких значительных достижений в истории экономических учений и современной теории стратегии. Его концептуальные открытия были впервые сделаны несколькими влиятельными экономистами (главным образом Рикардо, 1891; Шумпетером, 1934; Пенроузом, 1959), которые впервые обратились к фирме как к объединению разнородных ресурсов. Они по-разному полагали, что дифференцированные характеристики ресурсов, находящихся в собственности или под контролем фирм, частично объясняют, почему только некоторые фирмы могут заполучить экономическую ренту.

Следующим главным достижением была концепция критического фактора успеха (Daniel, 1961). Эта идея о том, что прибыльность непосредственно связана с определенными внутренними факторами, дала дальнейший стимул для разработки внутренней организационной проверки правильности выборов. Более того, она заложила основу для расширенного определения *ресурса*, включая концепцию о том, что потенциальные возможности, действия и процессы, применимые к ресурсам, также должны рассматриваться как важные факторы в достижении прибыльности.

Анализ функциональных возможностей и ресурсов затем продолжил свое развитие от начальных достижений в современной теории стратегии. Точнее, это была парадигма сильных сторон, слабостей, возможностей и угроз (SWOT), разработанная Кеннетом Эндрюсом в 1971 году. Один из главных аспектов модели SWOT стимулировал менеджеров к нахождению наилучшего соответствия или сочетания сильных и слабых сторон, возможностей и угроз в конкурентной внешней среде. Эта модель строилась на идее разнородности ресурсов как удерживания ключевого конкурентного преимущества посредством осознания того, что стратегический успех зависит от приведения в соответствие сильных сторон фирмы (то есть, возможные полномочия для особенных ресурсов) с возможностями конкурентов.

Первые разработки в теории стратегии, построенные на SWOT-анализе, однако, были направлены на внешнюю половину парадигмы SWOT — возможности и угрозы. Например, модели портфеля 1970-х гг. фокусировались почти исключительно на внешние аспекты маркетинга товаров и управления на основе отдельных стратегических организационных единиц. Затем в 1980-х гг., модель пяти сил Портера анализа отраслевой структуры также в значительной степени уточнен во внешних реалиях корпоративной стратегии. Модель пяти сил была отражением школы отраслевой структуры теории стратегии в своем представлении о том, что пути к конкурентному преимуществу лежат в нахождении оптимальных позиций в привлекательных отраслях, на основании тщательной проверки и управления барьерами мобильности.

Так стало после середины 1980-х гг., когда внутренняя половина уравнения SWOT, внутренние сильные и слабые стороны, начала получать больше внимания. Эта разработка стала ответом на неудовлетворение диспропорциональной направленностью теории стратегии на внешние угрозы и возможности, появля-

ющиеся у фирмы. Все более явными становились четыре основных слабых стороны школы отраслевой структуры теории стратегии (Black & Boal, 1994). Во-первых, модель пяти сил страдает из-за круговой логики, потому что доказывает то, что фирмы в привлекательных отраслях успешны, и фирмы успешны, потому что они находятся в привлекательных отраслях. Во-вторых, не дается никаких руководств в отношении того, как следует расположить фирму в оптимальной позиции в привлекательной отрасли. В-третьих, выгоды от успешного руководства отраслевой структурой не появляются только у провоцирующей фирмы, а также часто возникают на радость конкурентов, таким образом, уменьшая всяческие конкурентные выгоды. В-четвертых, исследования начали ставить под вопрос воздействие отраслевой структуры на прибыльность фирмы. Эти недостатки были в большей степени функцией неполной природы анализа отраслевой структуры, нежели функцией его достоверности. Тем не менее, специалисты, принимающие стратегические решения, стали задумываться о том, что пути к конкурентному преимуществу надо было находить как с внутренней, так и с внешней стороны фирмы.

В начале 1990-х гг. на передний план вышла концепция основных компетенций в качестве новой многообещающей теории для обращения к проблеме отсутствия внутренней проверки (Prahalad & Hamel, 1990). В то время как отраслевой анализ описывал только внешние источники конкурентного преимущества, которые лежат вне фирмы, анализ основных компетенций предоставил внутреннее понимание того, как фирмы на самом деле получают конкурентное преимущество. Аналогично, в то время как теория портфеля рассматривала фирму как портфель товаров и услуг, анализ основных компетенций рассматривал фирму в качестве объединения пяти или шести навыков, которые позволяют получить ключевые факторы успеха, необходимые для конкурентного преимущества. Способность фирмы научиться этим навыкам и координировать их с технологией посредством различных производственных возможностей предлагалась в качестве пути к особенной покупательской ценности и конкурентному преимуществу.

Аналогично недостаткам отраслевого анализа, проблема с анализом основных компетенций была направлена только на другую часть уравнения SWOT — внутренние сильные стороны и слабости. Высокая степень ее абстракции также затруднила ее работу. Анализ функциональных возможностей и ресурсов предоставил интегрирующий механизм для значительного расширения определения ресурсов, доступных фирме. Традиционная категоризация экономики определила ресурсами капитал, землю и основные производственные средства и труд. Концепция ключевых факторов успеха расширила это определение, включив действия и процессы. Анализ функциональных возможностей и ресурсов далее расширил поле деятельности теории стратегии, включив в нее нематериальные активы, относящиеся к основным компетенциям, то есть индивидуальные человеческие навыки и потенциальную возможность коллективного организационного обучения под применение анализа ресурсов.

Только на начальной стадии анализ функциональных возможностей и ресурсный анализ предоставили один важный способ интегрирования точного анализа

нематериальных активов и главных компетенций. До этого анализ этих «мягких» конкурентных параметров часто по умолчанию получал статус бедного родственника, так как не существовало доступной операционной аналитической основы.

Если обратиться к этой проблеме, то анализ функциональных возможностей и ресурсов обеспечил более точное определение того, что составляет силу фирмы. Первоначальный опыт с концепцией ключевых факторов успеха, долей SW (сильные и слабые стороны) модели SWOT и анализом основных компетенций оставил специалистов, принимающих стратегические решения, с ощущением того, что выявление сильных и слабых сторон было блужданием в темноте. В то время как отраслевой анализ снабдил их методологией для выявления возможностей и угроз, анализ функциональных возможностей и ресурсов предложил равно устойчивую аналитическую основу для выявления сильных сторон и слабостей.

Спустя время, все разнообразные компоненты анализа функциональных возможностей и ресурсов были сгруппированы в условиях единой системы классификации, известной как представление фирмы на основе ресурсов. В представление фирмы на основе ресурсов включаются стратегические анализы материальных активов, нематериальных активов, ключевых факторов успеха, потенциальных возможностей и основных компетенций. Теория представления фирмы на основе ресурсов объединяет в себе компоненты внутренней проверки с внешним конкурентным анализом посредством перевода их в ряд устойчивых тестов рынка для определения конкурентной ценности. Вследствие того, что эта теория является сравнительной и интегрирующей, она стала главной парадигмой в теории стратегии. Сейчас многие ученые далее изучают эту многообещающую новую теорию как основу как для операционализации внутренней проверки, так и для интегрирования ее с анализом внешней среды с целью сохранения и поддержания конкурентного преимущества.

Стратегическое обоснование и его применение

Главная предпосылка, лежащая в основе теории представления фирмы на основе ресурсов, — это признание того, что фирмы владеют или управляют рядом ресурсов, поддерживающих уникальные сильные стороны, позволяя фирме выполнять функции лучше или по более низкой стоимости, чем конкуренты. Теория представления фирмы на основе ресурсов определяет иерархию четырех обширных категорий ресурсов как потенциальных источников конкурентного преимущества:

1. *Материальные активы.* Физические факторы производства, потребляемые в предоставлении покупательской ценности. Примерами являются основные средства производства, оборудование, земля, товарно-материальные запасы и здания.
2. *Нематериальные активы.* Факторы производства, которые нельзя увидеть или потрогать, которые делают вклад в доставку покупательской ценности без непосредственного потребления. Примеры включают в себя названия ма-

рок, доброжелательность покупателей, патенты, корпоративную репутацию и авторское право.

3. *Организационные потенциальные возможности.* Процессы и действия, которые трансформируют материальные и нематериальные активы в товары и услуги.
4. *Главные компетенции.* Индивидуальные человеческие навыки и талант, коллективная организационная мощь и обучение, которые позволяют фирме действовать по особенно важным процессам и функциям для трансформации материальных и нематериальных активов в конкурентно особенную покупательскую ценность.

Источник конкурентного преимущества в фирме часто является многофакторным в том, что обычно не может применяться только к одному типу ресурсов. Скорее, это взаимодействие этих четырех типов ресурсов в корпоративном контексте, которое движет конкурентным преимуществом фирмы.

Другой способ оценить взаимосвязи между ресурсами — рассмотреть связь между экономической концепцией ренты и стратегической концепцией конкурентного преимущества. Устойчивое и качественное финансовое исполнение, признак конкурентного преимущества, возникает из четырех различных типов экономической ренты, доходов, вырабатываемых свыше альтернативной цены фирмы (Mahoney & Pandian, 1992):

1. *Рикардианская рента.* Доходы от владения ограниченными ценными ресурсами.
2. *Монопольная рента.* Доходы от законных механизмов, механизмов тайного сговора или рыночной власти (например, патенты, входные барьеры и т. п.).
3. *Предпринимательская рента.* Доходы от риска и инноваций.
4. *Квази-рента.* Доходы от специфических разнородных ресурсов фирмы.

Последняя категория ренты особенно важна для понимания теории представления фирмы на основе ресурсов. Для того чтобы фирма получила экономические ренты выше средних, она должна получить квази-ренту. Это означает, что с целью увеличения рикардианских, монопольных и предпринимательских рент для больших, чем обычные, значений прибылей, фирма должна владеть ресурсами, обладающими некоторыми уникальными характеристиками, что делает их конкурентно особенными, или контролировать их. Только тогда фирма может захватить диспропорциональную долю выработанных экономических рент выше конкурентного уровня, что поддерживает устойчивый и особенный уровень финансовой деятельности.

Рисунок 14.1 объединяет эти две точки зрения единой фундаментальной концепции в схематическом представлении фирмы на основе ресурсов. Теория представления фирмы на основе ресурсов не исключает вероятность того, что конкурентное преимущество может быть применимо к отдельным ресурсам. Скорее, она указывает, что чаще пути конкурентного преимущества лежат в продукте объединения некоторых или всех четырех типов ресурсов, как показано в уравнении, представленном на рис. 14.1. Продукт потенциальных возможностей, применяемых к материальным и нематериальным активам фирмы, выра-



Рис. 14.1. Представление фирмы на основе ресурсов

батывает компетенции. Чаще компетенции представляют наивысший порядок ресурсов, которые часто также являются более ценными. Несмотря на это, не все ресурсы являются конкурентно ценными, так как они не обязательно обеспечат конкурентное преимущество посредством сохранения квази-ренты. Важнейшее отличие теории представления фирмы на основе ресурсов — это строгая проверка активов, потенциальных возможностей и компетенций для определения их конкурентной ценности.

Подход пяти тестов рынка

Ресурсы должны пройти через ряд пяти внешних рыночных тестов для определения того, могут ли они завоевывать квази-ренты и обеспечивать конкурентное преимущество. Эти тесты являются основным продуктом анализа представления фирмы на основе ресурсов и легко могут быть найдены в литературе по менеджменту (например, Collis & Montgomery, 1995).

Тест 1: конкурентное превосходство

Данный тест на конкурентное превосходство содержит три аспекта. Первый представляет собой обязательное условие для ресурса быть ценным — это, конечно же, покупательский спрос. Ресурс должен поддерживать абсолютную покупательскую ценность. Активы, потенциальная возможность, компетенция должны поддерживать предоставление товара или услуги, которое соответствует минимальным покупательским потребностям, вкусам, предпочтениям и цене.

Второй — правильное определение конкурентной ценности ресурсов фирмы — также зависит от относительного конкурентного сравнения — необходимого и достаточного условия для конкурентного преимущества. Часто возникает попытка адаптировать интуитивное внутреннее фокусирование при анализе главных компетенций на основании ответа на неправильный вопрос: «Какие функции мы выполняем лучше всего?». Вместо того, теория представления фирмы на основе ресурсов задает более глубокий вопрос: «Какие функции мы выполняем лучше, чем конкуренты?». Этот второй вопрос объединяет в себе более тщательную аналитическую основу, в которой должен быть изложен тест на конкурентное превосходство.

Третий аспект заключается в том, что конкурентное превосходство часто гарантируется посредством сочетания ресурсов. Фирма может достигнуть конкурентного превосходства посредством комбинации ресурсов, которые сами по себе могут и не быть конкурентно превосходящими, но их продукт в творческом сочетании достигает особенного эффекта для конкурентных предложений.

Тест 2: неподражаемость

Неподражаемость относится к тому, насколько сложно для конкурентов сохранить или имитировать одни и те же ресурсы. Если конкуренты могут копировать какой-либо ресурс, тогда прибыли, вырабатываемые данным ресурсом, будут краткосрочными. Неподражаемость очень редко является устойчивой, но несколько изолирующих механизмов продлят неподражаемость ресурсов:

- *Физическая уникальность.* Ресурсы, которые являются физически уникальными, не могут по определению быть легко копируемыми. Права на воспроизведение, патенты или размещение основных средств являются примерами физической уникальности.
- *Зависимость от траектории восхождения.* Ресурсы могут быть защищены от имитирования вследствие уникального исторического процесса и условий, в которых был получен конкретный ресурс. Для конкурентов очень сложно изображать зависимость от траектории восхождения, потому что внутренне они не могут быть куплены или получены. Часто конкретные процессы и условия, создавшие определенный ресурс, не могут быть повторены. Например, товарная марка Coca-Cola очень зависима от траектории восхождения. Она стала американской культурной иконой посредством продолжительности своего пребывания на рынке. Компания Pepsi, осознавая эту зависимость, вместо этого выбрала позиционирование своей продукции на более молодое, менее сентиментальное поколение.
- *Причинная неоднозначность.* Как было показано на рис. 14.1, ресурсы часто являются продуктом многих сложных сочетаний материальных и нематериальных активов, потенциальных возможностей и компетенций. Эти взаимосвязи часто заставляют ресурсы фирмы восприниматься конкурентами в качестве загадки, которая еще в большей степени изолирует неподражаемость ресурсов. Технология инновационных продуктов ЗМ часто приводится в качестве примера, так как в основе ресурсной поддержки этих ресурсов лежит организационная

культура ЗМ — продукт многих перекрещивающихся ресурсов, который, как было подтверждено, очень трудно перекопировать.

- *Сдерживание экономического масштаба.* Предварительные инвестиции в расширение производственных мощностей или вход на новый рынок часто преграждают путь конкурентов, которые иначе применили аналогичные планы. Ограниченный рыночный спрос может не суметь поглотить общее предложение, если конкуренты решают следовать за тем, кто обладает преимуществами. Вместо того, чтобы имитировать ценовую войну или не достигнуть масштаба, требуемого для успеха в капиталово интенсивных и зависимых от масштаба отраслях, конкуренты часто отстают, таким образом обеспечивая безопасность источника неподражаемости посредством входных барьеров для обладателя преимуществами. Преимущественные инвестиции североамериканского производителя автомобилей в постройку крупных заводов — Cold War Poland являются примером сдерживания масштаба. Соперничающие производители, осознающие ограниченный рыночный спрос в Польше на автомобили, вероятно, сомневаются по поводу несения таких внушительных расходов. Поскольку в Польше развивается средний класс, преимущественный производитель будет пожинать плоды сдерживания масштаба.

Тест 3: долговечность

Долговечность относится к скорости, с которой ресурсы исчерпываются. Из-за постоянных инноваций и гиперконкуренции во внешней среде многих рынков, первоначально ценные ресурсы часто теряют свою способность обеспечивать конкурентное преимущество. Способность ресурса противостоять внешним воздействиям на его долговечность работает как изолирующий механизм для защиты конкурентного преимущества фирмы. Гиперконкурентная компьютерная отрасль представляет собой прекрасный пример. Относительная простота клонирования платформ персональных компьютеров раскрыло IBM то, что это был сильный конкурентный ресурс. И наоборот, Microsoft смогла сохранить долговечность операционных систем Windows посредством сочетания патентов и яростных усилий по подтверждению того, что технология Windows остается в центре производственных инноваций или, по крайней мере, сравнимой с последними инновациями.

Тест 4: возможность присвоения

Возможность присвоения относится к тому, кто получает прибыли, вырабатываемые каким-либо ресурсом. Если конкурентно ценные ресурсы являются немобильными, у фирмы есть гораздо больший шанс на получение квази-ренд, от них поступающих. В противном случае, если данные ресурсы не являются тесно связанными с фирмой, то есть, если они могут быть легко куплены или созданы, прибыли, поступающие от них, могут быть запросто куплены другими поставщиками, покупателями, конкурирующими фирмами или работниками. Например, навыки профессиональных атлетов и кинозвезд не являются неразрывными с бизнес-моделями команд и студий, которых они представляют. Так, они пред-

ставляют исключительно мобильные ресурсы и часто используют эту мобильность в качестве регулятора в покупке этой львиной доли прибыли, которую они вырабатывают.

Тест 5: заменяемость

Заменяемость относится к доступности альтернативных ресурсов, которые могут соответствовать ценности уже существующих конкурентных ресурсов фирмы или превышать ее. Фирмы-конкуренты могут гарантировать доступ к ресурсам-заменителям, которые позволяют им предлагать более низкую стоимость или более дифференцированную ценность. История полна примеров субституции. Например, рассмотрим замену алюминиевых банок на стеклянные и воздействие этого на производителей стекла. Более того, заменяемость пластика на алюминий вызвала значительные последствия для производителей алюминиевых банок. Субституция может воздействовать не только на товары и услуги, а также может влиять на основные потенциальные возможности и компетенции, на основе которых строятся товары и услуги. Действительно, часто доступность возможностей замены и компетенций позволяет конкурентам предлагать особую покупательскую ценность, а не радикальное изменение в природе самого продукта.

Модель VRIO — другой полезный подход

Несмотря на то, что задача анализа внешней среды и рынка получила львиную долю академического внимания в мире бизнеса, некоторые могут возразить, что задача анализа внутреннего рынка получила столько же внимания или достигла такой же ясности. Аспект SW SWOT-анализа сильных и слабых сторон фирмы остается более неоднозначным и субъективным процессом относительно его внешних коллег. Например, установление того, что составляет сильную или слабую сторону, может быть легко проведено специалистами, проводящими анализ, оставляя открытыми вопросы «строительства империи» и политики как субъективной основы для принятия решений. Преподаватели менеджмента примерно десять лет назад поняли, что одним из способов устранения некоторой степени этой субъективности была разработка модели для анализа внутренней окружающей среды, у которой есть преимущества моделей, которые были проверены и выверены для оценки внешней среды. Из этого поиска усовершенствованного анализа и принятия решений появилась модель ценности, редкости, неподражаемости и организации (VRIO).

Впервые описанная Барни (1991) модель VRIO является простой схемой, состоящей из четырех вопросов, которая позволяет менеджерам анализировать отдельные ресурсы в качестве катализаторов конкурентного преимущества. Использование конкретного ресурса относительно несложно. Аналитик отбирает ресурс, который необходимо оценить, и последовательно задает все четыре вопроса. Если ответ на вопрос звучит «да», можно переходить к следующему вопросу. Если ответ «нет», анализ прекращается, и аналитик делает вывод о том, что данный ресурс не приведет к конкурентному преимуществу.

Вопрос на ценность

Традиционные определения ценности стратегического менеджмента соотносят внутренние ресурсы с внешней средой. Ключ к их применению состоит в оценке, группировке, согласованности или приведении в соответствие этого соотношения. В этом контексте, ресурс добавляет ценности фирме, если он помогает в использовании какой-либо возможности или сокращении какой-либо угрозы. Модель VRIO говорит, что для того, чтобы ресурс был ценным, он должен обеспечить чистое увеличение в доходах или чистое сокращение в издержках организации. Другой вариант предлагает то, что эти чистые эффекты также могут косвенно быть связаны через сокращение риска и временных влияний на издержки и доходы.

Вопрос на редкость

Ценные ресурсы также должны быть редки, чтобы вести к конкурентному преимуществу. Организационные ресурсы редки, если ими на данный момент времени не обладают многие другие организации. Сложность в применении этого критерия заключается в объективном установлении стандарта редкости. Является ли ценный ресурс редким, если им располагают только две организации? Четыре фирмы? Двенадцать фирм? Здесь для наших целей, ресурс является редким тогда, когда число фирм, обладающих им, достаточно мало для того, чтобы обеспечить олигопольные или монопольные экономические прибыли.

Вопрос на неподражаемость

Неподражаемость относится к способности других организаций копировать природу или практическое применение редких ресурсов. Редкость имеет дело с нынешней природой ресурсов, неподражаемость же касается развития этих ресурсов. Неподражаемость относится к устойчивости конкурентного преимущества, в условиях которого ценные и редкие ресурсы должны оставаться прежними с течением времени, если они предназначены быть источником конкурентного преимущества. Легко копируемые, заменяемые или превосходимые ресурсы не помогут организации удержать конкурентное преимущество. Барни (1991) полагает, что с неподражаемостью могут ассоциироваться три фактора, включая уникальные исторические условия, причинную неоднозначность и социальную сложность.

Уникальные истории организаций зависят от места и времени и могут предоставить фирме ценные ресурсы, которые не подчиняются контролю конкурентов и которые трудно имитировать. Эти ресурсы могут быть созданы по мере уникального исторического развития фирмы.

Причинная неоднозначность имеет место в тех случаях, когда взаимосвязь между ресурсами организации и конкурентным преимуществом не является очевидной или может быть понята конкурентами только неоднозначно. Она существует там, где причинно-следственные связи невозможно легко понять. Это может произойти тогда, когда очевидный лидер способен внушать работникам энергию и мировоззрение, или тогда, когда ориентирование на широкие массы потребителей среди участников отрасли увеличивается по значимости с течением времени.

Социальная сложность относится к ресурсам, которые развиваются в условиях «очень сложных социальных феноменов, стоящих над возможностью фирм систематически управлять и влиять» (Барни, 1991, стр. 110). Примеры социального сложного феномена включают в себя культуру 3М, движимую инновациями, стиль General Electric, движимый лидером, или динамику внутренней власти, которая имеет место в контролируемых семьями фирмами, как, например, Mars.

Вопрос на организацию

Этот критерий заставляет менеджеров задавать вопрос о том, действительно ли у организации есть потенциальная возможность иметь преимущество ценного, редкого и неподражаемого ресурса. Чтобы определить это, аналитику обычно требуется учесть такие моменты, как, например, политика в отношении персонала, технологии, организационная культура, ценность доминирующей коалиции или законы, которые воздействуют на использование конкретного ресурса. Подходы McKinsey 7S и SERVО предоставляют полезные средства ответа на вопрос организации.

Несколько ресурсов должны пройти пять тестов или оценок VRIO, характерных аналитической точностью анализа представления фирмы на основе ресурсов. Только те ресурсы, которые пройдут все тесты, считаются конкурентно ценными ресурсами, способными двигать конкурентное преимущество фирмы. Как показано на рис. 14.2, истинный источник конкурентного преимущества существует на пересечении всех тестов рынка на ресурсную ценность.

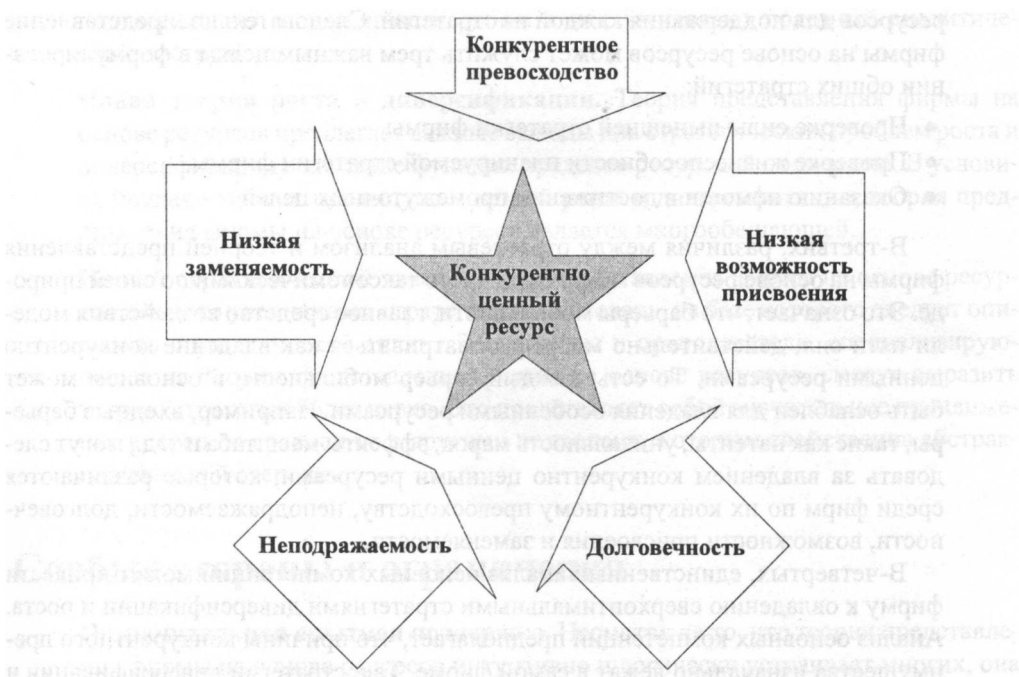


Рис. 14.2. Место нахождения конкурентно ценных ресурсов

Тот факт, что многие ресурсы не проходят тест представления фирмы на основе ресурсов, связан с наблюдением, свидетельствующем о том, что очень немногие фирмы проявляют устойчивое или даже сильное конкурентное преимущество. Тем не менее, принося исключительную пользу в достижении конкурентного преимущества, анализ представления фирмы на основе ресурсов стоит проводить. Он обращается непосредственно к сущности стратегического управления, по крайней мере, четырьмя самыми важными способами.

Во-первых, в то время как анализ отраслевой структуры остается необходимым и ценным дополнением к анализу представления фирмы на основе ресурсов, большая часть исследований показала, что характеристики внутри отраслей гораздо в большей степени влияют на прибыльность, чем межотраслевые характеристики (например, Buzzel & Gale, 1987; Schmalensee, 1988; Rumelt, 1991; Roquebert, Phillips & Duran, 1993). Глобализация и миграция стоимостных цепочек посредством трансформационных возможностей информационных технологий сделали межфирменную конкуренцию гораздо более интенсивной, чем межотраслевая конкуренция. Этот вывод перефокусировал внимание снова на вопрос, почему фирмы имеют различные степени прибыльности и, к тому же, конкурентного преимущества. Ответ выявил различия между конкурентной ценностью соревнующихся ресурсов.

Во-вторых, теория представления фирмы на основе ресурсов предоставляет менеджерам действенную основу для осуществления трех обобщенных стратегий низкой стоимости, дифференциации и масштаба. Выбор этих стратегий, однако, требует приоритетного рассмотрения доступности конкурентно ценных ресурсов для поддержания каждой из стратегий. Следовательно, представление фирмы на основе ресурсов может служить трем важным целям в формулировании общих стратегий:

- Проверке силы нынешней стратегии фирмы.
- Проверке жизнеспособности планируемой стратегии фирмы.
- Оказанию помощи в достижении промежуточных целей.

В-третьих, различия между отраслевым анализом и теорией представления фирмы на основе ресурсов могут быть чисто таксономическими по своей природе. Это означает, что барьеры мобильности, главное средство воздействия модели пяти сил, действительно могут рассматриваться как владение конкурентно ценными ресурсами. То есть, каждый барьер мобильности в основном может быть ослаблен для владения особыми ресурсами. Например, входные барьеры, такие как патенты, уникальность марок, эффекты масштаба и т. д., могут следовать за владением конкурентно ценными ресурсами, которые различаются среди фирм по их конкурентному превосходству, неподражаемости, долговечности, возможности присвоения и заменяемости.

В-четвертых, единственный анализ основных компетенций может привести фирму к овладению сверхоптимальными стратегиями диверсификации и роста. Анализ основных компетенций предполагает, что причины конкурентного преимущества изначально лежат в самой фирме. Так, стратегии диверсификации и роста могут быть ограничены неправильным предположением о том, что теку-

щие ресурсные запасы фирмы неизменны и ограничены. Анализ представления фирмы на основе ресурсов противостоит этому ошибочному рассуждению посредством проверки ценности внутренних ресурсов по отношению к силам рынка, которые удостоверяют их ценность. Поскольку силы рынка постоянно меняются, анализ представления фирмы на основе ресурсов поможет руководству держать руку на пульсе этих изменений. Аналогично, эта информация позволит фирме правильно следовать стратегическому росту и стратегии диверсификации посредством инвестирования, модернизации или управления конкурентно ценными ресурсами в поддержку динамичной стратегии.

Сильные стороны и преимущества

Интеграция. Самая главная сильная сторона теории представления фирмы на основе ресурсов состоит в ее способности объединять многие, до этого разведенные нити теории стратегии в единую устойчивую аналитическую основу. Она представляет собой одну из очень немногих систем стратегического менеджмента, которая эффективно объединяет в себе конкурентный анализ, отраслевой анализ и внутреннюю проверку.

Дисциплинированность, реалистичность, объективность и действенность. Устойчивые основополагающие принципы теории представления фирмы на основе ресурсов в экономической теории соединены с внедрением результатов подтверждения достоверности рынка в исключительно полезный аналитический инструмент.

Новая теория роста и диверсификации. Теория представления фирмы на основе ресурсов предлагает важные выводы для стратегических проблем роста и диверсификации в качестве функции пределов ресурсной поддержки. В условиях неудачи многих предыдущих теорий роста и диверсификации, теория представления фирмы на основе ресурсов является многообещающей.

Новый стратегический язык. Теория представления фирмы на основе ресурсов намного увеличивает стратегический словарь, на базе которого следует описывать стратегический анализ. Менеджеры и преподаватели, специализирующиеся на теории представления фирмы на основе ресурсов, смогут выразить теорию стратегии более четко. Это представляет собой значительное продвижение вперед по сравнению с другими подходами, которым свойственна абстракция высокой степени.

Слабые стороны и ограничения

Незначительная опытная поддержка. Несмотря на то, что теория представления фирмы на основе ресурсов интуитивно и логически устраивает многих, она все же остается теоретическим предположением. Это, вероятно, в большей степени является функцией ее относительной новизны, что противоположно со-

мнительной достоверности. Другие делают еще менее утешительные прогнозы, говоря о том, что анекдотичные доказательства приводятся выборочно для поддержания теории представления фирмы на основе ресурсов. Во многих исследованиях успешная стратегия делает вклад в переменные значения теории представления фирмы на основе ресурсов без учета опытного контроля. Безуспешные компании игнорируются, отвечая без ответа вопрос о том, действительно ли недостаток стратегии теории представления фирмы на основе ресурсов послужил поводом их провала.

Современные исследования были направлены только на обобщенные концептуальные обзоры теории представления фирмы на основе ресурсов. Недостаточные исследования были проведены под воздействием различных контекстов конкурентной ценности ресурсов. Ожидайте проведения наибольшего числа эмпирических исследований, касающихся подтверждения достоверности теории представления фирмы на основе ресурсов, для начала решения еще не охваченных проблем.

Тавтология. Критики теории представления фирмы на основе ресурсов считают, что она содержит в себе круговую логику. Портер (1991) настаивает на этом потенциальном потоке, отмечая, в соответствии с теорией представления фирмы на основе ресурсов, что стратегический успех достигается посредством владения ценными ресурсами, но фирмам необходимо приобрести эти ресурсы для достижения стратегического успеха. Говоря по правде, критики реагируют на эти высказывания, утверждая, что независимая переменная (ресурсы) в анализе представления фирмы на основе ресурсов располагается на более низком уровне функционального агрегирования, нежели зависимая переменная (конкурентное преимущество), которая располагается на более высоком функциональном уровне бизнес- или корпоративного агрегирования (Black & Boal, 1994). В соответствии с этим, теория представления фирмы на основе ресурсов не может быть тавтологией.

Сложная и неоднозначная таксономия. Таксономия, используемая в анализе представления фирмы на основе ресурсов, проявляет тенденцию быть неоднозначной, оставляя стратега с восприятием непоследовательных и взаимоисменяемых классификаций с некоторым концептуальным перекрытием. Отличие этих терминов по определению (например, нематериальный актив, потенциальная возможность, компетенция, ресурс) может быть расплывчатым, таким образом притупляя изначальную доступность теории представления фирмы на основе ресурсов. Эта комплексная и в некоторой степени неясная терминология, вероятно, является временной функцией относительной новизны теории представления фирмы на основе ресурсов. Эта проблема также связана с широкой интеграцией многих теорий и концепций теории представления фирмы на основе ресурсов. В результате, случаи непостоянства вызваны диверсификацией участников, каждый из которых представляет свою собственную таксономию.

Теория представления фирмы на основе ресурсов не добавляет ничего нового. Критики уверены в том, что называть теорию представления фирмы на основе ресурсов новой парадигмой стратегического менеджмента преждевременно и,

возможно, нечестно, зная, что она построена на многих концепциях классической экономической теории. Аналогично, некоторые рассматривают теорию представления фирмы на основе ресурсов как простую перефразировку парадигмы SWOT, разработанной в 1971 году. Все же, другие полагают, что теория представления фирмы на основе ресурсов просто внешне формулирует стратегию, которую менеджеры внутренне осуществляют в обычном ходе рационального анализа.

Процесс применения метода

Этап 1: определить ключевые факторы успеха фирмы

Ключевые факторы успеха — это относительно немногие факторы, которые необходимы для сохранения и поддержания конкурентного преимущества. Они могут состоять из особого навыка или таланта, конкурентной потенциальной возможности или чего-либо другого, что может сделать фирма для удовлетворения потребителей. Свидетельствующий критерий ключевых факторов успеха заключается в их прямой связи с результатами организационной работы. Прекрасное исполнение по ключевым факторам успеха подтвердит конкурентоспособность фирмы и обеспечит отличные финансовые результаты. И наоборот, плохое исполнение по ключевым факторам успеха проявится в снижении конкурентоспособности и, определенно, в низких финансовых результатах. Другие характерные критерии ключевых факторов успеха состоят в том, что они обычно развиваются в одной из наиболее значительных деловых сфер, включают в себя большие финансовые средства и каким-либо образом непосредственно воздействуют на покупателя.

Рокарт (1979) выявил четыре основных источника ключевых факторов успеха:

- *Характеристики общей окружающей среды.* Изменения в политической, социальной или технологической среде могут влиять на ключевые факторы успеха фирмы.
- *Отраслевые характеристики.* Ключевые факторы успеха являются не общими, а исключительно специфичными по отраслям. Например, ключевыми факторами успеха в автомобильной промышленности могут быть конструирование, сильно развитые дилерские сети распространения, контроль затрат и процессы и технологии по уменьшению загрязнения окружающей среды. В дополнение к этому, важно отметить, что ключевые факторы успеха являются функцией отраслевой структуры и будут меняться по мере развития отрасли.
- *Конкурентное положение.* Ключевые факторы успеха являются также функцией положения фирмы по сравнению с ее конкурентами. Инновации конкурентов могут подтвердить оценку потенциально нового ряда ключевых факторов успеха.
- *Специфика фирмы.* Это факторы успеха, особенно важные для успешной работы внутренней организации фирмы. Фирма должна убедиться в том, что эти ключевые факторы успеха действуют, еще до рассмотрения других типов ключевых факторов успеха, здесь описанных.

Ляйдекер и Бруно (1984) предлагают несколько полезных методов и источников, которые можно использовать для выявления ключевых факторов успеха, включая анализ внешней среды, анализ отраслевой структуры, помощь экспертов по отрасли и бизнесу, анализ того, как конкурируют соперники, и внутренний анализ. Другим превосходным источником для начала поиска ключевых факторов успеха служат исследования бенчмаркинга, которые часто публикуются отраслевыми торговыми ассоциациями.

Этап 2: выявить ресурсы фирмы

Этот этап требует выявления материальных ресурсов, нематериальных ресурсов, потенциальных возможностей и компетенций, которые контролирует фирма или которыми владеет. Материальные активы будет легче всего выявить, но обычно они несут в себе небольшую аналитическую ценность, потому что легко подражаемы и, следовательно, дают меньше надежд на поддержание конкурентного преимущества. Более значительная проблема будет исходить из выявления других типов ресурсов, которые не отражают финансовые показатели фирмы, а именно, нематериальных активов, потенциальных возможностей и компетенций. Один способ оценить значимость ценности нематериальных активов заключается в сравнении различий между чистыми активами фирмы с капитализированной ценностью. Если фирма практикует деятельность, основанную на управлении затратами или управлении полным качеством, большая часть информации, касающейся потенциальных возможностей, действий и процессов фирмы, может быть получена из управленческого учета и операционных функций. Выявление основных компетенций представляет собой наиболее сложную задачу на этапе 2. Прахалад и Хамел (1990) выделили три критерия для выявления основных компетенций:

- Основная компетенция предоставляет потенциальный доступ к широкому спектру рынков.
- Основная компетенция делает главный вклад в покупательскую ценность.
- Основную компетенцию сложно имитировать, потому что она часто заключается в себе сложное сочетание производственных навыков и технологий.

Более того, эти авторы полагают, что большинство фирм не будут проявлять более пяти-шести компетенций. Особенно важно на данном этапе правильно дезагрегировать ресурсный анализ, насколько это возможно. Для выполнения данной задачи аналитику необходимо добраться как можно ближе к низшей простой мере конкурентного преимущества. Без достижения этой жизненно необходимой цели анализ теории представления фирмы на основе ресурсов останется ограниченным интуитивным подходом, который этот анализ был призван заменить. Вместо того, устойчивый анализ, основанный на объективных тестах рынка, требует высококачественных вводимых показателей. Наиболее важным из этих высококачественных показателей является выявление дезагрегированных ресурсов.

Этап 3: оценить ресурсы фирмы

Проведите выявленные ресурсы через пять тестов или VRIO для определения того, действительно ли они являются конкурентно ценными ресурсами. Не забудьте рассмотреть возможность того, что группы ресурсов, работающие совместно, вероятно, сформируют некоторые из конкурентно ценных ресурсов фирмы. В дополнение к этому, аналитик обнаружит, что большинство ценных ресурсов фирмы представлены в виде нематериальных активов, потенциальных возможностей и компетенций.

Этап 4: выявить разрывы между ресурсами фирмы и ключевыми факторами успеха

Как только ресурсы фирмы выявлены и оценены, их следует сравнить с ключевыми факторами успеха, выявленными на этапе 1. Если фирма успешно работала в течение последних лет, у нее есть шансы на то, что многие из ключевых факторов успеха будут соответствовать конкурентно ценным активам фирмы. Если это не так, данный этап предоставляет уникальный диагностический инструмент для определения того, где имеют место разрывы между ключевыми факторами успеха и запасами конкурентных ресурсов фирмы. Эта информация жизненно важна для формулирования стратегии представления фирмы на основе ресурсов и обеспечивает основание устойчивой аналитической схемы для правильного сочетания различных компонентов парадигмы SWOT.

Этап 5: провести диагностику текущей стратегии

На основе анализа, проведенного на этапе 4, сейчас аналитик находится в идеальном положении для проверки конкурентоспособности текущей стратегии фирмы. С глубоким знанием ключевых факторов успеха фирмы и конкурентной ценности ее ресурсов, появятся два варианта:

- Если текущая стратегия фирмы функционирует успешно, знания о конкурентно ценных ресурсах фирмы (то есть, конкурентное превосходство, неподрожаемость, долговечность, возможность присвоения, заменяемость), в свою очередь, предоставят аналитику богатый источник анализа, из которого следует разрабатывать стратегии для защиты этих основных активов с целью обеспечения конкурентного преимущества фирмы.
- Если текущая стратегия фирмы ведет к трудностям, знание конкурентно ценных ресурсов фирмы (то есть, конкурентное превосходство, неподрожаемость, долговечность, возможность присвоения, заменяемость) подчеркнет стратегические несоответствия, которые на данное время существуют между ресурсами фирмы, ее стратегией и конкурентной средой.

Этап 6: сформулировать рациональные будущие стратегии

Этот этап объединяет в себе, возможно, наиболее ценный аспект анализа представления фирмы на основе ресурсов. Зная о том, что конкурентная среда посто-

янно меняется, запасы конкурентно ценных ресурсов фирмы находятся в постоянном риске стать устаревшими, проданными на сторону или превзойденными конкурентами. Аналогично, фирма столкнется со множеством потенциальных направлений по осуществлению роста и диверсификации. Анализ представления фирмы на основе ресурсов предоставляет руководство по обеим стратегическим проблемам посредством инвестирования, повышения качества или регулирования конкурентно ценных ресурсов (Collis & Montgomery, 1997):

- *Инвестирование в ресурсы.* Упрощенная интерпретация теории представления фирмы на основании ресурсов предложила бы то, что только конкурентно ценные ресурсы должны получать поддерживающие инвестиции, потому что они являются единственными ресурсами, которые заработают квази-ренды посредством конкурентного преимущества. Несмотря на это, данное решение является значительно более сложным в динамичном конкурентном контексте и включает в себя сложные компромиссы между продолжительностью и приспособляемостью и между приверженностью и гибкостью:

1. *Продолжительность против приспособляемости.* У фирмы есть по сути три возможности относительно того, куда и как инвестировать во времена изменений окружающей среды. Одна из них заключается в том, что фирма может инвестировать в свои текущие запасы ресурсов для поддержания текущего источника конкурентного преимущества. Вторая — фирма может выбрать поддержку новой стратегии посредством инвестирования в новые ресурсы на основе своего видения будущих ключевых факторов успеха. Третья возможность состоит в том, что фирма может воздержаться от инвестирования до тех пор, пока неопределенность не прояснится. Каждая возможность несет в себе значительный риск. Первый вариант может пододвинуть фирму к ухудшению конкурентного положения. Вторым вариантом несет в себе риск либо неспособности создания требуемых ценных ресурсов, либо непонимания изменений внешней среды. Третий вариант мог бы «заморозить» фирму от действий до тех пор, пока не пройдет кризис.

2. *Приверженность против гибкости.* По сравнению с компромиссом в пункте 1, приверженность против гибкости относится к простому решению фирм избегать приверженности или в текущей, или в будущей стратегии. Поскольку многие инвестиции в ресурсы являются необратимыми и не покрываемыми, стратегическая приверженность несет в себе риск либо ограничения неуспешной стратегией, либо разграничения тем, что было бы успешной стратегией. В результате, многие фирмы пытаются поддержать гибкость посредством расширения границ с двойственными стратегиями на случай непредвиденных обстоятельств, готовыми к использованию, либо со стратегией, зависимой от результатов изменений внешней среды.

Интересно, что в коренной причине конкурентного преимущества лежит именно эта неопределенность. Без нее все фирмы имели бы одинаковые стратегии, устраняя все шансы на получение квази-ренд.

- *Повышение качества ресурсов.* Запасы ресурсов большинства фирм не пройдут жесткие маркетинговые тесты на конкурентную ценность. Один выход, тогда, состоит в повышении качества ресурсов в надежде на то, что они станут конкурентно ценными в будущем. Для фирм, которые владеют конкурентно ценными ресурсами или контролируют их, стратегический стимул увеличивать качество ресурсов вполне знаком. Повышение качества ресурсов для этих фирм предлагает рациональную стратегию сохранения ресурсов ценными при постоянной угрозе того, что изменения окружающей среды и конкуренция захватят эту ценность. Существуют три способа, с помощью которых фирмы могут повысить качество своих ресурсов (Collis & Montgomery, 1997):

- А) *Усиление существующих ресурсов.* Повышение качества ресурсов в данный момент времени и на данном месте посредством совершенствования, образования, деления опытом или ряда других методов совершенствования.

- Б) *Прибавление дополнительных ресурсов.* Улучшение позиции фирмы на ее существующих рынках посредством альянсов, сетей или стратегических соглашений исключения.

- В) *Создание новых ресурсов.* Разрешение фирме входить на новые, более привлекательные рынки.

- *Регулирование ресурсов.* Этот вариант включает в себя расширение доступа конкурентных ресурсов фирмы на рынки, где стратегический успех основывается на аналогичных ресурсах конкурентного преимущества. Здесь пять тестов на конкурентную ценность не представляют никакой ценности в определении того, является ли это возможным.

Уникальная стратегическая ценность анализа представления фирмы на основе ресурсов особо подчеркивается принятием во внимание стратегических побуждений инвестирования, увеличения качества и регулирования ресурсов. Так же как и пять тестов рынка на конкурентную ценность могут эффективно применяться при анализе ресурсов в условиях текущей стратегии фирмы, они могут использоваться в качестве эффективных экранов для любых планируемых стратегий роста или диверсификации. Это обеспечивает полезную и очень реалистичную методологию для проверки, способны ли существующие или планируемые ресурсы сохранить конкурентное преимущество в различных условиях внешней среды и рынков. Этот тип активной, основанной на рынке оценки будущей стратегии, вероятно, представляет собой наиболее ценный вклад в анализ представления фирмы на основе ресурсов.

Проверка теории представления фирмы на основе ресурсов в Голливуде

Исследование 1996 года было направлено на проверку представления фирмы на основе ресурсов среди главных студий Голливуда в период с 1936 года по 1965 год. Включенными в выборку конкурентами были M G M , Twentieth-Century-Fox, Warner Brothers, Paramount, United Artists, Universal и Columbia. Целью исследования было изучение дифференцированного воздействия ресурсов, основанных на собственности, и ресурсов, основанных на знаниях, на конкурентное преимущество данных киностудий Голливуда.

продолжение на следующей странице

Широкомасштабное распространение телевидения в начале 1950-х гг. послужило катализатором большей части внешнего динамизма и неопределенности для данных студий. Следовательно, период с 1936 года по 1950 год характеризовался как период стабильной конкурентной среды, в то время как период с 1951 года по 1965 год назывался периодом нестабильной конкурентной среды. Приведенная ниже таблица обобщает самые различные отраслевые структуры и источники конкурентного преимущества, существовавшие за эти два периода:

Стабильность: 1936-1950 гг.	Нестабильность: 1951-1965 гг.
а. Олигопольная система студий	Прямая конкуренция с телевидением: к 1950 году в 25% семей был телевизор, проникновение которого удвоилось до 50% к 1952 году
б. Стабильный спрос: 80-90 млн. посетителей за неделю, с медленно повышающимся спросом	Снижающийся спрос: 40-50 млн. посетителей за неделю к 1953 году
в. Стабильные предпочтения потребителей, практическое отсутствие провалов по продаже билетов в кассах	Студии начали дифференцировать фильмы для привлечения большего числа зрителей; кинолюбители стали гораздо более непостоянными; увеличение числа неудач по продаже билетов в кассах
г. Студийные звезды, директора и жанры фильмов характеризуются «длительным сроком хранения»; большой объем фильмов основан на одной и той же концепции кинопроизводства	Фильмы стали более роскошными и расточительными, включая инновации, как, например, цветные пленки, широкие экраны и стереофонический звук
д. Рутинные процессы производства с одной и той же съемочной группой, работающей под руководством одного и того же продюсера во многих различных фильмах	Технические и творческие навыки студий стали конкурентно ценным ресурсом
е. Исключительно долгосрочные контракты с незначительным риском для многих популярных звезд	Краткосрочные контракты со значительным риском для относительно меньшего числа звезд, директоров и продюсеров, которых студии воспринимали как имеющих ограниченный период популярности
ж. Владение театрами или контроль над ними гарантировали аудиторию для студий	Департамент юстиции США заставляет кинотеатры отказываться от владения театрами; однако большинство кинотеатров в деловых районах городов уже потеряли долю рынка в пользу конкурирующих пригородных районов
з. Студии контролировали многих звезд и большую часть распространения, сохраняя конкурентное преимущество	Звезды, продюсеры и директора стали независимыми от студий, контролируя большую часть рыночной власти отрасли. Конкурентное преимущество для студий изменилось, обратившись к координационным навыкам, необходимым для сбора и направления неглавных членов съемочных групп для сложной и разнообразной работы

Нижеследующая концептуальная схема использовалась для разграничения ресурсов, основанных на собственности, и ресурсов, основанных на знаниях, в отрасли студий Голливуда в эти две разные эпохи:

продолжение на следующей странице

Тип ресурса и пример	Ценность от	Созданная или защищенная	Подходящая внешняя среда
Основанный на собственности			
Дискретный: патенты и эксклюзивные контракты	Контроля над фактором	Законом, преимущественным правом на покупку, действительной ограниченностью	Стабильная или предсказуемая
Систематичный: интегрированное производство или системы распространения	Контроля над всей системой	Правами собственности, преимуществами первого автора, лестными отзывами о системных частях	Стабильная или предсказуемая
Основанный на знаниях			
Дискретный: функциональные и творческие навыки	Адаптации и обновления	Неопределенной неподражаемостью, гибкостью	Неопределенная
Систематичный: координационные навыки и навыки работы в команде	Адаптации и обновления	Специфичностью активов, неопределенной неподражаемостью, устойчивостью	Неопределенная

На основе этих двух разных внешних сред был проведен строгий статистический анализ по данным отрасли, собранным более, чем за 30 лет, для определения того, могли бы ресурсы, основанные на собственности, и ресурсы, основанные на знаниях, объяснить различия в результатах финансовой деятельности кинотеатров в каждую эпоху. Теория представления фирмы на основе ресурсов по существу была подтверждена, поскольку в результате данного анализа были получены нижеследующие статистически важные взаимосвязи:

1. Дискретные ресурсы, основанные на собственности, обеспечат сохранение конкурентного преимущества только в стабильных условиях внешней среды.
 - Долгосрочные контракты со звездами в значительной степени влияли на доходы от продаж, прибыли и доли рынка в течение стабильной эпохи, но только не во время нестабильности во внешней среде.
2. Систематичные ресурсы, основанные на собственности, обеспечат сохранение конкурентного преимущества только в стабильных условиях внешней среды.
 - Владение кинотеатрами и контроль над ними в значительной степени повлияли на доходы от продаж и долю рынка (но не на прибыльность) в эпоху стабильности.
3. Дискретные ресурсы, основанные на знаниях, обеспечат сохранение конкурентного преимущества только в нестабильных условиях внешней среды.
 - Награды Академии, получавшиеся студиями (за технические и творческие навыки) в значительной степени повлияли на доходы от продаж, долю рынка и прибыльность только в нестабильную эпоху.
4. Систематичные ресурсы, основанные на знаниях, обеспечат сохранение конкурентного преимущества только в нестабильных условиях внешней среды.
 - Средние бюджеты производства одного фильма (координационные навыки и навыки работы в команде) в значительной степени повлияли на доходы от продаж и прибыльность (но не на долю рынка) только в эпоху нестабильности.

продолжение на следующей странице

В то время как такие исследования, например, как эти, подтверждали теорию представления фирмы на основе ресурсов, они также определяли условия, при которых конкретный ресурс является ценным. Различие в конкурентной ценности ресурсов, основанных на собственности, и ресурсов, основанных на знаниях, при различных типах конкурентных условий внешней среды предлагает многообещающий путь к интегрированию работы экономической школы промышленности с работой сторонников теории представления фирмы на основе ресурсов. Правильный анализ представления фирмы на основе ресурсов должен быть динамичным. Способность ресурса гарантировать сохранение конкурентного преимущества будет просто функцией условий внешней среды, в которых данный ресурс применяется, поскольку они являются изначальными характеристиками ресурса. Аналогично, важно отметить, что в то время как ценные ресурсы могут гарантировать поддержание конкурентного преимущества во внешней среде фирмы, изменение во внешней среде может также обратить этот ценный ресурс в товар за относительно короткий период времени. Это обеспечивает дальнейшее подтверждение необходимости динамичного анализа представления фирмы на основе ресурсов.

Источник: адаптировано по «The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936-1965», D. Miller и J. Shamsie, 1996, *Academy of Management Journal*, июнь, 39(3), стр. 519-543.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От средней до высокой степени. Анализ представления фирмы на основе ресурсов обращен к потребности постоянного наблюдения за изменениями во внешней среде, которые воздействуют на конкурентную ценность ресурсов.

Точность. От низкой до средней степени. Часто критерии для конкурентно ценных ресурсов применяются слишком либерально. Как устойчивое конкурентное преимущество, которое они поддерживают, конкурентно ценные ресурсы исключительно редки.

Ресурсная эффективность. Высокой степени. Может быть проведен с минимальными затратами и такими информационными вводимыми показателями, которые уже существуют. Большая часть расходов на ресурсы включает анализ.

Объективность. Высокой степени. Достоверность рынка по тестам ресурсной ценности обеспечивает анализу высокую степень объективности.

Полезность. От средней до высокой степени. Направленность только на конкурентно ценные ресурсы переводит анализ от большого объема информации, типа «хорошо бы знать», до управляемого объема стратегически соответствующего анализа, типа «необходимо знать». Неоднозначная таксономия теории представления фирмы на основе ресурсов снижает ее полезность.

Своевременность. Высокой степени. Анализ представления фирмы на основе ресурсов может быть осуществлен за относительно короткий промежуток времени.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ покупательской ценности
- Анализ сегментирования покупателей
- Анализ сравнительной стоимости
- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ стратегических групп
- Конкурентный бенчмаркинг
- Оценка индивидуальных характеристик конкурентов
- Отраслевой анализ
- STEEP-анализ
- SERVO-анализ
- SWOT-анализ

Литература

- Aaker, D. A. (1980). «Managing assets and skills». *California Management Review*, 31(2), 91-106.
- Anonymous. (1998). «Strategic management: Which way to competitive advantage?» *Management Accounting*, 76(1), 32-37.
- Barney, J. (1989). «Asset stocks and sustained competitive advantage». *Management Science*, 35, 1511-1513.
- Barney, J. (1991). «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). «Strategic resources: Traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage». *Strategic Management Journal*, (Summer special issue) 15, 131-148.
- Buzzell, R. D., & Gale, B. T. (1987). *The PIMS Principles*. New York: Free Press.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). «Competing on resources: Strategy in the 1990s». *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1997). *Corporate strategy: Resources and the scope of the firm*. Chicago, IL: McGraw Hill/Irwin.
- Daniel, R. D. (1961). «Management information crisis». *Harvard Business Review*, September/October, Vol. 39, No. 5, 111-121.
- Diereckx, I., & Cool, K. (1989). «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Garvin, D. A. (1993). «Building a learning organization». *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.
- Grant, R. M. (1991). «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1993). «Strategy as stretch and leverage». *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hall, R. (1992). «The strategic analysis of intangible resources». *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). «Identifying and using critical success factors». *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). «The resource-based view within the conversation of strategic management». *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). «The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965». *Academy of Management Journal*, 39(3), 519-543.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley & Sons.
- Peteraf, M. (1993). «The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view». *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M. E. (1991). «Towards a dynamic theory of strategy». *Strategic Management Journal*, (Summer special issue), 12, 95-117.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). «The core competence of the corporation». *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Ricardo, D. (1891). *Principles of political economy and taxation*. London: G. Bell.
- Rockart, J. F. (1979). «Chief executives define their own data needs». *Harvard Business Review*, 57(2), 81-93.
- Roquebert, J., Phillips, R., & Duran, C. (1993). «How much does industry matter?» Presentation at the National Academy of Management Meeting, Atlanta, GA.
- Rumelt, R. P. (1991). «How much does industry matter?» *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.
- Schoemaker, P. J. H. (1992). «How to link strategic vision to core capabilities». *Sloan Management Review*, 34(1), 67-81.
- Schmalensee, R. (1988). «Industrial economics: An overview». *Economic Journal*, 98, 643-681.
- Shumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). «A resource-based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Глава 15. Оценка индивидуальных характеристик конкурентов

Краткое описание

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов — это аналитический инструмент, предоставляющий принимающим решения специалистам организации сведения об уровне образования, целях, личностных качествах и психологических характеристиках конкурентов-специалистов, принимающих решения. На основе оценки того, что личности остаются стабильными с течением времени и что люди повторяют устоявшиеся схемы, эта информация используется для предсказания будущих стратегических решений руководства конкурирующих фирм и обеспечивает уникальное понимание того, каким образом думают, действуют и управляют конкуренты.

Оценка индивидуальных характеристик конкурентов может позволить аналитикам взвесить лидерство конкурентов, стили управления и принятия решений, предположить вероятные реакции конкурентов или инициативы на рынке. Она предлагает полезные стратегии для понимания участия конкурентов в слия-

ниях, приобретениях и стратегических альянсах, а также помогает оценить сильные и слабые стороны множественных руководящих групп по всему спектру конкурентов.

Исторический опыт

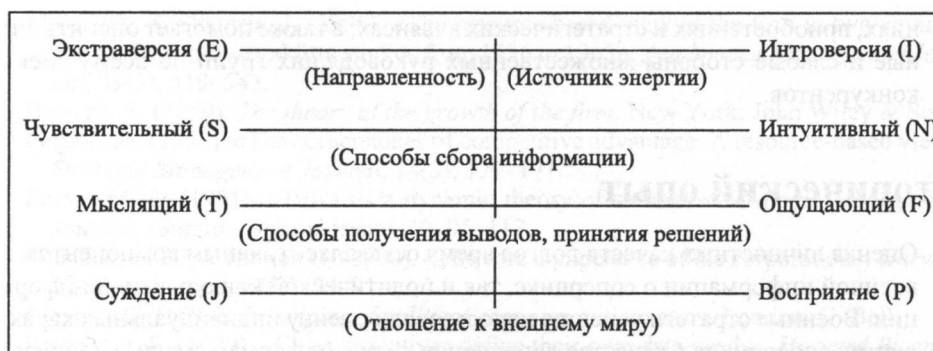
Оценка личностных качеств долгое время оставалась главным компонентом как военной информации о сопернике, так и политической конкурентной информации. Военные стратеги успешно использовали оценку индивидуальных характеристик соперников в качестве дополнения к другим формам анализа конкурентной информации. Это означает, что эта традиционная информация обеспечивала понимание логистики соперника, его боевых способностей, инфраструктуры и т. д. По сути, она отвечала на вопрос о потенциальной возможности: «Что может предпринять наш враг?» Оценка индивидуальных характеристик или, с другой стороны, оценка противоборствующих генералов, командиров и политиков использовалась для дополнения этой ценной информации исключительно относительной фразой: «Что будет делать наш враг?». Эта стратегия также имеет аналогию в сфере бизнеса. Там, где традиционный стратегический анализ изначально был направлен на ресурсы и потенциальные возможности конкурентов, оценка индивидуальных характеристик конкурентов дополнила его, чтобы включить рассмотрение того, каким образом принимающие решения специалисты конкурентных фирм будут упорядочивать те ресурсы в применении конкурентной стратегии.

Психолог Карл Юнг был первым, кто изучал концепцию личности как ряд предпочтений или черт характера, которые движут мотивацией и поведением человека. Неотъемлемая часть его теории направлена на то, что личность человека формируется в очень раннем возрасте и остается практически неизменной в течение всей его жизни.

Одним из тех, кто разработал сравнительную основу личности, был немецкий психолог Эдуард Шпрингер. В 1928 году он выявил шесть широких классификаций личных ценностей: теоретические, экономические, эстетические, социальные, политические и религиозные. Спустя время были разработаны многие другие классификации ценности, большинство которых, однако, были основаны на теоретическом изучении этой области психологии. Наиболее известной из этих систем стала система под названием Индикатор типа Майерса-Бриггса (МВТИ) 1930-х гг. Эта система в основном касалась различий между людьми, которые проявляются в том, на что они предпочитают фокусировать свое внимание, в способе, с помощью которого они предпочитают принимать информацию и решения, и в следуемом ими образе жизни.

Эта система основана на предпочтениях Юнга и шестнадцати различных классификациях личности по восьми фундаментальным личностным группам, как показано на рис. 15.1(а).

Каждого человека можно отнести к одной из четырех шкал или групп, и объединение этих четырех шкал обеспечивает понимание способов, посредством ко-



торых человеческие личности взаимодействуют с окружающей средой для удовлетворения своих потребностей.

Шестнадцать типов (то есть, четыре шкалы во всех возможных комбинациях) таковы:

INFP	ISFP	INTP	ISTP
ENFP	ESFP	ENTP	ESTP
INFJ	ISFJ	INTJ	ISTJ
ENFJ	ESFJ	ENTJ	ESTJ

Новая информация теории личности изначально применялась не для конкурентного анализа, а к внутренним процессам найма. Тестирование при трудоустройстве, использующее разнообразные методы оценки индивидуальных характеристик личности, стало исключительно популярным после Второй мировой войны. Многие из этих тестов были разработаны для военных целей, а потом были адаптированы, чтобы стать обычной частью корпоративного процесса найма. В 1960-х гг. активисты по гражданским правам стали оспаривать этичность внутренней проверки личности в качестве выявления потенциальных кандидатов на работу. В результате, в начале 1970-х годов на корпоративное использование проверки индивидуальных характеристик в процессе найма были наложены значительные ограничения на основании нескольких юридических прецедентов. Интерес к использованию оценки индивидуальных характеристик личности в процессе найма, однако, недавно возродился вследствие больших издержек, появляющихся в результате неправильных решений по поводу найма.

С 1965 года результаты этого метода стали оказывать воздействие ценностных и личностных качеств на принятие стратегического решения. Работа Гут и Тагиури (1965) основывалась на основополагающей классификации личностных ценностей Шпрангера. Они пришли к выводу о том, что ценности определяют значительную составляющую часть личности человека и являются мощной силой, движущей его поведением. В своем исследовании 988 исполнительных директоров, ученых и менеджеров по научным разработкам они попытались классифицировать каждого специалиста по одной из категорий ценностей Шпрангера. Результаты показали, что ценностная ориентация исполнительных

директоров в основном была экономической, теоретической и политической. Читатель должен помнить о том, что эти выводы были основаны на средних значениях, и среди отдельных исполнительных директоров существуют сильные расхождения. Тем не менее, это исследование было одним из первых, которое четко установило, что при формулировании стратегии исполнительные директора используют свои доминирующие ценности и личностные качества для применения суждения к тому, каким образом лучше разместить ресурсы фирмы для использования возможностей в конкурентной среде.

Оценка личностных характеристик затем стала все чаще применяться к решению проблемы внутреннего продвижения в качестве путевода для достижения соответствия личности человека требованиям различных должностей. Одной из наиболее распространенных сфер приложения было назначение менеджеров в различные стратегические организационные единицы в зависимости от силы связей между требованиями, предъявляемыми к менеджерам стратегическими организационными единицами по их позициям на картах портфеля. Часто менеджеров повышали по службе частично потому, что для успешного управления на разных этапах жизненного цикла продукции требовались разные личности и стили. См. рис. 15.1(б).

Группа А	Экстраверсия (E)	Удобно с людьми и с вещами; легко выражает эмоции, дружелюбен, разговорчив, легко понимаем
	Интроверсия (I)	Удобно с идеями и мыслями; эмоции легко не выражает, замкнут, спокоен, трудно понимаем
Группа Б	Чувствительность (S)	Использует пять чувств, чтобы разобраться в вещах, любит кропотливую и однообразную работу, не любит решать новые проблемы, получает удовольствие в настоящий момент
	Интуиция (N)	Использует непоследовательные идеи или ассоциации, чтобы разобраться в вещах, любит решать проблемы, планирует на будущее и устремляется в новые области
Группа В	Мышление (T)	Использует логику, принимает решения на основе фактов, любит анализировать и организовывать, не любит выражать эмоции и скептичен в подходе к проблемам
	Ощущение (F)	Любит хорошо поработать, наслаждается общением с людьми, внимателен к другим, принимает решения на основе ценностей и влияет на людей, надежен в подходе к проблемам
Группа Г	Суждение (J)	Любит порядок, организован, любит завершать начатые дела, любит принимать быстрые решения, любит строить планы
	Восприятие (P)	Серьезен, хорошо приспосабливается к изменениям, любит начинать много проектов, но может испытывать сложности при завершении их всех, и может испытывать трудности при принятии решений

Рис. 15.16. Индикатор типа Майерса-Бриггса (MBTI)

Источник: *Production and Inventory Management Journal*, D.W. Krumiede, C. Sheu и J. Lavelle. Copyright 1998 by AM Production & Inventory Co. Перепечатано с разрешения AM Production & Inventory Co. в формате учебника через Copyright Clearance Center.

Традиционно, оценка индивидуальных характеристик менеджеров получала вторичный статус, уступая более количественно ориентированным стратегическим инструментам и методам. Это неудивительно, зная о доминирующих ценностях большинства исполнительных директоров. За последнее десятилетие, однако, дисциплина конкурентной информации возобновила интерес к более «мягким», более качественным инструментам, доступным стратегическому анализу. Здесь работает принцип оценки индивидуальных характеристик менеджеров.

Стратегическое обоснование и его применение

Компании не принимают стратегические решения, это делают люди. Несмотря на самодеказательную природу этого утверждения, оно стало особенно важным обзором традиционного стратегического анализа. Барндт (1991) говорит об определенном недостатке официального анализа по оценке индивидуальных личностных качеств в наборе инструментов конкурентного преимущества. Исследование Ригби (1997) при содействии Bain & Company показало, что оценка личностных характеристик не состояла в числе 25 наиболее популярных инструментов и методов, которые Bain использует на постоянной основе. Оценка личностных характеристик рассматривалась в качестве менее используемого инструмента относительно более традиционной информации по стоимостному анализу, бенчмаркингу, удержанию покупателей и массовому производству на заказ, например. Эта низкая степень использования создает разрыв или «слепую» зону при принятии стратегического решения.

Оценка личностных характеристик менеджеров заполняет этот разрыв. Она предоставляет информацию о целях и мотивациях, движущих принимающими решения конкурентами. Это непосредственно тот тип информации, который предоставляет ценные качественные выводы по поводу того, что будут делать конкуренты. Она предоставляет дополнительный подход к более традиционной количественной оценке традиционного стратегического анализа по концепции того, что может сделать конкуренция.

Знание личностей конкурентов, принимающих решения, обеспечит очень ценную конкурентную информацию. В особенности, она обращается к тому, каким образом процесс принятия решения человеком подвергается влиянию стресса. При нормальных условиях большинство людей проявляют гибкость, когда подходят к моменту принятия решения. Стратегические решения, однако, включают в себя компромиссы, которые часто предполагают неопределенность, неоднозначность и стресс. Под воздействием стресса люди подчиняются своим главным двигателям, что диктуется чертами их характера. Это отличительная особенность, которая лежит в самом центре оценке личностных характеристик и является источником богатейшей конкурентной информации, получаемой при использовании этого метода. Оценка личностных характеристик предоставляет аналитику ключи к тому, как менеджеры-конкуренты принимают решения и, еще более важно, какие решения они склонны принимать.

Сильные стороны и преимущества

Главная выгода от проведения оценки индивидуальных характеристик для аналитических инструментов фирмы состоит в выгодной по экономическим показателям разработке более полного стратегического анализа. Информация, получаемая в результате проведения таких оценок, обеспечивает уникальное понимание конкурентной стратегии, что могут обеспечить только несколько инструментов. В результате, на основе уверенного предсказания реакции конкурента будут приняты более эффективные решения. Вместо рассмотрения фирм как безликих множеств, оценка личностных характеристик дополняет человеческое измерение конкурентам, что более тесно приближает менеджеров к конкурентной реальности. Оценка личностных характеристик предоставляет анализ, направленный на то, какую стратегию, вероятно, будут проводить конкуренты, что прекрасно дополняет диспропорциональное количество конкурентной информации фирмы касаясь того, какие стратегии конкуренты способны проводить. Оценка предлагает практикующей фирме несколько источников конкурентного преимущества, включая поддержку успешного расширения преимущественной отрасли или разработку внутренней продукции; устранение распространенной «слепой» зоны, которая часто отражается в неадекватном рассмотрении решений конкурентов, принимаемых на случай непредвиденных обстоятельств; и выявление возможностей и угроз посредством знания о том, где располагаются приоритеты конкурирующих фирм при принятии решений.

Слабые стороны и ограничения

Главная слабость оценки личностных характеристик состоит в ее потенциально неправильных предположениях. Во-первых, считается, что конкурирующие директора-распорядители должны иметь устойчивые личности, которые остаются неизменными с течением времени. На самом деле, личности могут меняться вследствие обучения. Более того, многие руководители способны управлять своими личностями для обеспечения руководства на случай непредвиденных обстоятельств в зависимости от того, чего требует ситуация. Эта способность представляет анализу несколько разрывов. Стремительная скорость технологических изменений создает один из этих разрывов. Это условие подрывает методологию анализа оценки индивидуальных характеристик, который пытается перевести материальные наблюдения по предыдущему поведению в предсказания о будущих действиях. В условиях постоянно меняющейся внешней среды прошлое может больше не передавать информацию о будущем, если будущие конкурентные предпосылки основываются на парадигмах. В дополнение к этому, усиливающееся преобладание альянсов и совместных предприятий предоставляет огромное количество сложностей. Неудача в правильном применении анализа для воздействия совместного принятия решений фирм или групп фирм может отразиться в неправильном анализе. Ослабевающая популярность

иерархичных структур решений в пользу уполномочия и групп одновременных решений уменьшает способность к предсказанию анализа оценки личностных характеристик. В итоге, существование принятия нерациональных решений не является нераспространенным для многих фирм. Так, в анализ вводится другой разрыв.

Процесс применения метода

Процесс оценки личности менеджеров можно разделить на три главные области, которые осуществляются скорее вместе, чем последовательно: анализ личного дела, анализ личности менеджеров и внешняя среда/культура.

1. Анализ личного дела

Хорошей стартовой точкой является построение оценки личностных характеристик менеджеров-конкурентов на личных делах отдельных руководителей. Часто этот анализ предоставит ключи к истории опыта и функциональных навыков, которые отразятся на принятии будущих решений. Некоторые примеры такой информации включают в себя:

- *Послужной список и занимаемые должности.* Менеджеры с опытом работы в области маркетинга проявляют тенденцию в большей степени фокусироваться на инновациях, дифференциации. Менеджеры с опытом работы в сфере бухгалтерского учета проявляют тенденцию фокусировать внимание на контроле над уровнем издержек, а менеджеры с опытом работы в юридической или финансовой сфере — на росте посредством приобретений и слияний, ну а менеджеры с научным или техническим опытом проявляют тенденцию фокусироваться на разработке новой продукции посредством проведения внутренних научных исследований и опытных разработок.
- *Образовательный опыт.* Руководители могут проявлять тенденцию уделять особое внимание тем областям, в которых они специализировались при получении образования.
- *Возраст.* Более молодые руководители проявляют тенденцию к меньшему риску, в отличие от более старших руководителей.
- *Продолжительность накопления опыта.* Новые управленческие команды могут быть более приспособленными к стратегиям реструктуризации и сдвигов.
- *Внутреннее развитие вместо внешнего найма.* Менеджеры, нанятые извне фирмы, проявляют тенденцию более агрессивно выполнять управление изменениями.
- *Прошлые решения.* Менеджеры, испытавшие главные неудачи со стратегиями определенных типов, могут сомневаться в их повторном применении в будущем. Иначе, они, скорее всего, повторяют успешные стратегии.
- *Хобби, членства, круг социальных друзей, социальные членства, интересы.*

Информация, полученная по всем вышеперечисленным пунктам, будет служить в качестве полезного фундамента, на основе которого на следующем этапе следует проводить анализ поведения руководителя и его личности.

2. Анализ личности менеджеров

Снова используя комбинацию сбора первичной и вторичной информации, аналитик может получить необходимую информацию для проведения оценки личности. Сочетание опыта лидера, психологической оценки и предыдущих действий и бездействий может обеспечить аналитикам значительное понимание способов, посредством которых конкуренты думают, действуют, обрабатывают информацию и руководят своими организациями.

С развитием Индикатора типа Майерса-Бриггса, аналитики теперь могут использовать этот инструмент без прямого доступа к оцениваемым руководителям. Анализ может быть проведен просто посредством обращения к большому количеству источников, которые знают и уже взаимодействовали с данным человеком. Более того, аналитики могут делать обзор интервью в прессе и других публичных выступлений, чтобы посмотреть, как руководители вели себя, какие слова используют в своей речи, оценить легкость, с которой они общаются и т. д. Какое поведение они проявляли в соответствии с их опытом и прошлыми действиями? Широта этого метода обеспечивает неоценимые результаты.

При использовании в качестве инструмента Индикатора типа Майерса-Бриггса, начинать, однако, следует с глубокого представления четырех шкал и комбинации личностей и темпераментов.

Экстраверты (E) против интровертов (I)

Люди, предпочитающие экстраверсию, фокусируют свое внимание на внешнем мире людей и внешней среде. Экстраверты обычно предпочитают вербальное общение переписке. Интроверты в большей степени фокусируются на своем внутреннем мире, им комфортно, когда работа требует много неторопливых мыслительных операций. Примеры описаний включают в себя:

Экстраверсия	Интроверсия
Внимание, сфокусированное наружу: люди, объекты, действия	Внимание, сфокусированное внутрь: концепции, идеи, ощущения
Получение энергии при нахождении с другими людьми	Получение энергии от пребывания в одиночестве
Внешний	Внутренний
Широта	Глубина
Взаимодействие	Концентрация
Множественные отношения	Тесные отношения
Общительный	Территориальный
Обращенный к внешнему миру	Обращенный к внутреннему миру
Действие	Отражение
Интерес к внешним событиям	Интерес к внутренним событиям
Легко понимаем	Трудно понимаем

Чувствительность (S) против интуиции (N)

Информация поступает к нам двумя способами, посредством наших пяти чувств и посредством нашей интуиции. Чувствительные люди постоянно предпочитают использовать свои пять чувств при сборе информации. Они концентрируются на том, «что есть». Интуитивные люди смотрят на большую картину, пытаются найти смысл, взаимосвязи и вероятности. Интуитивные типы ценят воображение и воодушевление.

Чувствительность	Интуиция
Факты	Смысл
Детали	Большая картина
Реальность	Вероятности
Опыт	Предчувствия
Специфика	Схемы
Здесь и сейчас	Будущее
Практичный	Изобретательный
Точный	Образный
Конкретный	Абстрактный
Последовательный	Наобум
Выдыхание	Вдыхание
Низко к земле	Высоко в небесах

Мышление (T) против ощущения (F)

Существуют два различных способа получения решения или вывода. Один — объективный и логический процесс, другой — субъективный процесс оценки. *Мышление* — это слово, используемое для описания решений, которые являются безличными, объективными и логическими. Они направлены на то, каково решение, а не кто его принимает. Люди, склонные к мышлению, ищут объективный стандарт истины. Ощущение описывает решения, которые являются субъективными и принимаются посредством ценностей. Решения принимаются на основе ценностей, направленных на личность. В процессе принятия решений они смотрят на то, кто их принимает. (Примечание: слово *ощущение* здесь означает принятие решений на основе ценностей; оно *не* относится к вашим чувствам и эмоциям.)

Мышление	Ощущения
Объективный	Субъективный
Принципы	Личные ценности
Политика	Обстоятельства
Справедливость	Снисходительность
Категоризировать	Гармонизировать
Критиковать	Оценивать по достоинству
Анализировать	Сопереживать
Уверенность	Убеждения
Логика	Воздействие на людей
Почему	Кто

Суждение (J) против восприятия (P)

Эта шкала отражает способ, с помощью которого мы общаемся с нашим внешним миром. Люди с отношением суждения хотят жить планируемым, правильным способом, желая регулировать жизнь и контролировать ее. Они предпочитают организованный стиль жизни, когда они могут устанавливать порядки, строить планы и следовать им. Люди, предпочитающие процесс восприятия, любят жить в гибких условиях, спонтанным способом, часто «плывя по течению». Они хотят понимать вещи и свободно принимать преимущества вещей по мере их возникновения. (Примечание: суждение здесь не означает рассудительность — любой из типов может быть рассудительным.)

Посредством выявления и сравнения каждого предпочтения в вышепредставленных шкалах аналитики могут определить особые характеры, каждый из которых предоставляет краткую картинку в попытке понять наблюдаемое поведение людей. Краткое резюме оценок характеристик Индикатора типа Майерса-Бриггса представлено в табл. 15.1.

Суждение	Восприятие
Прекращение прений	Варианты
Решительный	Восприимчивый
Планировать заранее	Принимать вещи по мере появления
Придерживающийся распорядка	Спонтанный
Планируемый	Непредсказуемый
Установленный	Нерешенный
Закрепленный	Гибкий
Законченный	Развивающийся
Пунктуальный	Неторопливый
Целеустремленный	Легко приспосабливающийся
Контролировать события	Реагировать на событие

Другой элемент оценки индивидуальных характеристик с помощью Индикатора типа Майерса-Бриггса — это определение темперамента. Поведения объединяются в модели действия, которые следует организовать по основным темам или ценностям, специфичным для какого-либо типа темперамента. Темперамент человека «... дается, а не приобретает: это врожденная форма живого существа» (Keirsey & Bates, 1984, стр. 27). Темперамент рассматривает темы и основные ценности личности и ее строения как единое целое. Эти модели, фактически, могут рассматриваться снова и снова. Таблица 15.2 предоставляет обзор темпераментов по отношению к миру работы, в то время как рисунок 15.2 описывает кластеры темпераментов или поведения.

Процесс состоит в переводе наблюдаемой информации, полученной как из первичных, так и из вторичных источников, для выявления схем поведения о том, каким образом определенная личность действует по отношению к миру в целом.

Понимая индивидуальные характеристики команды руководителей конкурента и сравнивая эти характеристики с их личной профессиональной историей, аналитик может вывести некоторые предсказания по поводу вероятных стилей принятия решений, действий и вероятного успеха общеорганизационных стратегий.

Таблица 15.1. Оценки индивидуальных характеристик Индикатора типа Майерса-Бриггса (MBTI)

<p>INTJ</p> <p>Независимые, инновационные, логичные, обычно располагают оригинальными мыслями и огромным желанием к собственным идеям и целям. Занимаются самоанализом, доверяют логическому анализу и интуиции для направления своих мыслей и решений. Могут организовать работу и выполнять ее с помощью или без нее. Скептические, критичные, определенные, привлекаемые теоретическими и аналитическими областями исследований.</p>	<p>INFJ</p> <p>Интуитивные, внимательные, спокойные и любящие спокойствие, преуспевающие с помощью настойчивости, оригинальности и желания сделать все, что бы ни требовалось или ни хотелось. Точные, настойчивые и идеалистичные. Вероятны быть обязательными и следовать четким убеждениям по поводу того, как лучше всего служить общей цели. Наслаждаются служением другим.</p>	<p>ISTJ</p> <p>Спокойные, серьезные, ответственные, чуткие, терпеливые и стойкие. Достигают успеха посредством концентрации и тщательности: решают, что требуется выполнить, и определяют связанную с этим работу независимо от смятения. Практичные, любящие порядок во всем, прозаичные. Относятся ко всему так, чтобы был порядок. Логичные, реалистичные и надежные.</p>	<p>ISTP</p> <p>Опирающиеся на факты, чуткие, логичные и склонные к размышлению. Любознательные, практичные и часто механически сведущие, заинтересованные в выяснении причин и следствия, а также в том, как и почему происходят вещи. Холодно-рациональные и объективные, наблюдают за жизнью и анализируют ее с детальной любознательностью и неожиданными вспышками юмора. Организуют факты, используя логические принципы.</p>
<p>INTP</p> <p>Уединенные, интеллектуальные, аналитические, логичные и склонные к размышлению. Ценят идеи, принципы, абстрактное мышление и решение проблем с помощью логики и анализа. Проявляют тенденцию иметь четко определенные интересы. Независимые мыслители. Сильная сторона заключается в терпеливой и продуманной выработке фундаментальных принципов системы, операции или проблемы.</p>	<p>INFP</p> <p>Спокойные, творческие, чуткие и восприимчивые. Заботятся об обучении, идеях, языке и независимых, собственных проектах. Располагают потенциалом для выполнения обязательств перед людьми и мотивами, которые они идеализируют. Поведение руководствуется сильным внутренним чувством ценностей. Сильно философские, духовные или религиозные, с незначительным интересом к имуществу или физическому окружению.</p>	<p>ISFJ</p> <p>Уединенные, верные, чуткие, добросовестные и чувствительные. Работают для выполнения обязательств и обеспечения стабильности проектам или группам. Озабочены тем, что чувствуют другие, рассудительные и сопереживающие. Тщательные и точные, интересы обычно являются не технической направленности, а скорее гуманитарной.</p>	<p>ISFP</p> <p>Спокойные, склонные к уединению, практичные, чувствительные, добрые, скромные по поводу своих способностей. Не навязывают своих мнений или ценности другим, избегают ситуаций несогласия или тех, которые становятся неприятными, ограничивающими или требовательными. Наслаждаются настоящим моментом и не хотят портить его ненужной нетерпеливостью или напряжением. Такие люди обычно являются лояльными последователями.</p>

продолжение на следующей странице

Таблица 15.1. (продолжение)

ENTP

Энтузиасты, стремительные, открытые, отходчивые, разносторонние. Стимулируют компанию, живые и разговорчивые. Независимые, не подчиняющиеся, могут поспорить ради веселья или по существу вопроса. Находчивые при решении новых и спорных проблем, отойдут от детальной работы и рутины. Будут искать новые интересы один за другим.

ENTJ

Отходчивые, откровенные, логичные, решительные. Интуиция движет мировоззрением и определяет цели. Естественные лидеры, используют свою способность к обоснованию для осуществления контроля. Напористые, аналитические и объективные. Обычно хорошо информированы и любят обучение. Могут игнорировать личный элемент в достижении своей цели. Борются между творческой спонтанностью и желанием порядка.

ENFP

Открытые, с развитым воображением, внимательные и отходчивые. Разносторонние, способные делать практически все, что их интересует. Готовы прийти на помощь другим. Пламенные энтузиасты, высоко одухотворенные, открытые. Часто полагаются на свою способность импровизировать вместо того, чтобы готовиться заранее. Обычно находят причины для спора везде, где захотят.

ENFJ

Общительные, интуитивные, чуткие и организованные. Чувствуют реальную озабоченность о том, что думают или хотят другие, и будут обращаться к вопросам с надлежащим отношением к чувствам других. Ответственные, настойчивые, идеалистичные. Будут чтить обязательства. С легкостью и чувством такта способны представлять или вести групповые дискуссии. Важны теплые межличностные отношения.

ESTJ

Напористые, практичные, реалистичные, прозаичные, самоуверенные. Естественные, не допускают нонсенсов. Любят организовывать и проводить мероприятия. Предпочитают проводить существующие политики и процедуры и пользоваться линейными каналами связи. Рациональные, традиционные и консервативные. Должны принимать во внимание чувства и точки зрения других.

ESFJ

Сердечные, отходчивые, общительные, добросовестные прирожденные сотрудники, активные члены комиссий. Гармонизируют и развлекают других. Традиционные, консервативные и приверженные, много работают, посвящая время и энергию семье и друзьям. Лучше всего работают со стимулированием и поощрением. Главный интерес заключается в работе с другими и организации людей и мероприятий.

ESFP

Душевные, жизнерадостные, отходчивые, оптимистичные, внимательные, простые в общении, всегда готовы хорошо провести время. Жизнь, работа и взаимоотношения должны быть веселыми и отрадными. Находят воспоминание фактов легче, чем построение теорий. Обворожительные, умные и открытые, незаменимы в ситуациях, когда требуется здравый смысл и практическая способность.

ESTP

Способные приспособляться, терпимые, отходчивые, практические мыслители - мастера наблюдений и анализа причинно-следственных связей. Удачно решают затруднительные проблемы, свободны от предубеждений, навеваемых традициями или эмоциями. Находчивые, спонтанные, одухотворенные командной работой, наслаждаются всем, что ни происходит.

Таблица 15.2. Темпераменты в мире работы (перепечатано с разрешения The Human Resources Management Press, Inc.)

Предмет	Прорицатели (NT)	Катализаторы (NF)	Уполномоченные по решению конфликтов/посредники (SP)	Традиционалисты/стабилизаторы (SJ)
Смотрят на мир и видят:	Возможности, значения и взаимосвязи.	Возможности, значения и взаимосвязи.	Факты и реальности.	Факты и реальности.
И хотят:	Изучить их последствия аналитически, безличностно.	Обсудить их ценность для людей.	Собрать больше, управлять ими.	Организовать их.
У них существует постоянный стимул к:	Компетенции и знаниям.	Направленности, достоверности, единству.	Действию, увлечению, конкуренции.	Вкладу в значимые социальные институты.
И, таким образом, они эффективны:	В качестве строителей изменений, организационных предпринимателей.	При организации людей эффективно работать вместе для достижения организационных целей.	В кризисных ситуациях, вычерпывая «подлитое в огонь масло», обеспечивая результаты.	В качестве стабилизаторов организаций, в качестве хранителей традиций.
Их сильные стороны включают в себя:	Взгляд вперед, рассмотрение новых возможностей. Концептуализацию, разработку в особенности по отношению к организационному изменению. Установление высоких стандартов, в особенности интеллектуальных. Правильное рассмотрение самого сердца сложных вопросов и проблем. Рассмотрение крупной картины, в масштабном контексте. Учет основополагающих принципов, динамики, законов. Лучше всего, когда кто-либо говорит: «Это невозможно сделать».	Нахождение в людях самого лучшего. Работу с людьми и посредством их - участвующее лидерство. Хорошие навыки вербального общения и способность выслушивать. Чувствительность к организационному климату. Выражение сопереживания. Творчество. Организация людей работать вместе эффективно и гармонично. Изучение нового, в особенности о себе и других.	Разрешение кризисных ситуаций. Рассмотрение того, что доступно предпринять. Открытые и находчивые при решении вопросов. Честные и прямые — «говорить так, как есть». Имеют практический подход к конкретным проблемам. Способные приспособляться, гибкие. Принимают риск.	Реалистичные и практичные. Решительные. Уделение внимания правилам, политикам и регулирующим нормам. Использование в работе запланированного, организованного подхода. Зависимые, постоянные работники, систематичные. Скрупулезные и точные, особенно с деталями.

продолжение На следующей странице

Таблица 15.2. (продолжение)

Их потенциальные слабые стороны:	<p>Легко не выражают чуткость и признание другим. Непоследовательны по отношению к деталям - им становится скучно от рутины. Могут потерять людей, увлекаясь сложностью. Представители элиты. Нетерпеливы с теми, кого не считают компетентными.</p>	<p>Слишком щедры, раздавая себя и свое время другим. Решают на основе личных симпатий и антипатий. Предоставляют слишком много автономности и свободы. Слишком легко ранимы - персонифицируют критику. Слишком фокусируются на людях, а не в достаточной мере на организационных целях. Испытывают трудности «при битье в мишень», в особенности тогда, когда это может подразумевать ранение людей.</p>	<p>Не любят все теоретическое, абстрактное, концептуальное, нетерпеливы к этому. Непредсказуемы. Им становится скучно, когда нет кризиса, который нужно разрешить. Создание кризисов для того, чтобы было что-нибудь, что делать. Составление письменных документов. Нет постоянства, поэтому кажутся нерешительными. Импульсивные, не продумывают, прежде чем сделать шаг.</p>	<p>Не всегда реагируют на необходимость изменений. Придерживаются правила: «Если я сделаю исключение для вас, я буду должен делать исключения для всех». Слишком быстрое решение вопросов. Нетерпимость с задержками и осложнениями. Излишняя обеспокоенность кризисами, которые могут вообще не произойти.</p>
Их вклад в командную работу включает в себя:	<p>Прослеживание процессов. Решение проблем. Предоставление теоретических вводимых ресурсов. Заразительный энтузиазм для идей. Качество своих идей и интеллектуальную компетентность.</p>	<p>Дополнение личного измерения. Продажа организации или причины, в которую они верят. Выявление вкладов других. Самих себя как людей, которые вносят важные вклады.</p>	<p>Позволение событиям происходить. Выделение практических проблем. Заключение соглашений или принятие планов действия. Разумный способ, с помощью которого они позволяют событиям происходить или быть выполненными. Харизму кризиса. «Выпустить торпеды, полный вперед». Дэвид Фаррагут, Battle of Mobile Bay, 1863.</p>	<p>Фокусирование на том, что необходимо сделать. Фокусирование на следовании за чем-либо. Фокусирование на важных деталях. Их тщательную, внимательную, точную работу. Избавление от харизмы! «Ни снег, ни дождь, ни дождь со снегом, ни темнота ночи не остановят курьера от быстрого выполнения его назначенных обходов». Девиз Министерства почт.</p>
Они любят быть высоко оцененными за:	<p>Качество своих идей и интеллектуальную компетентность.</p>	<p>Самих себя как людей, которые вносят важные вклады.</p>	<p>Харизму кризиса. «Выпустить торпеды, полный вперед». Дэвид Фаррагут, Battle of Mobile Bay, 1863.</p>	<p>Их тщательную, внимательную, точную работу.</p>
Они обеспечивают: Их девизом могло бы быть высказывание:	<p>Харизму идей. «Некоторые видят вещи таковыми, какие они есть, и говорят почему, я мечтаю о вещах, которые никогда не происходили и говорю, почему нет?» Роберт Ф. Кеннеди.</p>	<p>Харизму людей. «Это превыше всего: ты сам будь правдой И она должна последовать, как ночь за днем, Ты не можешь тогда кому-то быть ложью». Вильям Шекспир, «Гамлет» .</p>	<p>Харизму кризиса. «Выпустить торпеды, полный вперед». Дэвид Фаррагут, Battle of Mobile Bay, 1863.</p>	<p>Избавление от харизмы! «Ни снег, ни дождь, ни дождь со снегом, ни темнота ночи не остановят курьера от быстрого выполнения его назначенных обходов». Девиз Министерства почт.</p>

Идеалисты — интуитивное ощущение

(NF — включает в себя ENFJ, INFJ, ENFP и INFP)

Идеалисты хотят быть достоверными, доброжелательными и настойчивыми. Они ищут подлинности, значения и значительности. Фактически, жизнь - это один постоянный поиск подлинности. Они ориентированы по взаимосвязям и должны обладать ценными взаимоотношениями, чтобы их жизнь была стоящей. Они посвящают много времени на создание таких взаимоотношений. Они проявляют тенденцию к романтизму и идеализму и хотят сделать мир лучше. Они ориентированы на будущее. Идеалисты доверяют своей интуиции, своему воображению и своей фантазии. Это настолько реально и значительно для них, насколько реально дерево или стул. Они направлены на развитие потенциала, усиление и поддержание роста посредством тренировки, обучения, консультирования и взаимодействия. Они добавляют эти показатели к любой работе, какую бы они ни делали. Если описание работы не требует этих показателей, они будут действовать самостоятельно, часто предоставляя организации большую ценность посредством обеспечения беспрепятственного движения и рассеивания напряжения, чем вклад, который они вносят, выполняя предписанную работу. В общем, они — энтузиасты, в особенности по поводу идей или причин, которые их интересуют. Их естественный стиль мышления состоит в объединении и выявлении схожих характеристик. Они ищут универсальные принципы и обычно составляют обобщенное мнение. Идеалисты обычно одарены языком, как письменным, так и устным. Их язык полон метафор, и они используют этот дар для возведения перспектив и создания гармонии. Идеалисты обычно дипломатичны; они заставляют свои таланты в общении с людьми работать на благо своих идеалов и морали.

Рационалисты — интуитивное мышление

(NT — включает в себя ENTJ, INTJ, ENTP и INTP)

Рационалисты ищут знаний, компетентности и достижений. Они стараются понять, что заставляет мир двигаться, а людей жить. Рационалисты захватываемы теориями и привязаны к ним. Все условно и относится к контексту, в котором оно обнаружено или выражено. Как идеалисты, они ориентированы на будущее. Они доверяют логике и смыслу. Все должно быть логично и выработано на основе тщательно определенных предпосылок. Рационалисты хотят найти разумное обоснование для всего и являются естественными скептиками. Они думают посредством различий, вычерченных категорий, определений, структур и функций. Если их работа слишком однообразна, они формулируют гипотезы и теории, чтобы сделать ее интересной. Они жаждут точности, особенно в мысли и языке. Их областями преимуществ являются долгосрочное планирование, разработка, конструирование и определение, и эти дары рационалисты применяют к любой работе, даже если эти качества не требуются. Их настроение обычно спокойное, и они предпочитают спокойные условия окружающей среды. Они пропагандируют индивидуализм, часто склоняются к технологиям и наукам, хорошо подходят для разработки стратегии.

Рис. 15.2. Множества поведения

продолжение на следующей странице

Попечители — чувствительное суждение

(SJ — включает в себя ESTJ, ISTJ, ESFJ и ISFJ)

Попечители хотят принадлежать, быть членом любой группы — это их. Они жаждут обязанности и ответственности. Часто они берут на себя слишком много обязанностей и перерабатывают. Они хотят, чтобы другие много работали и были ответственными. Они ценят щедрость, услужливость и обязательность. Они устанавливают и поддерживают правила и процедуры стандартного действия. Попечители хотят сохранить мир и свои права, таким образом, они как бы встают на стражу. Они часто бьют тревогу, когда кто-то или что-то сбивается с курса или слишком сильно отклоняется от установленной нормы. Они смотрят в прошлое и на традицию безопасности и стандартов. Часто они благоприятствуют приверженности к церемониям, правилам и ритуалам. Попечители доверяют контрактам и авторитету и не доверяют шансам. Они хотят безопасности и стабильности. Попечители думают посредством обычаев, ассоциаций и дискретных элементов, и, следовательно, уделяют особое внимание памяти и тренировке как пути к мастерству. В общем, они серьезны и последовательны, с некоторым фатализмом. Попечители обладают навыками убеждения в том, что люди и вещи находятся на своих местах, в правильных количествах, надлежащего качества и в нужное время. Часто они склонны к бизнесу и коммерции, в особенности в тех областях, где требуются ответственное хранение и логистика.

Мастеровые — чувствительное восприятие

(SP — включает в себя ESTP, ISTP, ESFP и ISFP)

Мастеровые хотят свободы в выборе следующего действия. Они должны приобретать опыт и действовать в соответствии с импульсами. Они хотят быть изящными, самоуверенными и впечатляющими, чтобы влиять на свою публику. Они обычно восторженны и оптимистичны, ожидая, что удача будет с ними. Мастерские могут стать настолько вовлеченными в действие на определенный момент, что теряют очерта отдаленных целей. Несмотря на это, они видят возможности, которые упускают другие. Мастерские ориентированы на настоящее и ищут приключений и опыта. Они жаждут спонтанности. Мастерские доверяют своим импульсам, удаче и своей способности решать любую проблему, в какую бы они ни попадали. Таким образом, они часто окунаются в омут с головой, когда другие со страхом и колебанием остаются позади. Мастерские являются природными переговорщиками и наслаждаются тем, чтобы другие им хотя бы немного уступали. Они думают посредством вариаций, отсюда название «Мастеровой». Потенциал для осуществления вариаций по теме проявляется во всем, что они делают, не только в ограниченной способности к искусствам и ручной работе. Независимо от типа работы, они найдут какой-либо способ изменить ее. У них есть коронная способность подмечать и описывать детали. Они любят свободу передвижения, празднества и игры. Они одаренные тактики, подмечающие лучший ход с самого начала. Мастерские делают целесообразную вещь, а не приемлемую, благоприятную или логичную вещь. Часто они склонны к ручному, визуальному или исполнительному искусству, а также к предпринимательским аспектам бизнеса.

Рис. 15.2. (продолжение)

Источник: адаптировано по «Working Together», by O. Isachen and L. V. Berens, 1988, San Juan Capistrano CA, Institute for Management Development, стр. 48-51.

Были разработаны и другие модели для оказания поддержки в структурировании этой области стратегического анализа. Другой полезной моделью является модель личности и организационного воздействия, разработанная Барндтом (1994), которая объединяет в себе несколько моделей, разработанных в области психологии. Ценность инструмента Барндта заключается в его применимости к задаче стратегического анализа.

По сути, этот процесс включает в себя управление наблюдаемой информацией в психологических взаимодействиях, основанное на том факте, что человеческие личности и поведение обычно остаются стабильными с течением времени. Модель работает как «черный ящик», который обращает наблюдаемую информацию в действенные сведения о ценностях, целях, избегании риска и многих других сопутствующих аспектах личности, которые отразятся на будущих стратегических решениях, принятых исполнительными директорами фирм-конкурентов. Это ценный механизм перевода материальной информации о действиях конкурента, принимающего решение, и его поведении в нематериальную информацию о том, как на самом деле работает его мозг.

Второе главное преимущество модели личности и организационного воздействия — это ее относительная простота. Любой, кто изучал психологию, знает, что назначение этой дисциплины исключительно важное, охватывающее все стороны жизни и поведения людей. Этот широкий охват выражается в моделях, которые являются громоздкими, сложными и обремененными слишком большим количеством деталей для практического применения при составлении характеристик менеджеров. Модель Барндта сводит анализ только к трем стилям работы и трем психологическим адаптациям, воздействующим на девять основных схем поведения. С этими двенадцатью компонентами аналитик будет хорошо оснащен соответствующей методологией, требуемой для проведения оценки личностных характеристик менеджеров.

Как показано в табл. 15.3, в центре модели расположены девять отдельных моделей поведения, названные главными: сторонник, исполнитель, последователь, идеалист, организатор, контролер, независимый, лидер/помощник и хранитель правил. Эти типы в матрице расположены по трем типам адаптации (вертикальное деление): правая, смешанная и левая. Слева размещены три стиля (горизонтальное деление): полиактивный, активный и реактивный.

Ключом к применению этой модели служит понимание того, что три типа адаптации и три стиля будут воздействовать на каждый из девяти типов поведения. В табл. 15.3 три ячейки над матрицей и три ячейки слева помогают определить каждую из девяти схем поведения внутри матрицы. Таким образом, знание типов адаптации и стилей является необходимой предпосылкой для объяснения этой модели.

Типы адаптации

- *Левая.* Адаптации, относящиеся к функциональному центру левого полушария мозга по рассуждениям, нахождению логики, анализу и мышлению. Мыслители проявляют тенденцию вовлекаться в мозговое обдумывание до принятия решения действовать и часто оказываются равнодушными и не подвластными эмоциям.

Таблица 15.3. Общая основа модели личности и организационного воздействия

Адаптации →	Правая	Смешанная	Левая
↓	Интерактивный	Организационный	Индивидуалистический
	Эмоциональный	Решительный	Философствующий
	Экспрессивный	Ответственный	Неторопливый
	Спонтанный	Предприимчивый	Изолированный
Стили	Чувствительный		Ранимый
Действующий по внешним условиям			
Идеалистичный, преданный			
Ориентированный на миссию	Сторонник	Идеалист	Независимый
Добросовестный			
Плановик/дающий Планы на будущее			
«Будь готов»			
Может паниковать при перенагрузке			
Действующий по внутренним убеждениям			
Сфокусированный на себе	Исполнитель	Организатор	Лидер/помощник
Независимый			
Индивидуалистический			
Служащий самому себе			
Самодовольный			
Живущий сейчас/берущий «Планирует» стресс			
Действующий по внешним условиям (контролируемый)			
Контролирующий/требует контроля	Последователь	Контролер	Хранитель правил
Подавляющий			
Пассивный			
Может выйти из строя под действием стресса			
<i>Источник: Barndt, W. D. Jr. User-Directed Competitive Intelligence: Closing the Gap Between Supply and Demand, 1994. Westport, CT: Quorum Books.</i>			

- *Правая.* Адаптации, относящиеся к функциональному центру правого полушария мозга по ответственности, эмоциям, их выражению, реакции и чувствам. Ощущающие проявляют тенденцию спонтанно реагировать на обстоятельства и позже анализировать свои решения.
- *Смешанная.* Адаптации, относящиеся к равному сочетанию функциональности правого и левого полушарий мозга.

Стили

- *Активный или действующий по внутреннему убеждению.* Люди, являющиеся постоянными плановиками, предрасположены к составлению списков с целью эффективного преодоления трудностей жизни. Активисты проявляют тенденцию к оптимизму по поводу своей сферы влияния, но часто становятся подавленными во времена кризисов.
- *Полиактивный или действующий по внешним условиям.* Люди, которые могут управлять несколькими разными действиями или мыслительными процессами одновременно. Многозадачность для них становится естественной, так, они часто являются самоуверенными, могут очень хорошо справляться со стрессом и способны сочетать многие различные запросы на их время. Полиактивисты очень самоуправляемы и могут легко убедить других разделять свои интересы посредством делегирования — качества прирожденных лидеров.
- *Реактивный или действующий по внешним условиям (контролируемый).* Люди, которые часто бывают фаталистичными, если не пессимистичными, по поводу своего личного влияния. Реактивисты проявляют тенденцию рассматривать любые попытки планировать или воздействовать безнадежными и воспринимают события по мере их появления. Они зависят от правил, регулирующих норм и внешне насаждаемого порядка контроля над тем, что они по сути рассматривают неповоротливой и враждебной внешней средой.

Существует одно ключевое различие между адаптациями и стилями. В общем, адаптации относятся к различиям между функциональностью правого и левого полушарий мозга. Наоборот, стили относятся к тому, насколько хорошо функции правого и левого полушарий могут сочетаться друг с другом.

Поведения

Воздействие каждого вида адаптации и стиля может быть использовано для определения каждой из девяти схем поведения.

Сторонники

- *Воздействие адаптации правого полушария мозга.* Когда наступит время действовать, сторонники припишут первостепенную значимость взаимосвязям, в противоположность традициям, правилам или регулирующим нормам. Решения будут проявлять тенденцию к спонтанности и предсказуемости на основе чувств и реакций. Анализ обычно проводится после того, как принято решение. Сторонники будут проявлять тенденцию обеспечивать потребности всех, но не будут отказываться от индивидуальной ответственности посредством делегирования. Они становятся слишком погруженными в тактические и межличностные проблемы за счет подхода к более масштабным стратегическим решениям. Субъективное предубеждение часто затуманивает их суждение.
- *Воздействие активного стиля или стиля действия по внешним условиям.* Сторонники по своей природе представляют собой обучающихся людей, которые требуют признания и высокой оценки в обмен на отсутствие эгоизма. Роли лидеров, несмотря на это, часто являются изолированными средами, которые не обеспечива-

ют соответствующих количеств позитивной обратной связи, которую ждут сторонники. В результате, сторонники могут стать неуверенными и нерешительными.

Исполнители

- *Воздействие адаптации правого полушария мозга.* Забота сторонников о других по своей сути эгоистична. Когда необходимо действовать, исполнители поставят свои собственные потребности и цели над потребностями и целями фирмы.
- *Воздействие полиактивного стиля/стиля действия по внешним условиям.* Для гарантирования признания и доверия за свои усилия с целью повышения своей значимости, исполнители часто проявляют очень экспрессивное и театральное поведение. Это поведение отражается в значительном, влиятельном присутствии, где бы они ни были, усиливая их погоню за признанием.

Последователи

- *Воздействие адаптации правого полушария мозга.* Проявление их тенденции к приверженности, обязательности и самопожертвованию требует структуры, четко определенной посредством правил, традиционной культуры или внутреннего лидерства со стороны других. При отсутствии этих условий последователи на руководящих должностях станут неуверенными и нерешительными. Время от времени, движимые своей потребностью в установлении структуры, они будут действовать вне характера и будут импульсивными или опрометчивыми.
- *Воздействие реактивного стиля/стиля действия по внешним условиям (контролируемого).* Последователям для нормальной работы нужны правила, процедуры и внешнее лидерство. Без этих условий они столкнутся с трудностями при определении и достижении целей и намерений фирмы. Скорее, они относятся к успеху как к достижению соответствия желаний своих лидеров и организационной рутины. На руководящих должностях они становятся очень зависимыми от ближайшего окружения советчиков и вспомогательного персонала. Без эффективных советчиков последователи становятся нерешительными вследствие отсутствия возможности внутренне вырабатывать цели и задачи.

Идеалисты

- *Воздействие смешанной адаптации.* У идеалистов наблюдается сильная склонность к главному набору ценностей и идеалов. Они рассматривают фирмы и организации, которым принадлежат, избираящими эти идеалы. Следовательно, этот удачный баланс делает их действия согласующимися с целями фирмы. В дополнение к этому, они обычно являются абсолютными оптимистами и ободряющими людьми.
- *Воздействие активного стиля/стиля действия по внешним условиям.* Вследствие своей сильной близости к целям фирмы, идеалисты с легкостью будут жертвовать краткосрочными задачами ради долгосрочных организационных целей.

Организаторы

- *Воздействие смешанной адаптации.* Организаторы рассматривают свои фирмы как часть самих себя и рассматривают себя как часть фирмы. Так, они прояв-

ляют тенденцию быть очень предприимчивыми, так как они пытаются сделать фирму лучше, чем она есть на самом деле и, в какой-то степени, укрепить свой собственный имидж. Часто организаторы предрасположены к созданию империи и в общем очень энергичные, решительные и упрямые.

- *Воздействие полиактивного стиля/стиля действия по внутренним убеждениям.* Предпринимательский пыл организаторов дает им потребность в росте. Поскольку фирма рассматривается как дополнение к ним самим, они уравнивают рост бизнеса с личным ростом. С целью поддержания роста они готовы принимать риск. Организаторы будут готовы делегировать полномочия так, чтобы обеспечить больше роста. Более того, они не боятся уволить персонал, не соответствующий делегированной обязанности, если этот персонал не может поддерживать прогресс фирмы.

Контролеры

- *Воздействие смешанной адаптации.* Контролеры чувствуют потребность контролировать каждый аспект своих фирм. Их пессимистичный взгляд мотивирует их заставить фирму предпринять попытку предотвратить то, что их фатализм воспринимает в качестве меры от разрушения фирмы. Их предрасположенность к контролю и сопротивлению делегированию часто подавляет инновации, риск и рост.

- *Воздействие реактивного стиля/стиля действия по внешним условиям (контролируемого).* Фирмы, руководимые контролерами, часто бывают отделены от достижения реального потенциала строгой, ориентированной на правила и основанной на процедурах организационной культурой.

Независимые

- *Воздействие адаптации левого полушария мозга.* Независимые проявляют тенденцию быть технократами, чей первостепенный интерес представлен своей собственной областью опыта. Так, они обычно игнорируют более широкие стратегии своих фирм, выходящие за рамки их навыков или опыта. Часто исполнительные директора научно ориентированных фирм, как, например, биотехнических, фармацевтических, компьютерных или инженерных фирм, руководимы «независимыми».

- *Воздействие активного стиля/стиля действия по внешним условиям.* Часто независимые будут направлять свои стратегии только на свою определенную область опыта. Стратегии роста или инновационные стратегии обычно могут быть предсказуемы с достаточной степенью точности для тех фирм, которые руководимы независимыми. Более того, независимые проявляют тенденцию относиться только к тем, кто разделяет аналогичные интересы или проявляет аналогичные навыки.

Лидеры/помощники

- *Воздействие адаптации левого полушария мозга.* В отличие от независимых, лидеры/помощники проявляют большие надежды на лидерство. Их погоня за лидерством, однако, относится к личной власти и влиянию, что противоположно следованию своей области опыта. В общем, они абсолютно корыстные и могут легко поменять как свою приверженность, так и обязательства.

- *Воздействие полиактивного стиля/стиля действия по внутренним убеждениям.* Лидеры/помощники предпочитают занимать руководящие должности, но будут оставаться на таких должностях, которые позволяют им осуществлять значительное влияние на тех, кто обладает властью. Большая часть их привлечения властью заключается в эгоцентризме.

Хранители правил

- *Воздействие адаптации левого полушария мозга.* Хранители правил более заинтересованы в соблюдении правил, чем в их составлении. Они предпочитают работать в качестве специалистов в рамках четко определенной структуры. Так, на руководящих должностях они часто проявляют недостаток воображения или широты охвата и становятся одержимыми деталями.
- *Воздействие реактивного стиля/стиля действия по внешним условиям (контролируемого).* Часто продвигаемые на должности функционального руководства, хранители правил очень эффективны при установлении порядка. Несмотря на это, на руководящих должностях с широким спектром полномочий они проявляют тенденцию становиться очень контролирующими, ставящими под удар риска нежелательные стратегии, которые направлены на защиту существующих организаций, а не на осуществление роста посредством инноваций.

Матрица, состоящая из девяти ячеек, теперь может быть заполнена достаточно точными определениями этих личностей менеджеров, как показано на модели динамики и в таблице динамики на рис. 15.3 и в таблице 15.4. Сравнение информации, полученной благодаря анализу личного дела, а также по наблюдаемому поведению, позволит аналитику составить достаточно точные характеристики целевых руководителей. По данной первоначальной классификации, эта основа может затем использоваться для того, чтобы делать предположения по поводу стратегических решений, которые конкуренты могут принимать в будущем.

3. Внешняя среда/культура

В то время как каждый знает, что организации различаются по размеру, структуре и цели, они также различаются по характеру. Организационный характер очень сильно и скрытно различается как по отделам, так и по подразделениям. Инновационная работа Вилльяма Бриджеса 1992 года выявила организационные типы или группы по шестнадцати разновидностям, определенным Индикатором типа Майерса-Бриггса. Используя те же процессы, выявленные ранее, аналитики также могут выявить организационный характер. Хотя интересно отметить, что характер организации большей частью устанавливается его лидером или основоположником, способность организации отвергать или одобрять стратегии будет определяться ее характером и предоставляет аналитикам выводы о сопротивлении организации определенной стратегии и тактическим вариантам поведения или об их принятии.



Рис. 15.3. Модель динамики

Источник: *User-Directed Competitive Intelligence: Closing the Gap Between Supply and Demand*, by W.D. Barndt, Jr., 1994. Westport, CT: Quorum Books

Несмотря на то, что личность директора-распорядителя будет особенно важной для анализа, она также важна не только для составления профилей индивидуальных характеристик исполнительных директоров, функциональных менеджеров и исполнительных директоров стратегических организационных единиц, а также для обзора основы, на которой принимаются решения, то есть, в условиях характера организации. В общем, стратегические решения не принимаются в изоляции.

Поддержку в анализе воздействия корпоративной культуры принятия решений, существующей в конкурентных фирмах, могут обеспечить два дополнительных инструмента (Ball, 1987).

Таблица 15.4. Таблица динамики

	Сторонник	Идеалист	Независимый
Общий стиль	Поддерживающий	Идеалистический	Преданный, обязательный
Направленность	На других	На основные ценности, цели	Ограниченная: «Общество интереса»
Приоритеты	Люди, обслуживание	Хранить ценности, совершенствовать порядки	«Продвигает» особые цели
Стиль управления	Поддерживающий	Поддерживающий, стимулирующий	Агрессивный, узкий
Уязвимость	Излишняя вовлеченность	Разочарованность	Узкая перспектива
	Исполнитель	Организатор	Лидер/помощник
Общий стиль	Драматичный, самопродвижение	Оптимистичный, оспаривающий	Агрессивный, доминирующий
Направленность	На собственные потребности, признание	На организацию, ресурсы, персонал	На лидерство, влияние, продвижение
Приоритеты	Личное признание	Рост	Принимать ответственность, осуществлять влияние
Стиль управления	Давить на собственные интересы	Стимулировать, оспаривать, делегировать; «справедливый»	Агрессивный, самоуверенный
Уязвимость	Игнорировать широкие обязательства	Недооценивает риски	Превышать миссию, перевыполнять
	Последователь	Контролёр	Хранитель правил
Общий стиль	Идти со всеми	Испуганный, недоверчивый	Контролирующий, усиливающий
Направленность	На выполнение работы	Поддержание контроля	На процедуры, правила
Приоритеты	Узкие	Избегать риска и хаоса	Назначать правила
Стиль управления	Ограниченное видение, нерешительный	Контролирующий, сдерживающий	Мелочный, узкий
Уязвимость	Неподвижный, пропускать возможность	Душить инновации, препятствовать росту	Сдерживать творчество, игнорировать более широкие потребности

Источник: *User-Directed Competitive Intelligence: Closing the Gap Between Supply and Demand*, by W.D. Barndt, Jr., 1994, Westport, CT: Quorum Books

- *Карта сравнений поддержки руководителя в стратегических вопросах.* Этот инструмент уделяет особое внимание личному делу (опыту) и личностным характеристикам целевых конкурентных специалистов, принимающих решения, в определении их соответствующей поддержки в различных ключевых стратегических вопросах. Часто это предоставит некоторые возможности понимания стратегической направленности фирмы, отражающей потенциальные угрозы фирмы аналитика. В дополнение к этому, эта карта может выделить области относительного пренебрежения, подчеркивающего потенциальные возможности фирмы аналитика. Рис. 15.4 представляет гипотетический пример такой карты.

Стратегические проблемы				Поддержка				
Будет использовано вето	Активно возражает	Очень несогласен	Не согласен	Стратегические проблемы	Согласен	Считает важным	Считает очень важным	Первостепенной важности
				ТОВАР				
				Первоначальная цена				
				Техническое превосходство				
				Изготовление на заказ				
				Сильная дифференциация				
				ФИНАНСЫ				
				Прибыль				
				Ликвидность				
				Заемные				
				ПЛАНИРОВАНИЕ				
				Приобретение/слияние				
				Внутреннее развитие				
				ПРОИЗВОДСТВО				
				Специализация				
				Контроль над производством				
				Легенда				
								Директор-распорядитель/основатель
								Производственный директор

Рис. 154. Карта сравнения поддержки руководителей в стратегических вопросах

Источник: Перепечатано из Long Range Planning, Vol. 20, number 2, R. Ball, «Assessing Your Competitor's People and Organization», стр. 32—41, Copyright 1987, с разрешения Elsevier Science.

- *Культурный профиль.* Составление культурного профиля конкурирующей фирмы поможет определить широту взглядов, по которой отдельные специалисты, принимающие решения, должны принимать стратегические решения.

Рис. 15.5 показывает, как можно составить такой профиль.



Рис. 15.5. Культурный профиль

Источник: перепечатано из Long Range Planning, Vol. 20, number 2, R. Ball, "Assessing Your Competitor's People and Organizations", стр. 32-41, Copyright 1987, с разрешения Elsevier Science

Источники информации на всех стадиях процесса проведения оценки личностных характеристик менеджеров включают в себя:

- *Официальные источники.* Годовой отчет (руководство, обсуждения и анализ, письмо председателя), данные Комиссии по ценным бумагам и биржам, биографии, справочные указатели и адреса трудовой жизни, вырезки печатных изданий, теле- и радиоинтервью, просмотр баз данных, отчеты консультантов, отчеты специалистов по ценным бумагам, данные по обучению и Интернет.
- *Неофициальные источники.* Отраслевые эксперты, поставщики, журналисты, торговые ассоциации отрасли, покупатели, каналы распространения, сплетни сотрудников отдела по персоналу и отдела по маркетингу и продажам.

Различия, которые могут обеспечить ценности

В одной из ведущих статей, исследующих влияние, которое личные ценности оказывают на процесс принятия стратегических решений, авторы анализировали ценности нескольких компаний, применявших модель Шпрангера.

National duplicating products (NDP)

Компания NDP была небольшим производителем офисного оборудования. Главные ценности ее руководства в порядке приоритетности, как оказалось, были социальными, за ними следовали эстетические ценности. Важность социальных ценностей перешла в несколько материальных воздействий на стратегию. Текущая стратегия фирмы отражает многие из этих ценностей:

- От медленного до умеренного роста
- Акцент на единственный товар
- Независимый агент из организации по продажам
- Очень высококачественные товары с приятным эстетическим оформлением
- Отказ конкурировать на ценовой основе

Личные ценности президента были первостепенно важными, поскольку он владел большинством акций. Так, президент отказался внедрять любые стандарты производительности или стратегии роста в страхе отторжения своего штатного состава. Его обеспокоенность своим благосостоянием препятствовала всяческим видам экономического развития. Другое проявление как социальных, так и эстетических ценностей президента состояло в совершенствовании средств, главным образом созданных для увлечения его сотрудников.

Acoustic Research Inc.

Длинный список приоритетных ценностей руководства компании Acoustic, производителя громкоговорителей, состоял из теоретических и социальных ценностей. Снова, эти ценности были абсолютно явными в стратегии фирмы:

- Научная истина и объединение в рекламе
- Дилерам выплачивались более низкие скидки с установленных розничных цен, чем у конкурентов
- Поддержание «правды и честности» в отношениях с поставщиками, дилерами и работниками
- Высокое качество покупателю по минимально возможной цене.

Несмотря на призыв многих участников стоимостной цепочки фирмы увеличить продажи на растущем рынке, Acoustic от этого отказалась, поскольку это подвергло бы опасности качество товара, назначение ценности и правдивую рекламу. Косвенно, все эти воздействия опровергли теоретические и социальные ценности.

Источник: адаптировано по «Personal Values and Corporate Strategy», by W. D. Guth and R. Tagiuri, 1965, *Harvard Business Review*, 1965, 43(5), стр. 123-132.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От средней до высокой степени. По определению, назначение оценки индивидуальных характеристик состоит в предсказании будущего поведения по принятию решений. Однако оценка индивидуальных характеристик основывается на предположении о том, что личности в основном стабильны, и что прошлое поведение является хорошим отражением будущего действия. Если оба эти условия отсутствуют, инструмент становится менее ориентированным на будущее. В дополнение к этому, оценка характеристик не очень хорошо учитывает отсутствие закономерности.

Точность. От низкой до средней степени. Изначальная классификация качеств личности высоко субъективна и движет всем нижеследующим анализом. Если этот этап выполняется неправильно, анализ будет неточным.

Ресурсная эффективность. Высокой степени. Многие их вводимых ресурсов уже доступны из официально публикуемых материалов, интервью и поверенных методов конкурентной информации.

Объективность. Средней степени. Следует отметить, что личное предубеждение проявляется потому, что анализ основывается на психологической теории, требующей проверки человека посредством наблюдения. Процесс перевода наблюдаемых действий и поведения в нематериальные и ненаблюдаемые качества личности могут быть основаны на субъективном суждении.

Полезность. Высокой степени. Понимание основополагающей психологии конкурирующих специалистов, принимающих решения, чрезвычайно полезно, особенно в условиях неопределенности. Это уникальный инструмент, так как он заполняет аналитический пробел, оставленный большинством других инструментов и методов.

Своевременность. От низкой до средней степени. Характеристика, основанная на недавней информации, может быть составлена очень быстро. Более расширенная характеристика, которая обращается более глубоко в целевое личное дело, требует много времени, поскольку состоит из многих различных источников информации за длительные временные периоды.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ отраслевой структуры
- Анализ «слепых» зон
- Анализ сценария
- Оценка индивидуальных характеристик конкурентов
- SWOT-анализ

Литература

- Ball, R., (1987). «Assessing your competitor's people and organization». *Long Range Planning*, 20(2), 32-41.
- Barndt, W. D. Jr. (1991). «Profiling rival decision makers». *The Journal of Business Strategy*, 12(1), 8-11.

- Barndt, W. D. Jr. (1994). *User-directed competitive intelligence: Closing the gap between supply and demand*. Westport, CT: Quorum Books.
- Bridges, W. (1992). *The character of organizations*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Briggs Myers, I. (1991). «Introduction to Type». Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Brownsword, A. W. (1988). «Psychological Type: An Introduction», Human Resources Management Press, Inc. San Anselmo, California.
- Giovannoni, L. C., Berens, L. V., & Cooper, S. A. (1990). «Introduction to Temperament». Huntington Beach, CA: Telcos Publications.
- Guth, W. D., & Tagiuri, R. (1965). «Personal values and corporate strategy». *Harvard Business Review*, 43(5), 123-132.
- Hirsh, S. K., & Kummerow, J. M. (1990). «Introduction to Type in Organisations — Individual Interpretative Guide», 2nd ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Isachsen, O., & Berens, L. V. (1988). «Working Together». San Juan Capistrano, CA: Institute for Management Development.
- Keirse, D., & Bates, M. (1984). «Please Understand Me — Character & Temperament Types». Del Mar, CA: Prometheus Nemesis Book Company.
- Krumiede, D. W., Sheu, C., & Lavelle, J. (1998). «Understanding the relationship of top management personality to TQM implementation». *Production and Inventory Management Journal*, 39(2), 6-10.
- Myers, K. D., & Kirby, L. K. (1994). «Introduction to type® dynamics and development — Exploring the next level of type». Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Poirer, C. A. (1993). «Personality intelligence: Anticipating your competitor's next move». *Manage*, 44(4), 22-24.
- Rigby, D. (1997). *Management tools and techniques: An executive's guide*. Boston, MA: Bain and Company.
- Spranger, E. (1928). *Types of men*. Halle, Germany: Niemeyer.

Раздел 3

МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Глава 16. Анализ разногласий

Краткое описание

Анализ разногласий облегчает усилия по изучению стратегической и конкурентной информации, обеспечивая менеджерам понимание того, что стимулирует их организации более эффективно принимать изменения в своей внешней среде и стать более активными участниками во внешней среде посредством влияния на разработки в области государственной политики.

Исторический опыт

Большинство рекомендаций стратегического менеджмента предлагают, что фирма должна тщательно изучать свои социальные и политические (то есть, социополитические) условия внешней среды для возможностей и угроз. Эти возможности и угрозы часто принимают форму стратегических проблем. Хит (1997, стр. 84) определяет разногласие как «спорный вопрос, различие мнения относительно факта, ценности или политики, разрешение которого несет воздействие на стратегический план организации». Даттон и Эшфорд (1993) утверждают, что разногласие становится стратегическим, когда высшее руководство полагает, что оно оказывает влияние на результативность работы организации. Другой простой способ рассмотрения стратегического разногласия — это различие (или разрыв) в убеждениях, фактах или ценностях между компанией и акционерами, которое могло бы в значительной степени повлиять на результативность работы организации и на которое организация должна реагировать правильно и своевременно и от которого организация может обоснованно ожидать некоторого воздействия.

Разногласия возникают из сходимости тенденций и событий. Тенденция — это траектория, которой следует разногласие вследствие вызываемых дискуссий и социополитических сил, воздействующих на нее (Heath, 1997, стр. 84). Эта сходимость обычно проявляет себя одним из следующих способов:

1. *Непозволительные текущие политики.* Группы разрабатывают разногласие с целью изменения политик, которые считаются непозволительными для их интересов. В фармацевтической промышленности имели место несколько баталлий по поводу этих разногласий между этическими и общими производителями.

2. *Непредвиденные события.* Люди часто становятся заинтересованными в проблеме вследствие таких событий, которых они не ждали, как, например, протитие

нефти из танкера, возможная связь, установленная исследователями продукта, как, например, заболевания на почве работы с асбестом или кремнием, или автомобильные или железнодорожные аварии, которые приводят к более жестким ограничениям со стороны правительства, направленным на грузовой транспорт.

3. *Причины общественных интересов.* Некоторые группы и индивиды пропагандируют интересы, которые, по их мнению, являются более широкими общественными интересами, как, например, очищение окружающей среды, ограничение курения в общественных местах или снижение безработицы в центральной части города.

4. *Развитие персонала за границей.* Разногласия часто переходят в глобальные проблемы национального характера, поскольку они принимают угрожающие размеры в других странах. Они становятся более важными из-за возрастающей активности по переговорам об условиях торговли внутри торговых блоков и между ними (например, НАФТА или АРЕС) или в рамках более крупных организаций, таких как Всемирная торговая организация.

5. *Политическое предпринимательство.* Политики и политические партии часто представляют разногласия напоказ общественности как средство привлечения внимания электората и голосов.

Анализ разногласий остается широко применяемым методом в большинстве крупных организаций — в особенности в промышленных и торговых ассоциациях, — которые имеют стратегическое воздействие на тенденции и события, происходящие в социальной и политической среде, окружающей их фирмы. Очень часто метод используется в организационных областях, имеющих дело с внешней политикой, как, например связи с обществом, правительственные отношения и общественные дела. Этот метод также часто не используется в условиях функций конкурентной информации, однако конкурентные и стратегические аналитики должны располагать этим эффективным методом среди своих аналитических инструментов.

Стратегическое обоснование и его применение

Некоторые деловые лидеры и ученые полагают, что на карту поставлено само выживание фирмы и бизнес-системы, и что фирма должна выработать лучшие и более конструктивные ответные меры на общественные разногласия (Buchholz, 1995). Многие наблюдатели думали, что большинство бизнес-организаций выполняли менее, чем соответствующую работу, при реагировании на факторы STEEP (см. главу 17) с течением времени и что фирма потеряла некоторое доверие к своей способности обращаться к своим посредникам. Если данное наблюдение справедливо, оно должно означать, что некоторые организации должны получить конкурентные преимущества, которые могут эффективно обращаться к общественным разногласиям.

Анализ разногласий является важным методом в арсенале конкурентного и стратегического аналитика, потому что помогает компаниям позиционировать себя так, чтобы работать с изменением. Он направлен на оказание помощи принимающим решения специалистам при изучении того, какими фактами, предпо-

сылками и ценностями оперируют главные посредники или общественность, и какие выводы они из них делают (Heath, 1997). Мнения главных посредников могут повлиять на корпоративные решения, связанные с защитой покупателя, защитой окружающей среды, вариантами финансирования, здоровьем и безопасностью, маркетингом, действующими стандартами, упаковкой и размещением продукции, а также размещением на сайте, кроме всего прочего.

Даже хотя многие фирмы признают значение решений государственной политики, существует разнообразный спектр отношений и мнений о важности систематического сбора, анализа и применения информации государственной политики. Для многих фирм эти условия оказывают значительное влияние на результативность работы. Тем не менее, опыт широкомасштабных исследований литературы по конкурентной информации не обеспечил выявления активного менеджмента интерфейса организация — общественная политика (Prescott & Bhardwaj, 1995; Prescott & Fleisher, 1991; Prescott & Gibbons, 1991; Stanat, 1993). Только нечасто в литературе по конкурентной информации можно найти нечто большее, чем беглое упоминание о разногласиях в области государственной политики, как этому учат в университетах или пишут в книгах, выставленных на полках книжных магазинов (Goldsmith, 1996).

В общем, анализ разногласий и управление разногласиями является подразделом более масштабного процесса конкурентной информации общественной политики. Конкурентная информация общественной политики обеспечивает раннее предупреждение о возможностях и угрозах, возникающих из среды глобальной общественной политики, которая воздействует на достижение стратегии компании (Fleisher, 1999). Конкурентная информация государственной политики может использоваться во многих областях принятия решений, включая:

- Вовлечение в мероприятия по созданию, изменению или отмене законодательной или регулирующей нормы — примеры включают в себя поощрение розничных продаж по воскресеньям, модифицирование тарифных режимов и составление графиков ввода в действие.
- Изменение действующих стандартов для адаптации эволюционирующей общественной политики — сейчас несколько медиа-компаний транслируют насильственные или сексуально направленные шоу только поздно ночью.
- Изменение критериев/процедур оценки результативности работников или трудовых практик для адаптации к проблемам общественной политики — примеры включают предоставление привилегий однополым бракам, отказ от использования несовершеннолетних работников-контрактников в слабо развитых странах, и предоставление равной возможности трудоустройства или продвижения по службе независимо от демографического состояния.
- Изменение организационной миссии или принятие лидерской роли в проблемах общественной политики — главный пример состоит в том, какие химические компании имели дело со своей инициативой ответственного лечения, добровольно осуществляя практики свыше юридического стандарта.
- Установление связей с общественностью по ключевым политическим проблемам — несколько крупных Интернет-фирм устно обращались к проблемам конфиденциальности и свободы слова.

- Изменение продавцов/поставщиков в качестве результата общественной политики — американская фирма розничной торговли Wal-Mart установила политику предпочтений покупать у американских поставщиков, если это могло бы проводиться на конкурентном уровне.
- Вторжение или выход с линий товаров или услуг для адаптации вопросов общественной политики и стандартов законности или общественных ожиданий — примеры включают в себя отказы со стороны провайдеров Интернет-услуг обслуживать так называемые «сайты ненависти», бывшие компании, связанные с защитой, которые переходят в коммерческие области, связанные с их бывшими контрактами, и продажа товаров, запрещенных в одной стране, другим, где запреты не были разрешены законом (Heath, 1997).

Анализ разногласий также является частью более масштабного процесса управления проблемами. Согласно Уэллеру (1982, стр. 4), управление проблемами «...это процесс стратегического управления и планирования...его основное внимание направлено на выявление текущих или самых неотложных разногласий и тенденций, которые повлияют на организационные цели, разработку и анализ информации по этим проблемам и тенденциям и проведение стратегий информационного управления в ответ на эти выявленные разногласия и их предполагаемые воздействия». Барта (1990) говорит, что это — применение инструментов стратегического менеджмента в проведении корпоративных внешних отношений. Как и многие другие методы анализа внешней среды, обзор которых приводится в данной книге, он основан на знакомой поговорке: «Кто предостережен, тот вооружен». Барта (1990, стр. 7) выделяет следующее: «Систематично следуя и оценивая информацию о событиях, игроках и взаимоотношениях в общественной среде компании, менеджеры могут научиться распознавать в сегодняшних [STEEP] давлениях предвестников завтрашней государственной политики».

Стратегической целью анализа разногласий является оказание помощи принимающим решения специалистам в выявлении, изучении и отборе проблем для организационных мер. Многие разработки в области внешней среды могут воздействовать на организационную основу и конкурентоспособность. Организации не могут и не должны реагировать на каждое разногласие, существующее в их более широкой конкурентной среде. Также, анализ разногласий помогает специалистам, принимающим стратегические решения, избежать неожиданностей, из которых исходят изменения в окружающей среде STEEP, и также помогает организациям лучше рассмотреть разногласия STEEP, независимо от того, являются ли они возможностями или угрозами.

Многие разногласия могут нести за собой нежелательные или благоприятные последствия для организации, но ни у одной организации нет ресурсов, с помощью которых можно было бы реагировать на каждую возникающую перед ней проблему. Некоторые разногласия проявляют тенденцию вызывать лучшие или худшие для организации последствия посредством тех ресурсов, которые рассчитаны на обеспечение благоприятного исхода вместо ценности самого исхода. Таким образом, всегда важно то, что аналитики помогают принимающим решения специалистам понимать те разногласия, по которым ответная реакция организации может достигнуть наиболее выгодного ожидаемого соотношения прибыли - издержки.

Сильные стороны и преимущества

Анализ разногласий не является статичным процессом. Он может предложить несколько преимуществ для увеличения конкурентоспособности компаний, которые могут эффективно использовать этот процесс:

1. Он вводит исследование, проведенное по общественной политике и внешним средам STEEP, в процесс принятия стратегического решения. Он предоставляет руководству преимущество в выборе разногласий с высшей степенью оказываемого воздействия, на которые организация должна отреагировать, в отличие от проблем с меньшей степенью воздействия, которыми организация может быть сбита с толку.

2. Он позволяет на ранних стадиях выявить самые неотложные разногласия с целью обеспечения дополнительного времени для координации как внутренних организационных, так и внешних ответных мер со стороны среды. Он позволяет руководству избежать реакции на разногласия.

3. Активный мониторинг и рассмотрение разногласий может предоставить организации шанс изменить направление разногласий прежде, чем они станут основными разногласиями, и способность трансформировать особо неотложные тенденции в корпоративные возможности. Другими словами, он может позволить организации приспособиться к изменению с минимальными отклонениями.

4. Он подготавливает общекорпоративный процесс для принятия и работы с разногласиями STEEP. Это позволяет организации идти в ногу с общественными ожиданиями и избегать серьезных ошибок, которые могли бы подорвать ее репутацию в глазах основных поставщиков.

5. Он может сократить ожидаемые уровни риска или неопределенности, ощущаемые принимающими решения специалистами при продвижении корпоративных инициатив в изменяющейся внешней среде.

Слабые стороны и ограничения

Несмотря на то, что анализ разногласий может быть выгоден организациям по нескольким направлениям, его применяемость и полезность формируется под воздействием нескольких факторов. Наиболее распространенные из них представлены далее.

1. Анализ разногласий представляет собой полезный инструмент в арсенале организаций, сталкивающихся со сложностями общественной политики, но он не всегда может помочь организациям в достижении конкурентного или стратегического преимущества.

2. Анализ разногласий должен проводиться на постоянной основе. Для этого, он должен подкрепляться многими вводимыми ресурсами, выработанными в результате регулярного сканирования внешней среды организации. Сегодня большинство фирм сталкивается с большими трудностями при сканировании внешней среды вследствие избыточного количества данных, доступных в данной среде, и сложностей при отсеке наиболее важных аспектов от неважных.

3. Многие разногласия бросают вызов логической и жесткой систематической оценке. Это происходит потому, что многие разногласия содержат в себе эмоциональный фактор или фактор отношения, часто передающийся через внимание информационных средств, что может сделать сложным предсказание дальнейшего развития этих разногласий.

4. Существует несколько критериев, по которым следует оценивать эффективность или успех процесса анализа разногласий (Fleisher, 1995). Это может привести к недостаточному выделению ресурсов даже в том случае, когда многие руководители осознают, что он просто должен быть проведен независимо от ненадежности результатов.

5. Многие исполнительные директора не понимают языка и методов, ассоциирующихся с проведением анализа разногласий и, следовательно, будут с нежеланием обсуждать его с аналитиками (Chase, 1984).

6. Способность обеспечить прямые взаимосвязи разногласий и финансовых или рыночных мер может быть слабой.

Процесс применения метода

Задача анализа разногласий состоит в том, чтобы собрать все данные о внешней среде во время сканирования и мониторинга и рассортировать их по информационным категориям, ранжируя информацию, оценивая ее в соответствии с выбранными критериями и делая выводы для управленческих решений. Бывший менеджер по связям с общественностью компании Imperial Oil Питер Барта (1982) полагает, что существуют три задачи, являющиеся предпосылками анализа разногласий, включая 1) выявление категорий проблем, 2) выявление их источника и 3) оценку их эволюционного развития.

Перед тем, как анализировать разногласие, его следует выявить. Методы, приведенные далее, являются одними из наиболее распространенных методов для выявления проблем:

- *Анализ содержания.* На практике этот метод включает обзорные средства массовой информации, как, например, газеты, журналы, книги, статьи, очерки, выступления и т. п. Данный подход и его результаты могут быть либо количественными, либо качественными.
- *Разработка сценария.* Сценарии представляют собой описания ряда вероятных, альтернативных ситуаций в будущем, основанных на особых предположениях об относительных силах внешней среды (часто категоризированных как социальные, технологические, экономические, экологические и политические — STEEP) и их взаимосвязей.
- *Методы опроса.* Главные методы в данной категории включают в себя опросы общественного мнения и мнения посредников, опросы отношения и панели Дельфи (метод экспертных оценок). Дельфи-панели используют последовательность анкет, предлагаемых экспертам, в которых ответы на вопросы одной анкеты используются для составления последующих эффективных анкет. В ходе проведения этого метода каждый человек группы может получить всю доступ-

ную информацию при составлении своих прогнозов. Панели Дельфи совершенствуют применение мнения эксперта посредством голосования, основанного на анонимности, статистическом отражении и причинной обратной связи.

Стэнбьюри (1993) полагает, что процесс анализа разногласий состоит из трех компонентов: 1) прогнозирование, 2) оценка и 3) отбор проблем, что необходимо для того, чтобы принимающие решения специалисты могли определить природу потенциальных ответных реакций организации.

Этап 1: прогнозирование разногласий

На данном этапе аналитик пытается установить последовательность и природу развития разногласия, которое изучает организация. Один наиболее важный инструмент для достижения этого известен как жизненный цикл разногласия. Он основан на предпосылке, что разногласия проявляют тенденцию к развитию в порядке абсолютно логической прогрессии с того момента, как они впервые появились на экране бизнеса организации, до тех пор, пока они больше не превалируют во внешней среде фирмы.

При использовании жизненного цикла разногласия могут быть отмечены две трудности: 1) разногласия могут быть разрушены практически на каждой стадии жизненного цикла посредством других разногласий, по мере того, как другие разногласия растут во внимании, по мере того, как изменяется политическое и общественное внимание, как сокращается их охват средствами массовой информации или как заинтересованные группы и группы посредников предпринимают эффективные меры, которые либо стимулируют, либо тормозят прогресс; и 2) количество времени между стадиями разногласий может значительно варьироваться от страны к стране, от правительства к правительству и от разногласия к разногласию.

Поскольку разногласия развиваются с течением времени, общественное внимание увеличивается до пиковой точки, в то время как управленческая осторожность стабильно снижается. Четыре стадии, которые проходят разногласия общественной политики, включают в себя:

1. *Формирования.* Разработки обычно свидетельствуют о структурных изменениях и заставляют признать разногласие. Часто бывает сложно определить незаметные, часто неощутимые изменения, происходящие в общественных ожиданиях, которые предшествуют данной стадии. Грэм Молитор (1975) предложил то, что наблюдение определенных посредников может помочь при выявлении перемен в ожиданиях, включая ученых, авторов, научных работников, финансируемых государством, и «мозговых центров». Для организации обычно лучше всего попытаться отреагировать на эволюцию разногласия на этой ранней стадии, чтобы как можно раньше установить границы и природу дебатов.

2. *Политизированная.* Это дает толчок к созданию специальных или формальных организаций, проявляющих значительный интерес к обязательному решению разногласия. Эти группы часто пытаются выявить и понять сущность вопроса государственной политики, в то время как вопросы часто активно рассматриваются государственными органами. Некоторые особенные решения,

к которым следует обратиться, начнут проявлять свое участие в дебатах. Организация должна будет сокращать свою свободу действий в условиях развития разногласия на данном этапе по сравнению с предыдущей проблемой, но все равно может оказывать воздействие, если желает принять активную роль в заострении разногласия.

3. *Законодательная.* Эта стадия отражает пик общественного внимания, когда разногласие определяется в более конкретных терминах (операционных, юридических), которые часто выливаются в форме законов и нормативных документов. Эти законы подвергаются влиянию правительственных агентств и, обязательно, юридических систем. Это последний шанс организации повлиять на развитие разногласия, несмотря на то, что влияние на этой стадии в развитии разногласий обычно является очень дорогостоящим процессом, требующим жесткого лоббирования, деятельности в широких массах и связях с общественностью.

4. *Регулирование/судебный процесс.* Эта стадия представляет основу общественного внимания тогда, когда процедуры осуществления закона становятся рутинной, и к тем, кто игнорирует или нарушает закон, применяются наказания. На данном этапе для организации очень сложно повлиять на изменения разногласия и стоимость этого часто является максимально высокой из-за таких ресурсов, как деньги и время.

Рисунок 16.1 (Buchholz, 1995) предоставляет визуальный обзор жизненного цикла разногласия и показывает, как развивается модель четырех этапов. Данный рисунок также показывает природу свободы действия, предложенной организации, в соответствии с тем, как организация реагирует на проблемы в зависимости от того, на каком промежутке в цикле эволюционирует разногласие.

Обобщенная модель, состоящая из четырех этапов, описанная выше, является не единственной моделью, которой могут пользоваться аналитики для понимания развития разногласий. Коррадо (1984) считает, что разногласия проходят семь этапов развития:

1. *Проблема.* Общественность обычно ощущает чувство некой неудовлетворенности теми событиями, которые происходят во внешней среде STEEP, несмотря на то, что они могут и не прийти к консенсусу по поводу того, в чем на самом деле заключается разногласие.

2. *Ярлык.* Здесь предполагается, что посредник, обычно заинтересованная группа, начинает рассматривать разногласие и способен прилепить ему ярлык.

3. *Кристаллизация.* Средства массовой информации дают знать о разногласии и дают дальнейший толчок к пониманию общественности. Сейчас понятна причина проблемы.

4. *Решения.* По мере того, как средства информации раскручивают разногласие, возникает множество ответов для его решения. Если разногласие воздействует на организацию, необходимо, чтобы оно заострило повестку дня именно в данное время, иначе позже возможность заострить ее будет меньше.

5. *Законодательная деятельность.* Вовлекаются политические лидеры. Они выдвигают нормативные акты и законы, с помощью которых следует рассматривать разногласие, и разногласие далее следует в направлениях, определенных избирателями разработчиков государственной политики.

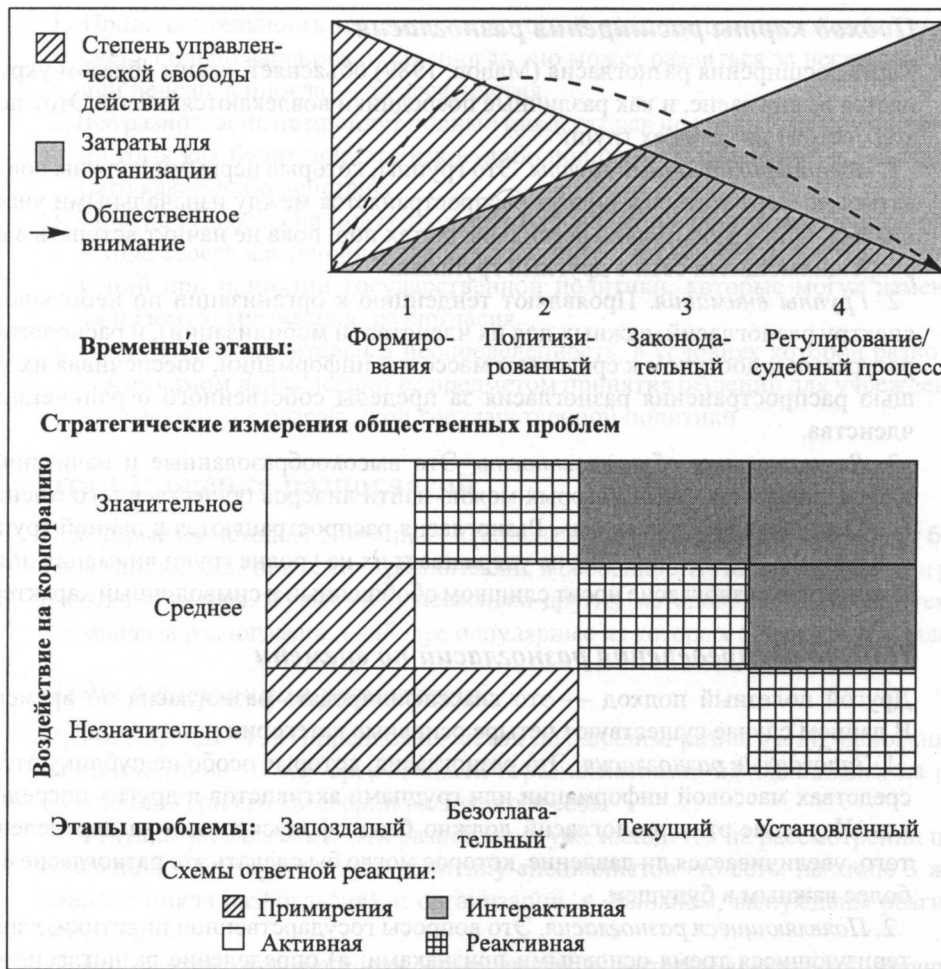


Рис. 16.1. Применение модели жизненного цикла разногласий, ориентированное на решение
 Источник: *Business Environment and Public Policy: Implications for Management* (5th ed.),
 by Bucholz © Перепечатано с разрешения Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ

6. *Внедрение.* Недавно принятые законы внедряются государственными органами или министерствами. Иногда действие суда возникнет неожиданно, поскольку некоторые группы посредников воспринимают внедрение нормативно-правовой нормы в духе законодательства.

7. *Возникают новые проблемы.* Разногласия часто перерастают из решений в дальнейшие разногласия. Часто весь цикл может повториться заново. Как чрезмерные, так и недостаточные регулирующие меры являются примером того, когда разногласия могут возникать и проходить весь цикл заново.

Подход карты расширения разногласия

Карта расширения разногласия (Mahon, 1989) объясняет, каким образом укрупняется разногласие, и как различные посредники вовлекаются в него. Этот подход состоит из четырех групп:

1. *Идентификационные группы.* Это группы, которые первыми должны вовлекаться по мере того, как диспут распространяется между изначальными участниками. Они относительно бессильны до тех пор, пока не начнут вступать в перекрещивающиеся сети с другими группами.

2. *Группы внимания.* Проявляют тенденцию к организации по небольшому спектру разногласий, важных для их членства (и мобилизации), и располагают ресурсами и доступом к средствам массовой информации, обеспечивая их мощью распространения разногласия за пределы собственного ограниченного членства.

3. *Внимательная общественность.* Это высокообразованные и начитанные члены населения, среди которых можно найти лидеров общественного мнения.

4. *Средняя общественность.* Разногласия распространяются в данной группе или потому, что организация не удерживает их на уровне групп внимания и/или потому, что разногласие носит слишком обобщенный и символический характер.

Подход распределения разногласий по времени

Другой полезный подход — это классифицировать разногласия по времени. В данном случае существуют четыре основные категории разногласий:

1. *Запоздалые разногласия.* Это разногласия, которые особо не публикуются в средствах массовой информации или группами активистов и других посредников. Изучение этих разногласий должно быть сфокусировано на определение того, увеличивается ли давление, которое могло бы сделать это разногласие еще более важным в будущем.

2. *Появляющиеся разногласия.* Это вопросы государственной политики, характеризующиеся тремя основными признаками: а) определение разногласия все еще эволюционирует как и позиции спорящих сторон; б) разногласие скорее всего является предметом официального действия правительства на следующие несколько лет; и в) на разногласие компаниям можно еще повлиять.

3. *Текущее разногласие.* Разногласие, которое обсуждают или на которое реагируют другими способами государственные учреждения на любом уровне. Устанавливаются особые политики для разрешения разногласия, которые обсуждаются избранными или назначенными официальными лицами.

4. *Установленное разногласие.* Государственная политика сформулирована и адаптирована в качестве попытки разрешения разногласия. Одобренные политики внедряются, большинство — посредством государственного органа или чиновников.

Стэнбьюри (1993) отмечает, что аналитикам необходимо запомнить несколько основных уроков, в которых при анализе используется подход жизненного цикла разногласия:

1. Продолжительность периода, за который развивается разногласие, может очень сильно варьироваться; иногда оно может развиваться за несколько дней или недель, а иногда — за десятилетия.
2. Все разногласия не пройдут полный цикл, так как некоторые из них проявятся до того, как будет принято какое-либо политическое решение или предпринято какое-либо действие.
3. Многие разногласия будут трансформированы, поскольку эволюционируют в ходе своего жизненного цикла. Существует множество поворотов и отклонений при принятии государственной политики, которые могут изменить ожидаемую траекторию разногласия.
4. Имеет место значительная неопределенность, в условиях которой разногласия на самом деле сделают ее предметом принятия решений для учреждений, занимающихся разработкой государственной политики.

Этап 2: оценка разногласий

Некоторые из методов, описанных в разделе выявления разногласий, могут быть также применены при оценке разногласий, в особенности это метод Дельфи и разработка сценария. Существует несколько других методов, часто используемых для анализа разногласий, наиболее популярные из которых обсуждаются далее.

Подход дистанции разногласий

Фрэнк Коррадо (1984) предложил метод для анализа разногласий, основанный на «дистанции» между организацией и разногласиями, находящимися на рассмотрении. Три его категории включают в себя:

1. *Текущие разногласия.* Эти разногласия уже находятся на рассмотрении принимающих государственную политику специалистов (то есть, на этапе 3 жизненного цикла разногласия), и организации, в основном, вынуждены реагировать на них.

2. *Появляющиеся разногласия.* Это разногласия, которые все еще формируются (то есть, переходят со стадии 1 к стадии 2 жизненного цикла разногласия) и проявляют тенденцию становиться предметом принятия официальной государственной политики в форме законодательства в ближайшем будущем. Эти разногласия все же могут поддаваться влиянию активных действий организаций по связям с общественностью.

3. *Общественные разногласия.* Это разногласия, которые являются отдаленными убеждениями, которые могут повлиять на деловые интересы в будущем, а могут и не оказать этого влияния. До тех пор, пока эти разногласия не станут менее скрытыми, организации не следует активно заниматься ими.

Подход воздействия разногласия

Другой подход к классификации разногласий предложен Барта (1982). Его подход к анализу и последующему принятию решения состоит в основании классификации на количестве подвергающихся влиянию людей, интенсивности воздействия разногласия, безотлагательности его воздействия и затратах на

решение проблем, связанных с этим разногласием. Использование этих четырех критериев отражается в следующей схеме:

1. *Универсальные разногласия.* Эти разногласия оказывают влияние на большое число людей, причем это влияние прямое и личностное, они рассматриваются как серьезные и безотлагательные, обычно непостоянной природы. Типичную природу данных разногласий скорее всего характеризует энергетический или инфляционный кризис или региональный подъем небольших групп. В таких случаях общественность обычно обращается к правительству за получением быстрого ответа и решения.

2. *Пропагандистские разногласия.* Это разногласия, при которых общественность снова обращается к правительству за решением, несмотря на то, что они проявляют тенденцию быть не столь спонтанными, как универсальные разногласия. Эти разногласия обычно комплексные и устойчивые с течением времени. Часто в эту категорию попадают такие разногласия, как, например, дерегулирование определенных отраслей, обеспечение дневных центров по уходу или рекомендации по иностранному инвестированию.

3. *Селективные разногласия.* Эти разногласия обычно касаются только определенных групп посредников. Данные разногласия обычно требуют больших затрат, но прибыли получают те, кто честно отстаивал интересы и пропагандировал разногласие. Эти посредники проявляют тенденцию идентифицироваться по определенным признакам, как, например, демография (то есть, уникальные убеждения о работе и пенсии), география (например, городские жители, озабоченные наличием удовлетворительных школ в пригороде), профессия (например, предоставление привилегий миграционным работникам) или сектор (например, защита определенных лесов от заготовки).

4. *Технические разногласия.* Эти разногласия обычно являются хорошо известными большинству представителей широких масс. Эксперты наиболее обеспокоены этими разногласиями, и на эти разногласия устанавливаются регулирующие нормы.

Матрицы первостепенности разногласий, оказания воздействия и количественных показателей

Зная, что во внешней среде организации в каждый момент времени существует большое число разногласий, оценка должна проводиться аналитиками с целью рекомендации принимающим решения специалистам того, какие разногласия следует отобрать для действия и размещения ресурсов организации. Из-за того, что все организации располагают ограниченными ресурсами, следует приложить усилия ради того, чтобы определить, где мероприятия организации принесут наибольшие положительные по чистой прибыли результаты.

Существует несколько важных вопросов, на которые следует ответить в ходе данного процесса, включая некоторые из нижеследующих (Барта, 1993):

- Где находится разногласие на стадии своего развития?
- Насколько вероятно, что данное разногласие будет развиваться до такой степени, что некоторому государственному органу придется рассмотреть его в соответствии с законодательством и материальным воздействием, которое будет оказано на организацию?

- Какое ожидаемое значение для организации будет иметь новая государственная политика?
- Есть ли у организации потенциальные возможности повлиять на процесс эволюции разногласия или на спектр или природу возможных ответных реакций со стороны правительства?

Это требует от аналитика рассмотрения ряда разногласий на стадии выявления и размещения их в ячейки матрицы, построенной посредством выбора двух переменных. Среди переменных, используемых наиболее часто, состоят вероятность (или вероятность того, что данное разногласие на самом деле будет иметь место и оказывать воздействие на организацию) и воздействие (интенсивность возможного эффекта разногласия для организации). Эти переменные обычно сочетаются в матрице размером 3 x 3, от низкой до высокой степени, всего в матрице девять ячеек, каждая из которых предлагает различную первостепенность последующего действия со стороны организации. Распространенные примеры матрицы представлены на рис. 16.2.

Несколько компаний используют схемы для ранжирования разногласий посредством их значения для организации или воздействия на нее. Несколько из них описаны далее в данной книге.

Этап 3: выбор схем и типов ответной реакции на разногласие

Ответная реакция фирмы на разногласие должна быть скоординированным и запланированным рядом действий, некоторые из которых могут быть внутренними действиями фирмы, а некоторые из которых могут происходить во внешней среде фирмы или среде государственной политики. Аналитику следует рассмотреть эти схемы ответной реакции, давая рекомендации принимающим решения специалистам организации. Существует несколько способов, с помощью которых организация может реагировать на разногласие, включая следующие (Cochran & Nigh, 1987):

1. Организация могла бы изменить свое поведение, это означает, что необходимо поменять свои политику или действия таким образом, чтобы сократить или устранить ощущаемое давление посредников. Johnson & Johnson сделала это с помощью анальгетика Тайленола после того, как обнаружила, что лекарство подделывалось. Одной выгодой «активного» поведения было то, что компания предупредила правительство от принятия дорогостоящих мер, как, например, изменение требований к упаковке своих товаров.

2. Организация могла бы изменить ожидания своих посредников с целью компенсации разрыва, ближе подводя их ожидания корпоративного поведения к их восприятию результатов работы организации.

3. Связь с группами посредников и их осведомление о том, что на самом деле пытается предпринять организация и что на самом деле происходит на общественной арене.

4. Фирма может вынести разногласие на суд общественного мнения. Это можно провести посредством лоббирования общественных специалистов по приня-

тию решений, используя судебную систему и юридические аспекты, применяя давление широких масс на разногласие или рекламно-пропагандистские объявления.

5. Организация может игнорировать разногласие и надеяться на то, что оно пройдет само по себе, или что время решит его в свою пользу.

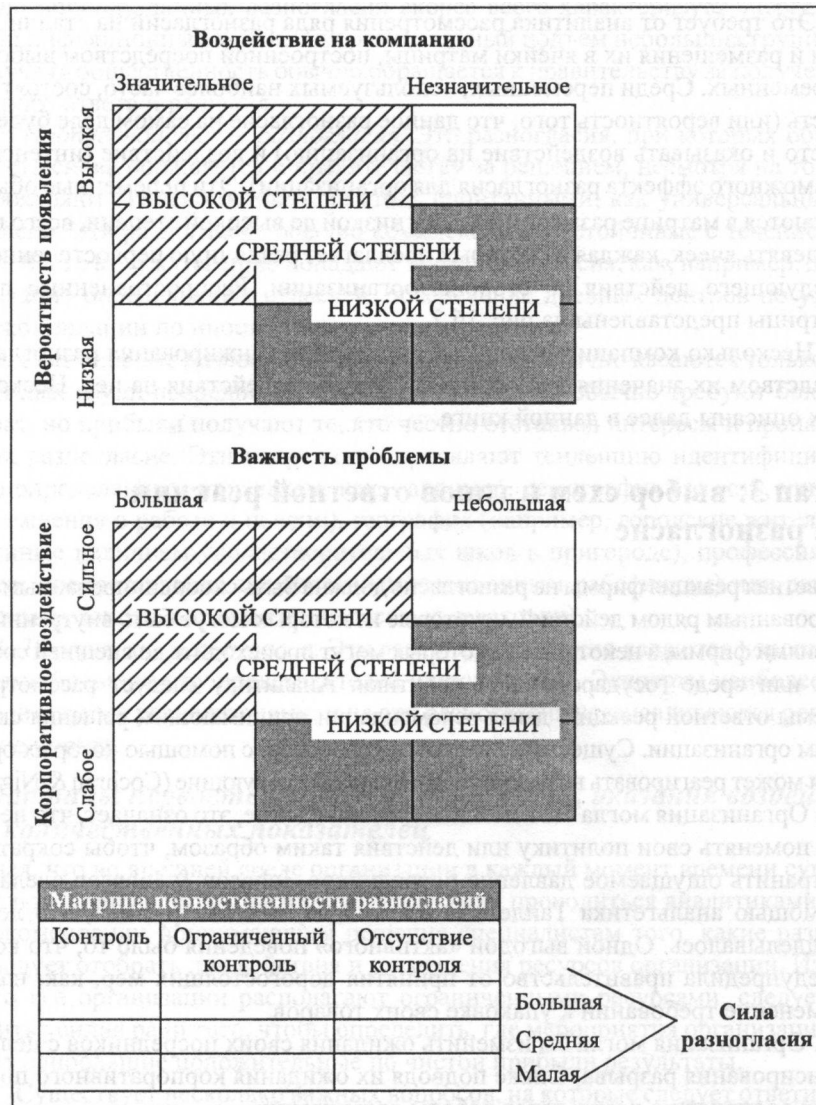


Рис. 16.2. Матрицы первостепенности разногласий, оказания воздействия и качественных показателей

Источники: *Social Change and Corporate Strategy: The Expanding Role of Public Affairs*, by A. B. Gollner, 1983, Stamford, CT: Issue Action Publications. *The Critical Issues Audit*, by E. Sopot, 1994, in *The Issue Management Workbook Collection*, Leesburg, VA: Issues Action Publications

Другой вариант показан в табл. 16.1, представляющей альтернативную матрицу политических разногласий Маона (1989). Существуют два измерения, которые следует рассмотреть при планировании ответной реакции на разногласие. Первое измерение показывает, какой режим атаки, прямой или не прямой, следует выбрать, а второе измерение показывает, что является фокусным объектом анализа — разногласие или организация.

Таблица 16.1. Альтернативная матрица политических разногласий

		Ориентация	
		Разногласие	Группа
РЕЖИМ АТАКИ	ПРЯМОЙ	Рассеять разногласие	Атаковать группу
	НЕПРЯМОЙ	Сгладить разногласие	Подорвать группу

Адаптировано по Маону (1989).

Из этих двух измерений возникают четыре различных тактики:

1. *Рассеять разногласие.* Это символическое действие, в котором ощущается недостаток реальной сути, например, учредить специальный комитет для рассмотрения разногласия, уволить лидера, публично объявить, что поменяете, но не сделаете.
2. *Сгладить разногласие.* Выставить на суд других посредников, добавить разногласий, пересмотреть текущее разногласие, откладывать действие для проведения больших исследований, обсуждать все причины, почему организация не может отреагировать.
3. *Атаковать группу.* Это рискованная тактика, когда организация поднимает вопросы о законности индивида или группы в попытке дискредитировать их.
4. *Подорвать группу.* Выражение прямых привилегий лидерам и использование вторичных источников воздействия.

Оценка приоритетности разногласий в Minnegasco

Мы оцениваем внешние силы, которые могут повлиять на наш успех по таким факторам, как надежность групп, иницилирующих предложение, сильные стороны и слабости оппозиции, воздействие на бюджет штата, положения губернаторов и государственных органов и собственной способности (или ее отсутствия) вступить в коалицию с нами.

Затем мы вычисляем средний балл каждой законодательной инициативе. Этот балл рассматривается в противовес степени финансового воздействия на компанию, вероятности успеха и любых других воздействий на общественные связи.

Мы также рассматриваем воздействие инициативы, которое будет оказано на наши отношения с общественностью. Мы спрашиваем себя: «Собираемся ли мы навредить законодательным отношениям, или собираемся ли мы усовершенствовать их посредством этих усилий? Каким образом собираются реагировать другие службы в данной отрасли? Как собираются реагировать наши потребители? С какими другими коалиционными действиями мы вынуждены будем иметь дело?»

Эти три элемента — шанс на успех, финансовое воздействие и воздействие связей с общественностью — учитываются вместе и взвешенно.

Адаптировано по «Using the Tools of Quality to Assess State Government Relations», by K. Sundberg, 1994, in P. Shafter [Ed.], *Adding Value to the Public Affairs Function*, стр. 195, Washington, DC: Public Affairs Council.

Другая альтернативная схема классификации готовящихся ответных реакций на государственные разногласия также представлена Маоном (1989). Эта модель предлагает организации полностью сопротивляться, сдаваться, договариваться, ликвидировать или прекратить свои действия, которые предопределяют разногласие. Действительные примеры того, где используются данные стратегии и тактики, можно увидеть в табл. 16.2.

Таблица 16.2. Стратегии и тактики политической ответной реакции

Стратегии	Тактики	Примеры
Сопротивление	Убеждать и пропагандировать	Ford и Pinto
	Отрицать ответственность	Nestle и Формула детства Ford Explorer ролл-овер
	Ставить под вопрос законность других посредников	Табачная промышленность
	Подавать встречные жалобы и проводить отвлекающие тактики	Дискриминация курильщиков
Заключение сделки	Позитивные стимулы	Union Carbide, the town of Institute, Западная Виргиния
	Негативные стимулы	Практикующие врачи, не оказывающие своих услуг с целью влияния на изменения в политике
Капитуляция	Уступать, искать лучшее решение или оправдание	J&J и Тайленол
Ликвидация	Разорвать отношения с внешними посредниками	P&G и тампон GD Searle & IUD
Прекращение деятельности	Распустить организацию	Levis, не возвращающаяся в Китай Заявление о банкротстве
Адаптировано по Маону (1989)		

1. *Полное сопротивление.* Организация отказывается от изменения, отражает все сложности или заставляет внешнюю среду измениться или адаптироваться к своим целям.
2. *Заключение сделки.* Организация заключает сделку или приходит к компромиссу таким образом, что требуется урегулирование вопроса со всеми сторонами.
3. *Капитуляция.* Организация прекращает сделку с внешними участниками, находит им замену или изменяет свою внешнюю среду, кроме всего прочего, ища лучшего решения и освобождения.
4. *Ликвидация.* Организация разрывает отношения с внешней группой и ищет ей замену.
5. *Прекращение деятельности.* Организация, не желая или не имея возможности адаптироваться к требуемым изменениям или ответить на них, распускается.

Вероятный исход анализа разногласий состоит в выявлении ряда разногласий, которые были бы самими важными для организации и в отношении которых необходимо предпринять какие-либо меры. Несмотря на то, что мы предложили несколько полезных способов выявления, классификации и установления приоритетности разногласий, мы не хотим утверждать, что этот процесс не несет в себе достаточной субъективности. Это происходит вследствие восприятия аналитиком неопределенности и риска, которые всегда преобладают во внешней среде разногласий.

На самом деле, выявление разногласий, анализ и процесс составления ответных реакций редко проходит последовательно, как было описано в данной главе. В хаотичной STEEP-среде, в которой работают организации, анализ разногласий и управление ими представляет собой многослойный, повторяющийся процесс проб и ошибок, который необходимо постоянно приспосабливать к развивающимся условиям. Постоянно присутствует неопределенность. В то время как сложно определить, оптимизировал ли аналитик разногласий рекомендации для ответной реакции, это абсолютно возможно сделать лучше, чем конкуренты, посредством обучения и применения некоторых инструментов, обсуждавшихся в данной главе.

Выявление разногласий и ранжирование приоритетности в Вашингтонском офисе Хероx

Определение разногласия/темы

- *Разногласия:* Государственная политика, требующая действия, для которого может быть разработана запланированная программа с определенной степенью завершения.
- *Тема:* Сфера интересов, где Хероx желает поддержать некоторую степень активности или информированности.

Ранжирование приоритетности

1 - разногласие оказывает значительное потенциальное влияние на Хероx и потребует значительного вмешательства Управления государственных дел; может быть долгосрочным; высокий потенциал воздействия требует первостепенного рассмотрения.

2 - воздействие, в меньшей степени направленное именно на Хероx, но достаточно важное, чтобы требовать активного наблюдения; соответствующим образом охвачено организацией третьей стороны, но должно включать в деятельность третьей стороны привлечение Управления государственных дел.

3 - низкий потенциал воздействия на Хероx или очень долгосрочное разногласие, требующее незначительных мер или вообще их не требующее; Управление государственных дел будет полагаться на третью сторону для активного наблюдения и вмешательства.

Адаптировано по «Quality in the Washington Office», by R. Scheerschmidt, 1994, in P. Shafer [Ed.], *Adding Value to the Public Affairs Function*, стр. 256, Washington, DC: Public Affairs Council.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От средней до высокой степени. Имеется потенциал быть одним из наиболее предупреждающих методов, особенно совместно с прогнозами и сценариями.

Точность. Средней степени. Требует твердых знаний в прослеживании и понимании социополитики. Так как разногласия прослеживают исторические схемы, точность увеличивается.

Ресурсная эффективность. От низкой до средней степени. Большинство информации о разногласии должно быть получено из первичных источников. Требует сравнительного охвата того, что может быть широкими областями.

Объективность. Средней степени. Конкретные категории для классификации разногласий и установления их приоритетности увеличивают объективность при совмещении с экспертным подходом или подходом консенсуса.

Полезность. От средней до высокой степени. Это один из наиболее ценных методов для охвата аспектов в социальной и политической внешней среде.

Своевременность. От низкой до средней степени. Может быть проведен быстро, если организация располагает действующей системой прослеживания разногласий. При ее отсутствии проведение анализа может занимать достаточно времени.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ общей окружающей среды (STEEP)
- Анализ посредников
- Анализ сценария
- SWOT-анализ

Литература

- Bartha, P. (1982). «Managing corporate external issues: An Analytical Framework». *Business Quarterly*, Autumn, 47(3), 78-90.
- Buhholz, R. A. (1995). *Business environment and public policy: Implications for management* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chase, H. (1984). *Issue management: Origins of the future*. Stamford, CT: Issue Action Publications.
- Cochran, P., & Nigh, D. (1987). «Issues management and the multinational enterprise». *Management International Review*, 27(1), 4-12.
- Corrado, F. (1984). *Media for managers*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Dutton, J., & Ashford, S. (1993). «Selling issues to top management». *Academy of Management Review*, 18, 397-428.
- Fleisher, C. (1999). «Public policy competitive intelligence». *Competitive Intelligence Review*, 10(2), 23-36.
- Fleisher, C. (1995). *Public affairs benchmarking: A comprehensive guide*. Washington, DC: Public Affairs Council.
- Goldsmith, A. (1996). *Business, government, society: The global political economy*. Chicago: Irwin.
- Gollner, A. B. (1983). *Social change and corporate strategy: The expanding role of public affairs*. Stamford, CT: Issue Action Publications.
- Heath, R. (1997). *Strategic issues management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mahon, J. (1989). «Corporate political strategy». *Business in the Contemporary World*. Autumn, 50-62.
- Prescott, J., & Bhardwaj, G. (1995). «Competitive intelligence practices: A survey». *Competitive Intelligence Review*, 2, 4—14.
- Prescott, J., & Fleisher, C. (1991). «SCIP: Who we are, what we do». *Competitive Intelligence Review*, 2(1), 22-26.
- Prescott, J., & Gibbons, P. (1991). «Europe '92 provides new impetus for competitive intelligence». *Journal of Business Strategy*, November-December, 12(6), 20-26.
- Scheerschmidt, R. (1994). «Quality in the Washington office». In P. Shafer [Ed.], *Adding value to the public affairs function* (p. 256). Washington, DC: Public Affairs Council.
- Sopow, E. (1994). *The critical issues audit*. Leesburg, VA: Issue Action Publications.
- Stanat, R. (1993). «A survey of global CI practices». *Competitive Intelligence Review*, 2(3), 20-24.
- Stanbury W. (1993). *Business-government relations in Canada: Influencing public policy* (2nd ed.). Toronto: Nelson.
- Sundberg, K. (1995). «Using the tools of quality to assess state government relations». In P. Shafer [Ed.], *Adding value to the public affairs function* (p. 195). Washington, DC: Public Affairs Council.
- Weller, B. C. (1982). «The process of issues management: Some emerging perspectives», (p. 4). Boulder, CO: TrendTRACK Company.

Глава 17. Анализ общей окружающей среды (STEEP)

Краткое описание

Отрасли промышленности объединены в более широкой общей окружающей среде, которая в значительной степени воздействует на конкурентоспособность отраслей и компаний, состоящих в данных отраслях. Начальная точка любого стратегического анализа представляет собой некую форму анализа внешней среды. Эта глава направлена, в основном, на сектор STEEP внешних сред, охватывая социальные, технологические, экономические, экологические и политические или законные аспекты, оказывающие влияние на конкурентоспособность. Они обычно рассматриваются в перспективе прямого воздействия на отдельную организацию.

Исторический опыт

Анализ внешней среды был частью ландшафта организации с самого начала. Действительно, даже первые лавочники осознавали важность понимания своей торговой внешней среды, если описать это общо, и то, как это понимание могло бы часто демонстрировать различие между коммерческим успехом и провалом. Бесспорно, анализ внешней среды в нынешнее время стал более систематичным и точным, и сейчас мы имеем несколько университетских программ и профессиональных ассоциаций, частично или полностью посвященных его изучению. Исследования внешней среды проводились исследователями в области бизнеса и менеджмента с конца 1950-х годов, когда они впервые стали популярными и остаются популярными и по сей день. Читатель мог бы просмотреть некоторых авторов (Dill (1958), Thompson (1967), Starbuck (1967), Lenzi и Engledow (1986)) для изучения исследования внешней среды организации за эти четыре десятилетия.

Несмотря на то, что словосочетание *окружающая среда* может ассоциироваться с природной средой и визуальной эстетикой, в литературе по бизнес-стратегии это выражение используется в другом значении. В данной главе мы определяем *организационную окружающую среду* обычно как широкий спектр сил, действующих извне организации, которые могут повлиять на ее конкурентную результативность. Если бы организация была закрытой системой без связи с внешним миром, ее окружающая среда не имела бы никакого значения. Как открытая система организация подвергается многим воздействиям и вводимым ресурсам извне. Все организации, как все живые существа, «импортируют» из внешней окружающей среды такие ресурсы, как финансы, люди, сырье, и большинство из них затем будут «экспортировать» обратно во внешнюю среду товары или услуги. Окружающая среда — это главный показатель формы и поведения организации; более того, любая успешная в конкурентном отношении организация должна опираться на эффективную оценку окружающей среды.

Различные типы изменения окружающей среды, происходящие изоляции или комбинации, помогают определить отраслевые факторы и силы. Большая часть анализа окружающей среды основана на предположении о том, что отраслевые силы не являются единственным объяснением всего, что происходит в самой отрасли. Окружающая среда за границами отрасли может быть либо главным показателем того, что на самом деле происходит в конкурентных средах отрасли, либо может практически всегда воздействовать на это. Внешние факторы для изменений могут находиться среди главных показателей конкуренции и конкурентоспособности в экономике глобального торгующего рынка.

Несмотря на то, что многие организации осознают значимость окружающей среды, все они слишком часто заканчивают этот анализ, внося небольшой или минимальный вклад в анализ и формирование стратегии. Это может происходить вследствие того, что организация рассматривает окружающую среду как содержащую слишком много неопределенности, чтобы сделать что-либо для того, чтобы организация могла просто реагировать на события, разногласия или тенденции. Также, поскольку многие факторы окружающей среды оказывают отложенные или непрямые воздействия на организацию, часто члены правления не замечают их, в большей степени увлекаясь ежедневными делами.

Управленческое исследование окружающих сред было проведено с нескольких различных точек зрения. Ленц и Энгледоу (1986) предлагают пять известных моделей:

1. *Модель отраслевой структуры.* Предполагается, что доминирующие аспекты окружающей среды организации существуют в и вокруг отрасли или отраслей, в которых работает фирма. Окружающая среда отрасли могла бы состоять из определенного ряда конкурентных сил, которые создают как угрозы, так и возможности. Модель пяти сил Портера (описанная в главе 6) могла бы быть примером этой модели.

2. *Модель познания.* Эта модель обращена к коллективному пониманию руководством старшего звена окружающей среды, которая включена в структуру познания. Эти структуры познания служат в качестве контекста для формирования корпоративных стратегий, смоделированы и поддерживаются обладающими соответствующей властью и влиянием лицами. Предполагается, что стратегии — это способы, посредством которых реально взаимодействуют организации.

3. *Модель организационной области деятельности.* Эта модель включает и иерархичные, и не иерархичные концепции о том, как взаимозависимые организации достигают своих целей и получают ресурсы с перспективы фокусной организации. Иерархичные концепции (как, например, подход трех звеньев, который мы используем в данной главе) подразделяют окружающую среду на категории или уровни. Не иерархичные концепции рассматривают взаимообмены, организационные среды или посредников и относительные обмены (властью, ресурсами и т. п.), которые имеют место между организациями.

4. *Модель экологической и ресурсной зависимости.* Предполагается, что организации являются самой важной частью в своей окружающей среде. Организации конкурируют за ресурсы по ряду иерархически структурированных уровней в постоянном развитии.

5. *Модель эры.* Эра — это период времени, отмеченный отличительным признаком. Эти модели описывают окружающие среды как периоды стабильности, изменений или нестабильности в уникальных последовательностях. Это основано на предположении о том, что схемы корпоративных соглашений и ценностей в обществе зависимы от определенных структурных особенностей.

Как мог бы заметить проницательный читатель, мы не пришли к обоюдному согласию по поводу того, как рассматривать окружающую среду организации. Определение окружающей среды организации и подход, посредством которого она может быть стратегически и конкурентно проанализирована, часто будет различаться, в зависимости от того, какую линию действия выберут члены организации. Здесь мы решили дать несколько рекомендаций о данном процессе, на основании нашего опыта в анализе окружающей среды, а также учитывая то, что не существует единственно лучшего способа для проведения этого процесса.

Основные структуры окружающих сред

Для проведения анализа окружающей среды менеджер должен понимать основные структуры окружающих сред организации. Аналитики обычно разделяют окружающую среду на три уровня: общая окружающая среда, рабочая среда и

внутренняя среда. Рисунок 17.1 иллюстрирует взаимосвязь всех этих уровней друг с другом и организацией в целом.

Менеджеры должны постоянно думать об этих уровнях окружающей среды, знать, какие факторы они включают, и пытаться понять, каким образом каждый фактор и взаимосвязи между факторами воздействуют на результативность работы организации. Они могут руководить организационными операциями в свете этих сведений. Здесь мы наиболее подробно рассмотрим общую окружающую среду и только поверхностно затронем рабочую и внутреннюю среды. Несколько других глав в данной книге охватят методы, ассоциирующиеся с анализом рабочей и внутренней сред.



Рис. 17.1. Три уровня окружающей среды

Общая окружающая среда

Общая окружающая среда — это тот уровень окружающей среды организации, который широк по размеру и имеет долгосрочные практические значения для менеджеров, фирм и стратегий. Обычно считается, что этот уровень находится вне непосредственного влияния или прямого воздействия со стороны любой одиночной организации.

Чтобы сделать задачу анализа окружающей среды более значимой, общую окружающую среду следует разбить на более однородные и управляемые подкатегории. Один из эффективных способов разделения на подкатегории известен как схема категоризации STEEP. Аббревиатура STEEP расшифровывается как социальный, технологический, экономический, экологический и политический/юридический секторы. Каждый сектор работает в крупной географической области (например, глобальной, интернациональной, региональной, национальной, провинциальной/штата и местной) и во времени (то есть, прошлое, настоящее, будущее).

Области STEEP не обязательно остаются точными — границы между категориями остаются изменяющимися. Мы должны отметить, что главное назначение деления на категории заключается в избежании переоценки в анализе главных

аспектов общей окружающей среды. Отсутствие жестких границ между секторами STEEP обычно не повлечет никаких больших проблем при использовании данного подхода.

Пять секторов STEEP далее описаны более детально.

1. *Социальный.* Социальный компонент общей окружающей среды описывает характеристики общественного контекста, в котором существует организация. Демография, культурные отношения, уровни грамотности, уровни образования, обычаи, убеждения, ценности, стили жизни, возрастное деление, географическое разделение и мобильность населения относятся к социальному компоненту общей окружающей среды. Скорость изменений в данном секторе часто может быть небольшой, но ее воздействия обычно являются жесточайшими и глубокими. Кроме того, важно, что аналитик изучает и оценивает воздействие данного сектора посредством стратегических направлений и также принимает активное участие, помогая в разработке конкурентной стратегии, которая создает репутацию компании среди своих основных посредников.

Этические нормы общества — это элементы его культуры, которая специфицируется на более общих способах поведения, которые люди и организации ожидают друг от друга, но которые не предусмотрены законом. Как следует из перечня законов, многие этические нормы (например, безопасность потребителя и работника и защита окружающей среды), важные для долгосрочного будущего общества, но получающие недостаточно внимания, часто переходят в законы. Например, в конце 1950-х годов менеджер, допустивший загрязнение расположенной неподалеку реки выбросами своего производственного предприятия, нарушал этическую норму. В 2000-х годах тот же менеджер нарушал бы уже законы о защите окружающей среде.

2. *Технологический.* Цифровая связь, биотехнология, химикаты, энергия и медицина являются только несколькими областями, в которых главные технологические изменения открыли новые отрасли для коммерческой конкуренции. Технологический компонент общей окружающей среды составлен под воздействием науки и технологии также в товарной и процессной инновации. Это предполагает новые подходы к производству товаров и услуг, новые процедуры наряду с новым оборудованием. Организация может почувствовать эффекты от технологии и технологических изменений начиная от приобретения сырья и до ремонта и покрытия стоимости продукта после его использования потребителями.

Главная задача аналитика заключается в выявлении и мониторинге эффектов технологических изменений, поскольку это влияет на конкурентную стратегию. Это можно увидеть на рынке конечных товаров и услуг, а также по инновациям новых товаров и процессов, и даже по связи, привлечению трудовых ресурсов и методам маркетинга. Взаимодействие с функциями научных исследований и опытных разработок организации является другим очевидным требованием, предъявляемым к конкурентным и стратегическим аналитикам по эффективной оценке данного сектора.

3. *Экономический.* Экономический компонент общей окружающей среды отражает распределение и использование ресурсов в целом обществе. Он важен потому, что схемы потребления во многом подвержены воздействию экономических тенденций, как, например, баланс разногласий по выплатам, уровни занятых

граждан, курсы обмена валют, уровни процентной ставки, уровни инфляции, доступность кредита, фискально-денежная политика, долг, схема траты средств и уровни располагаемого (чистого) дохода. Для анализа первостепенную важность имеет выявление, изучение и прогноз тех экономических переменных, к которым наиболее чувствительны стратегические конкурентные усилия компании.

Взаимосвязь стратегии с экономическим сектором проявляется не только по принципу, когда совершенствуется экономика, тогда дела у всех фирм идут лучше. Несмотря на то, что многие фирмы на самом деле могут работать лучше, некоторые также увидят, что условия ухудшились. Изменения в переменных показателях макросреды часто могут оказывать обширное воздействие, однако на одни экономические секторы могут воздействовать не так, как на другие.

Неотложные экономические разногласия могут потребовать анализа посредством разработки дорогого экономического рыночного исследования, основанного на обычаях. Это делает еще более критичным то, что организации остаются бдительными как к агрегированным, так и более микроуровневым экономическим факторам, и приспособливают их решения и политики для максимизации своей конкурентоспособности.

4. Экологический. Экологическая окружающая среда включает в себя как физическую, так и биологическую окружающую среду, в которой взаимодействуют организации. Так называемое «озеленение» окружающей среды подчеркивает то, что сейчас данный сектор может повлиять на результативность работы организации. Аспекты экологической окружающей среды, охваченные в анализе STEEP, должны включать в себя кроме всего прочего такие компоненты, как глобальный климат (например, парниковый эффект), постоянное развитие (например, производство леса), жизненные циклы продукции от самой первой до самой последней стадии, повторный производственный цикл, загрязнение и биотехнологические разработки (например, генетические разработки в сельскохозяйственных товарах).

5. Политический/юридический. Политический компонент общей окружающей среды предполагает под собой отношения правительства и общественности к различным отраслям промышленности, эффекты лоббирования заинтересованных групп, регуляционный климат, платформы политических партий и (иногда) предрасположенность политиков. Юридический компонент общей окружающей среды состоит из законов, которым должны были бы следовать члены общества. В большинстве государственных штатов многие юридические предписания в форме общественных политик и регулирующих норм влияют на способность организации действовать. Кроме того, правительство является крупным потребителем и производителем в своем собственном праве, оно действительно может узаконить большую или меньшую конкуренцию и таким образом стать абсолютным направлением усилий конкурентного и стратегического аналитика в данном секторе. Для многих компаний, как, например, независимые контрактники, образовательные учреждения, организации по охране здоровья, некоммерческие организации, действие и настроение исполняющих правительственную политику являются жизненно важными для процесса разработки конкурентной стратегии.

Естественно, с течением времени принимаются многие новые законы, а старые отменяются. Природа конкуренции изменяется вследствие процедурных и структурных изменений в данном секторе. Аналитики должны оценивать и рекомендовать организационные действия, как, например, пропагандистская рекламная деятельность, вклады в общественную деятельность, юридические тактики, лоббирование и стратегии взаимодействия с правительством, и связь с общественностью и посредниками. Все это также оценивается с использованием таких методов, как анализ разногласий и анализ посредников, которые рассмотрены в других главах данного раздела.

Таблица 17.1 показывает несколько ключевых значений, которые будут сопутствовать каждому отдельному фактору STEEP.

Рабочая среда

Рабочая среда, иногда называемая конкурентной или рыночной средой (см. главу 6), — это такой уровень внешней среды организации с компонентами, которые обычно имеют относительно специфичные и обязательные значения для управления организацией. Основные компоненты рабочей среды — это потребители, поставщики (как, например, предлагающие капитал или труд), конкуренты, партнеры и глобальные/интернациональные разногласия, охватывающие эти группы посредников. Рабочая среда, в отличие от общей окружающей среды, может контролироваться или поддаваться воздействию, по крайней мере, в некоторой степени, отдельными организациями. Также в отличие от общей окружающей среды, анализ на данном уровне специфичен в соответствии с организацией.

Потребительский компонент рабочей среды отражает характерные признаки и поведение тех, кто покупает или мог бы потенциально покупать товары и услуги организации. Детальное описание тех, кто покупает товары фирмы, является обычной деловой практикой. Такие оценки помогают руководству вырабатывать идеи о том, каким образом следует совершенствовать удовлетворенность потребителей.

Компонент конкурентов рабочей среды состоит из соперников, нынешних и потенциальных, которых организации следует превзойти с целью достижения своих целей. Понимание конкурентов является ключевым фактором при разработке эффективной стратегии, поэтому для руководства анализ конкуренции является фундаментальной задачей. В основном, анализ конкурентов направлен на то, чтобы помочь руководству оценить сильные и слабые стороны и возможности существующих и потенциальных конкурентов и предсказать из ответные меры на стратегические инициативы.

Компонент трудовых ресурсов рабочей среды составлен под влиянием, оказываемым предложением работников, доступных к выполнению организационных задач. Разногласия, такие как уровни навыков, членство в профсоюзе, уровни заработной платы и средний возраст потенциальных работников, важны для работы организации. Менеджеры часто пропускают другое важное разногласие: привлекательность работы для конкретной организации, как она воспринимается потенциальными работниками.

Таблица 17.1. Основные значения STEEP

СОЦИАЛЬНЫЕ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	ПОЛИТИЧЕСКИЕ/ ЮРИДИЧЕСКИЕ
Идеологические характеристики	Имеющиеся патенты	Качество воздуха и воды	Уровни роста валового внутреннего продукта	Политики политических партий
Типы профсоюзных организаций	Бюджеты на научные исследования и опытные разработки	Возможность рециркуляции	Резервы иностранной валюты	Активность регулирующих агентств
Разрывы в доходах среди социальных сегментов	Число колледжей и университетов в регионе	Источники энергии	Уровень инфляции	Существование законов о защите частной собственности
Процентное соотношение населения в экономическом и социальном сегментах	Скорость технологического изменения	Этап эволюции в жизненном цикле продукции	Уровни и направление распределения доходов	Способность влиять на принятие политических решений
Системы ценностей для общественных классов	Присутствие технологических кластеров	Уровни загрязнения	Процентные ставки	Уровни и тенденции голосования
Культурное образование граждан	Скорость процесса или совершенствования продукта	Заменяемость сырьевых материалов	Уровни кредитования малого бизнеса	Природа власти и структур, принимающих решения
Уровни рождаемости и смертности	Способность расширения	Уровень экологической регуляции	Баланс выплат	Общественное мнение

Компонент поставщиков рабочей среды включает в себя воздействия нетрудовых ресурсов на организацию. Фирма покупает и переводит эти ресурсы в течение производственного процесса в конечные товары и услуги. Сколько поставщиков предлагают специализированные ресурсы для продажи, каково относительное качество предлагаемого ими материала, какова надежность их доставки, каковы сроки кредитования, каков потенциал для стратегических связей — все эти разногласия влияют на управление этим элементом в рабочей среде.

Глобальный/интернациональный компонент рабочей среды объединяет все факторы, связанные с глобальными вопросами. Хотя многие организации должны иметь дело непосредственно с интернациональными разногласиями, их число катастрофически увеличивается. Значимые аспекты интернационального компонента включают в себя законы, политические методы, культуры и экономические климаты, которые доминируют в тех странах, где фирма ведет бизнес.

Все эти пять компонентов в совокупности определяют территорию или область, в которой находится организация. Структура ключевых взаимосвязей с данной рабочей средой (или средами, если фирма работает во многих отраслях) будет определять потенциал прибыли, а также перспективы для достижения конкурентного преимущества.

Внутренняя среда

Внутренняя среда организации включает в себя силы, которые действуют внутри организации, имея особые значения для управления результативностью ее работы. В отличие от компонентов общей окружающей среды и рабочей среды, которые действуют извне организации, компоненты внутренней среды исходят из нее самой. Несколько глав данной книги рассматривают анализ отдельных аспектов внутренней среды, в особенности это главы 14 и 15.

Аспекты внутренней среды организации (производство, маркетинг и т. п.) в совокупности определяют как проблемные зоны, которые необходимо усилить, так и основные компетенции, которые фирма может вывести и построить. Посредством систематического изучения своих внутренних действий фирма может лучше оценить, каким образом каждое действие могло бы добавить ценности или внести значительный вклад в формирование эффективной стратегии. Майкл Портер предложил метод для такой оценки, названный анализом стоимостных цепочек (см. главу 9). Анализ стоимостных цепочек может выявить внутренние основные компетенции, которые при соответствии внешней отраслевой структуре рассматриваются как важнейшие элементы конкурентного преимущества и прибыльности.

Анализ внутренней среды можно провести горизонтально или вертикально (Bates & Eldridge, 1984). Анализ по горизонтальному методу направлен на сильные и слабые стороны каждой из важнейших функциональных областей фирмы и описывает стратегии, движущие каждую из них. Что касается вертикального метода, сильные и слабые стороны выявляются на каждом организационном уровне, как, например, руководство старшего звена, среднее руководство, руководство низшего звена и рабочие. С другой стороны, вертикальный анализ направлен на стратегические, операционные/управленческие и тактические уровни принятия решений. Аналитиками обычно предпочитается горизонтальный подход.

Стратегическое обоснование и его применение

Условия окружающей среды воздействуют на весь процесс стратегического управления. Ключом к эффективному стратегическому управлению является принятие управленческих решений, которые формируют действия организации и которые будут положительно влиять на те условия, в которых эти действия непременно будут происходить. В некоторой степени этот контекст действия будет определяться внутренними условиями организации, в особенности ее сильными и слабыми сторонами. С другой стороны, в основном контекст действия часто диктуется внешними условиями организации в ее окружающей среде. Иногда фирма может нацелить свою окружающую среду на свое преимущество, хотя другой способ состоит в том, что ей часто приходится действовать таким образом, который приносит ей меньше отрицательных эффектов, чем конкурентам.

Однако самая важная цель анализа общей окружающей среды заключается в вооружении принимающих решения специалистов точными и объективными прогнозами значимых тенденций в факторах окружающей среды. Его главная задача состоит в ведении мысли руководителя впереди текущих событий и краткосрочных перспектив, несмотря на то, что он должен проводить частые и ощутимые связи с текущими и краткосрочными мероприятиями для поддержания достоверности. Постоянная поддержка хрупкого равновесия между кратким сроком и более длительным сроком остается главной трудностью для аналитика окружающей среды.

Вторым главным обоснованием является избыточность информации об окружающей среде, которая доступна организационным аналитикам и принимающим решения специалистам. Миллионы битов внутренних данных ежедневно бомбардируют большинство организаций, в особенности в условиях экономики, подвижной компьютерно-информационными средами, информацией и услугами. Процесс формулирования стратегии организации в значительной степени ослабляется до тех пор, пока организация не может разработать процесс отсева, позволяющий определять важность и соответствие внешних наработок.

Другое ключевое обоснование заключается в разработке у принимающих решения специалистов организации структурированного метода мышления по поводу выявления и анализа соответствующих тенденций, событий и ожиданий посредников в окружающей среде STEEP. Оно также помогает, когда процесс анализа уделяет особое внимание важности систематической оценки воздействий изменений в окружающей среде на сферу деловой активности организации и планы действий, которые были выбраны ею для выполнения своей миссии. Это можно провести посредством масштабной общеорганизационной политики для принимающих решения специалистов или с помощью более узкого, функционально направленного метода, требующего от аналитика перевода данных и информации об окружающей среде в эффективные действия для функциональных менеджеров или принимающих решения специалистов (например, о новых товарах для менеджеров по маркетингу или о стратегиях лоббирования для менеджеров по государственной политике).

Другая жизненно важная и сопутствующая задача анализа окружающей среды состоит в создании предположений по поводу разработки стратегии органи-

зации или системы планирования. Слишком много неправильных предположений, предшествующих стратегии, приведут к неэффективному планированию.

Успех или провал организации может, по сути, зависеть от того, насколько точно ее специалисты, принимающие решения, понимают окружающую среду, и насколько эффективно они реагируют на нее. В соответствии с этим, менеджеры на разных уровнях организации и в различных функциональных подразделениях тратят огромное количество времени и усилий на сбор и анализ данных относительно того, что они считают важными факторами окружающей среды. Крупные фирмы часто обращаются к членам внешних советов за рекомендациями и консультациями по долгосрочным политическим или макроэкономическим вопросам. Директор-распорядитель с помощью внутренних функциональных экспертов в области маркетинга, исследований, разработки нового вида товаров или производства должен разработать единую систему стратегических разногласий в действии в конкурентной среде. Внутренние сотрудники, как, например, плановики, финансовые аналитики, специалисты по персоналу, связям с общественностью и посредникам, должны всегда использовать новые способы и методы, которые определяют лучший опыт их профессий с целью осуществления ценного вклада в данный процесс.

Ясно, что многие работники по всей организации вносят вклад в анализ окружающей среды. Это может быть важным как внутри, так и вне организации, поскольку может создать неиссякаемый источник для разделения мнений и дебатов по поводу относительных изменений STEEP. Чем больше специалистов привлекаются к анализу, тем больше возможности выявления возможностей или угроз, созданных в данной окружающей среде. Этот факт недооценивает важность эффективной организации для проведения анализа окружающей среды. Чтобы убедиться в том, что в распоряжении находится нужная для принятия стратегических решений информация, менеджеры высшего звена должны тщательно продумать, кто должен собирать какую информацию и как структурировать поток информации так, чтобы использовать ее максимально эффективно. Из-за того, что организация должна собирать разнообразную информацию своевременно, перекрестно-функциональные команды внутренних специалистов часто могут эффективно выполнять анализ окружающей среды.

В некоторой степени, эти различные обоснования анализа окружающей среды будут существовать в любой организации в любое время, несмотря на то, что важность или первостепенность конкретного обоснования или функции может различаться по различным причинам. Зная о различиях в окружающих средах, масштабе окружения, организационном уровне и клиентуре, мы бы по своему опыту сказали, вряд ли единственное обоснование или их ряд будет служить всем организационным целям. В любом случае, они должны соответствовать стратегии организации, ее культуре, процессам планирования, а также принимающим решения специалистам и их уникальным стилям.

Сильные стороны и преимущества

Организации проводят анализ окружающей среды для того, чтобы облегчить процесс достижения своих конкурентных целей. Естественно, некоторые уси-

лия по анализу окружающей среды лучше других, и исследование показало, что в некоторых средах компании могут получить преимущество над конкурентами на основе качества своего анализа окружающей среды (Miller & Friesen, 1977; Grinyer & Norburn, 1977/78).

Успешные анализы окружающей среды концептуально и практически связаны с текущими операциями планирования. Если система анализа окружающей среды не связана с планированием, результаты анализа не сделают особого вклада в определение направления, которое организация примет на долгосрочную перспективу. Один из методов, широко используемый для достижения этого жизненно важного единства, заключается в вовлечении главных организационных планировщиков в какую-либо сферу анализа окружающей среды. Например, чтобы убедиться в прочности связи планирования с анализом окружающей среды в Atlantic Richfield, менеджер по вопросам окружения непосредственно подчиняется директору по разногласиям и планированию (Arrington & Sawaya, 1984).

Как и большинство эффективных методов конкурентного анализа, успешный анализ окружающей среды подчиняется информационным потребностям принимающих решения специалистов. Клиентом, для которого проводится анализ окружающей среды, выступают принимающие решения специалисты команды высшего руководства фирмы. Анализ окружающей среды должен тщательно понимать информационные потребности главных принимающих решения специалистов организаций и удовлетворять их. Эффективные аналитики осознают, что эти потребности в информации могут изменяться с течением времени, и проводят анализ окружающей среды в соответствии с подобными изменениями.

Для успеха любые организационные меры, как, например, анализ окружающей среды, требуют поддержки и стимулирования со стороны главного руководства. И мероприятия по анализу окружающей среды — не исключение. Члены организации будут воспринимать их важными только потому, что такая поддержка несомненна.

Аналитики окружающей среды должны концентрировать свое внимание на выявлении существующих и потенциальных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, предложенных компонентами среды фирмы. Стратеги должны интерпретировать результаты анализа окружающей среды в свете своего глубинного понимания операций компании. Аналитик должен разделить навыки стратега, чтобы внести вклад в эффективную стратегию.

Эффективный анализ окружающей среды повлечет за собой положительные результаты конкурентной работы только в том случае, если: 1) предпринимаются надлежащие меры, 2) делаются надлежащие оценки и 3) своевременные действия приносят хорошие результаты за продленный период времени.

Слабые стороны и ограничения

Анализ окружающей среды является непростой аналитической задачей. Несколько исследований показали, что эта форма анализа подтвердила свою сложность эффективного проведения с течением времени (Stubbart, 1982). Различные формы условий окружающей среды (например, динамичные или стабильные,

простые или сложные, продолжительные или непродолжительные) также воздействуют на восприятия и реалии эффективности данного аналитического процесса (Diffenbach, 1983).

Проблемы анализа окружающей среды проявляют тенденцию к разделению на несколько категорий, как описывается далее (Diffenbach, 1983):

1. *Интерпретация.* Принимающие решения специалисты организации часто сталкиваются с большими трудностями в концептуализации или определении того, что такое их окружающая среда, и в определении границ ее поля деятельности. Так, сложно интерпретировать результаты анализа окружающей среды в особые виды воздействий, которые будут оказывать переменные значения окружающей среды, и также по отношению к природе эффективных реакций, которые может выбрать организация. Структурирование значимых исследований, проявление финансового воздействия, синтезирование кратко- и долгосрочных результатов, недостаток вовлечения в анализ руководства высшего звена, сложности при осуществлении потенциальных возможностей в планах действия и время и ресурсы, требуемые для проведения точного анализа — все это является потенциальными слабостями интерпретации факторов окружающей среды.

2. *Неточность и неопределенность.* Здесь проблемы включают в себя неточности в результатах анализа, присутствие слишком большого числа случаев неопределенности, что придает результатам ложность, или сочетание обеих проблем. Это может случиться потому, что сложно эффективно отобразить события и тенденции в окружающей среде, надлежащим образом характеризующие неопределенности в значениях, непродолжительность в прогнозировании, сложности при прогнозировании силы или степени воздействия сил STEEP и неприятности, отмечаемые при попытках предсказать или спрогнозировать социальную или технологическую эволюцию и тенденции.

3. *Краткосрочная ориентация.* Многие организации заранее используют процесс анализа окружающей среды, потому что перегружены принятием краткосрочных, квартальных решений и мероприятий. Многие специалисты, принимающие решения, не любят тратить «реальные» сегодня деньги на спекулятивные действия завтра, и организационные структуры, как, например, оперативные группы и процессы квартального бюджетирования поощряют озабоченность краткосрочными вопросами. Многие компании сокращают финансирование процесса анализа окружающей среды в экономически трудные периоды, рассматривая его как роскошь, а не предмет первой необходимости. Это часто такое время, когда данный анализ как раз больше всего необходим организациям, и преимущества могут достичь те организации, которые могут проводить и поддерживать проведение анализа окружающей среды и в хорошие, и в плохие времена. И в конце концов, многие переменные значения секторов STEEP развиваются в течение многих лет, часто дольше, чем аналитики и принимающие решения специалисты организаций намереваются воздействовать на них.

4. *Отсутствие одобрения.* Некоторые компании не одобряют ценность анализа окружающей среды. Это может происходить вследствие отсутствия понимания высшим руководством его ценности, сложности стимулировать линейных менеджеров к участию в нем или к использованию его результатов, сопротивле-

ния к изменению методов прогнозирования и уверенности многих менеджеров в том, что они уже являются экспертами в применении этого процесса или руководстве им. Другая сопутствующая проблема — это невозможность связать STEEP-анализ с конкурентными значениями. STEEP всегда должен иметь главной целью выявление конкурентных значений для организации на основании анализа окружающей среды.

5. *Непонимание.* Многие принимающие решения специалисты имеют узкие, ограниченные или неверные представления об окружающей среде. Например, они думают в рамках страны, что противоположно глобальным рамкам; они не были подготовлены при получении своего образования к решению вопросов STEEP и, следовательно, рассматривают их менее важными, чем вопросы из тех областей, по которым они имеют подготовку или образование.

6. *Диверсифицированные организации.* Они создают огромную сложность для аналитиков окружающей среды, поскольку им придется обобщить значения для динамики многочисленных окружающих сред и организаций. Человеческие ограничения, первоначальный опыт и предубеждения повлияют на анализ окружающей среды. Это в особенности свойственно многонациональным средам, где предубеждения родной страны и отношения часто приводят организации к навязыванию своего опыта, мнений и понимания тех показателей, которые не действуют способами, поддерживаемыми данными факторами.

Процесс применения метода

Анализ окружающей среды обычно начинается с принимающих решения специалистов организации, определяющих границы окружающей среды. Эти границы будут подразумевать широту, глубину и перспективу прогнозирования анализа. Широта относится к тематическому охвату собираемых данных об окружающей среде. Глубина определяет степень детальности данных STEEP, которые ищутся и анализируются. Перспективы прогнозирования обычно подразделяются на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные, что определяется в относительной специфичной окружающей среде организации.

Границы окружающей среды обычно могут быть установлены посредством изучения стратегического расположения организации по отношению к ее географической многообразности (то есть, где она конкурирует, а где — нет), масштабу товарного рынка или рынка услуг, перспективе прибыли по вложению основных средств, технологии и инновациям, источникам ресурсов (капитал, труд, другие финансовые ресурсы и сырье), регуляционному мандату и гибкости. Данный процесс также определяется количеством доступных для решения задачи ресурсов в соответствии с другими измерениями FAROUT, которые необходимо учесть.

После этого можно провести анализ пяти сегментов STEEP с использованием следующего процесса, состоящего из пяти этапов (Fahey, 1984):

1. Понять анализируемый сегмент окружающей среды.
2. Понять взаимосвязи между тенденциями.
3. Соотнести тенденции с разногласиями.

4. Спрогнозировать будущее направление разногласий.
5. Прийти к выводам.

Этап 1: понять анализируемый сегмент окружающей среды

Каковы текущие ключевые события и тенденции в данном сегменте? Это подскажет вам, что происходит и касается развития событий и тенденций. События — это важные случаи в различных сферах СТЕЕР. Тенденции можно рассматривать как общую направленность или курс событий. Например, в сегменте, называемом стиль жизни, вы постараетесь подметить тенденции в работе и в свободное время, в потреблении и сбережениях, образовании, путешествиях, религиозной принадлежности и домашней работе.

Что подтверждает существование данных тенденций? Важно, чтобы данные или сведения о существовании тенденций были получены для проведения последующего изучения и прогнозирования направления и развития данных тенденций.

Каким образом тенденции развивались исторически? Как отрасли, продукция и организации, тенденции имеют жизненные циклы с определенными стадиями. Тенденции возникают, развиваются, достигают пика и спада. Аналитикам советуют определить, на каком этапе в своем жизненном цикле развивались важные тенденции. Понимание цикла тенденций особенно важно при определении их последующей эволюции.

Какова природа и степень изменения или турбулентности тенденций? Тенденции изменяются в соответствии с уровнем развития, значимости и фракционирования. Уровень изменений в тенденции требует от аналитика сосредоточения внимания на том, является ли тенденция развивающейся, идущей на спад или нейтральной в своем жизненном цикле. Значимость оценивает степень распространения тенденции и влияния на широкие или узкие круги общества. Фракционирование определяет зависимость тенденции от других тенденций, что предоставляет возможность узнать, оказывают ли другие тенденции воздействие на данную.

Какой тип воздействия оказывают тенденции на организацию? Теоретически существуют три различных типа воздействий, которые тенденции могут оказывать на организацию:

1. *Негативные воздействия.* Ассоциируются с угрозами способности организации достигать свои цели. Они также могут помешать организации действовать в соответствии с текущей стратегией, увеличить риски, ассоциирующиеся с переходом от существующей стратегии, увеличить уровень ресурсов, требуемых для операционализации стратегии, или показать, что стратегия стала несоответствующей.

2. *Позитивные воздействия.* Ассоциируются с возможностями организации достигать свои цели. Это может означать, что тенденции поддерживают или усиливают существующие стратегии, могут увеличить вероятность того, что организация сможет внедрить запланированную стратегию, или предложить новую возможность, которая может быть применена в том случае, если одна или более стратегий были изменены в рамках существующей миссии организации.

3. *Нейтральные или нулевые воздействия.* Это могут быть либо стабилизирующие, либо не относящиеся к делу силы. Они также могут увеличить уверенность принимающих решения специалистов в своих стратегиях.

Этап 2: понять взаимосвязи между тенденциями

Каковы взаимосвязи между тенденциями? От аналитика требуется использовать свои творческие способности при определении взаимозависимостей между субсегментами макросреды. Аналитик должен рассматривать те области, в которых тенденции предлагают изменения или перестройку с ожидаемого пути развития или где тенденции усиливают одна другую.

Каковы конфликты между тенденциями? Тенденции часто проходят в противоположных направлениях. Например, люди становятся более приверженными к своей работе, но в то же время хотят посвятить больше времени семье.

Этап 3: соотнести тенденции с разногласиями

Не все тенденции имеют одинаковое значение для организации или отрасли. Некоторые будут непосредственно воздействовать на организацию, в то время как другие могут оказывать только касательное воздействие в зависимости от того, каким образом тенденция взаимодействует со стратегией организации. Важно, что аналитик выявляет те тенденции и их комбинации, которые скорее всего будут оказывать наибольшее воздействие на достижение организационных целей. Те тенденции, которые являются наиболее важными для организации, называются «разногласиями».

Этап 4: спрогнозировать будущее направление разногласий

Оценка основных сил. Прогнозирование будущей эволюции тенденции или ряда тенденций в разногласии требует проведения анализа движущих сил. Это важно, поскольку аналитик может провести разграничение между симптомами и причинами. Это очень сложно, так как часто эти движущие силы работают одна против другой и одновременно действуют во многих направлениях. Если причины точно установлены, аналитик затем может разработать альтернативные варианты развития разногласия.

Разработать альтернативные проекты разногласий. Для избежания ограничений, создаваемых одними только прогнозами, для аналитика полезно разработать множественные проекты или сценарии. Каждый из данных сценариев будет представлять отличный обзор будущего, которое тщательно разрабатывается по четко установленным тенденциям. Например, аналитик может определить сценарии лучшего случая, худшего случая и нейтрального случая для разработки разногласия. Затем аналитик должен проверить сценарий на достоверность: Какие основополагающие силы воздействуют на тенденции? Какова вероятность того, что они будут продолжаться? Насколько достоверен тот факт, что тенденции точны? Действительно ли значимы взаимозависимости между тенденциями?

Этап 5: прийти к выводам

Важно, что анализ макросреды действительно вносит вклад в стратегическое планирование организации и является вводимым в него ресурсом. Выводы должны быть направлены на три уровня, в особенности: 1) структурные силы, окружающие отрасль и любые стратегические группы в отрасли, 2) как они воздействуют на стратегию вашей организации, и 3) как они должны воздействовать на стратегии конкурентов. Эта оценка должна обеспечить результаты, которые помогут определить, какими должны быть будущие стратегии.

Нижеследующий перечень представляет резюме вопросов для анализа проблем стратегического менеджмента, которые направлены на разногласия в области окружающей среды:

1. Вызывает ли проблема стратегического менеджмента разногласия в области окружающей среды?
2. Рассматриваются ли факторы в общей окружающей среде надлежащим образом как часть анализа окружающей среды?
3. Рассматриваются ли факторы в рабочей окружающей среде надлежащим образом как часть анализа окружающей среды?
4. Рассматриваются ли факторы во внутренней окружающей среде надлежащим образом как часть анализа окружающей среды?
5. Посвящает ли организация достаточно времени для оценки и усовершенствования своего процесса анализа окружающей среды?
6. Правильно ли проводится прогнозирование окружающей среды в процессе ее анализа?

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От средней до высокой степени. Его направленность на тенденции, движущие силы и их эволюционное развитие подтверждает, что анализ является предупреждающим методом. Является менее полезным, если ориентирован на настоящее.

Точность. От низкой до средней степени. Метод требует глубокого понимания и изучения широкого спектра количественных и качественных элементов, которые часто взаимодействуют друг с другом.

Ресурсная эффективность. Средней степени. Большая часть информации может быть получена из вторичных источников, как, например, государственные агентства, публикации специалистов, консалтинговые фирмы и данные опросов населения.

Объективность. От низкой до средней степени. Понимание взаимосвязей тенденций и движущих сил требует значительной изобретательности и проницательности, соединенных с полезными и надежными данными.

Полезность. Средней степени. Это ценный метод, поскольку только некоторые организации проводят его отлично или хорошо, однако предоставляет возможности достижения стратегических преимуществ, если может быть проведен эффективно.

Своевременность. От низкой до средней степени. Данный метод требует от организации накопления и прослеживания постоянных источников данных. При отсутствии эффективных систем слежения данный метод может потребовать много времени для разработки.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ S-кривых
- Анализ разногласий
- Прогнозирование технологий
- Анализ посредников
- Анализ сценария
- SWOT-анализ

Литература

- Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future*. New York: John Wiley & Sons.
- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. New York: Macmillan.
- Arrington, C., & Sawaya, R. (1984). «Issues management in an uncertain environment». *Long Range Planning*, 17(6), 17-24.
- Bates, D., & Eldrige, D. (1984). *Strategy and policy analysis, formulation, and implementation* (2nd ed.). Dubuque, IA: Brown.
- Diffenbach, J. (1983). «Corporate environmental analysis in large U.S. corporations». *Long Range Planning*, 16(3), 107-116.
- Dill, W. (1958). «Environment as an influence on managerial autonomy». *Administrative Science Quarterly*, 2(2), 409-443.
- Fahey, L. (1989). «Understanding the macroenvironment: A framework for analysis». In L. Fahey, (ed.), *The Strategic Planning Management Reader*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, pp. 38-43.
- Fahey, L., King, W., & Narayanan, V. (1981). «Environmental scanning and forecasting in strategic planning — The state of the art». *Long Range Planning*, 14(1), pp. 32-39.
- Grinyer, P. H., & Norburn, D. (1977/1978). «Planning for existing markets: An empirical study». *International Studies in Management and Organization*. Vol 7, pp. 99-122.
- Lenz, R., & Engledow, J. (1986). «Environmental analysis: The applicability of current theory». *Strategic Management Journal*, 7, 329-346.
- Miller, D., & Friesen, P. (1977). «Strategy making in context: Ten empirical archetypes». *Journal of Management Studies*, 14(3), 253-280.
- Starbuck, W. (1976). «Organizations and their environments». In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Stubbart, C. (1982). «Are environmental scanning units effective?». *Long Range Planning*, 15(3), 139-145.
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Wilson, I. (1982). «Environmental scanning and strategic planning». In G. Steiner et al. (Eds.) *Management Policy and Strategy* (Reading 7). New York: Macmillan.

Глава 18. Анализ сценария

Краткое описание

Сценарий — это детальное, внутренне последовательное описание того, на что может быть похоже будущее, основанное на ряде предположений, которые особенно важны для развития экономики, отрасли или технологии. Планирование и анализ сценария — это структурированный способ разработки множественных сценариев, которые компенсируют две распространенные ошибки при принятии решений — «недопредсказание» и «перепредсказание» изменения. Общая цель планирования и анализа сценария состоит в создании разделенной основы для стратегического мышления.

Анализ сценария — это предположительный инструмент планирования для анализа окружающей среды в турбулентных и стремительно меняющихся условиях. С помощью упорядоченного, но тем не менее творческого подхода, анализ сценария представляет собой сочетание количественного и качественного анализа, который представляет многие возможные варианты будущего изменения окружающей среды, сокращает эти многие сценарии до управляемого числа возможностей, объединяет анализ чувствительности для определения зависимых взаимосвязей переменных, изолирует тенденции и схемы для взаимосвязи «слепых» зон при принятии стратегического решения и предоставляет основу для принятия будущих решений по стратегическому положению.

Исторический опыт

Анализ окружающей среды долгое время был основным компонентом стратегии. По определению и необходимости долгосрочное планирование требует от аналитика смотреть дальше текущей ситуации и готовить ресурсы и потенциальные возможности фирмы к конкуренции в неопределенном будущем. Многие годы он был предпосылкой методов прогнозирования, как, например, экстраполяция тенденций и эконометрическое моделирование. Прогнозирование, однако, подкреплено концептуальными основами, потому что основывается на том, что будущее может быть экстраполировано по прошлым тенденциям и моделям. Эта слабая сторона проявилась в полном провале прогнозирования на короткие периоды времени.

Многие исследования поставили под сомнение достоверность традиционных методологий прогнозирования и обнаружили недостаток их точности и, следовательно, полезности. В одном сравнительном обследовании американских количественных эконометрических моделей, проводимом в период с 1970 г. по 1975 г., было заключено, что их точность не могла быть надежно распространена более чем на девять месяцев (Spivey & Wroblecki, 1980). Аналогично, не было найдено особых отличий в точности количественных эконометрических моде-

лей от более качественных подходов к прогнозированию. Другое исследование, профинансированное Соединенными Штатами в 1978 году, было направлено на методы прогнозирования цены на энергию. Вывод походил на результаты предыдущего исследования и состоял в том, что в то время как все типы методов прогнозирования стоимости энергии имели катастрофические отчеты исследования, качественные подходы проявляют тенденцию к превосходству над эконометрическими моделями. Хотя другое крупное исследование показало, что прогнозы обычно были неправильными в большей степени как результат неправильных предположений, нежели из-за применения специфичной методологии (Asher, 1978). Однако, время было готово для планирования и анализа сценария, потому что он явно был направлен на предположения, которые представляют собой основу большей части долгосрочного планирования.

Исследования, подобные описанным выше, были дополнены отчаянием общего менеджмента по поводу невозможности предсказывать будущее с помощью прогнозирования, что привело к полному отказу от традиционных методов прогнозирования. Ограниченная ценность прогнозирования как инструмента стратегического планирования лучше всего, вероятно, резюмируется в положениях духовного руководителя стратегии Питера Дракера (1973), когда он окончательно решил, что стратегическое планирование обязательно, в особенности, потому что мы не можем делать прогнозы.

В 1970-х гг. корпоративные плановики применили анализ сценария как способ преодоления недостатков традиционной технологии прогнозирования. Известно, что греческий путь стратегии относится к планированию военной кампании, поэтому неудивительно, что анализ сценария изначально был разработан для военного применения. В 1942 году модели компьютерного моделирования впервые были использованы атомными физиками в проекте «Манхеттен» для определения того, разрушит ли атомная бомба Землю до состояния громадного огненного шара.

Следующее важное продвижение в эволюции анализа сценария пришло из RAND Corporation при консультировании американского ракетного округа ПВО. Военные стратеги RAND первыми официально определили сценарии как «гипотетические последовательности событий, выстроенные с целью привлечения внимания к причинным процессам и точкам принятия решений» (Kahn & Wiener, 1967). Это определение цели означало драматический поворот в мышлении от установленных методов прогнозирования. Больше, чем попытка точно предсказывать будущее, анализ сценария был разработан для облегчения процесса принятия решений посредством усиленного понимания взаимозависимостей и значений текущих и будущих тенденций.

За этой лидерской работой RAND последовали известные сейчас анализы сценария устойчивого глобального экономического роста, «Ограничения роста» (Meadows и др., 1972) и «Человечество в переломной точке» (Pestel & Mesarovic, 1974). Важный вклад этих исследований состоял во всеобщем признании того, что взаимозависимости среди факторов, объединенных в анализе сценария, часто превосходят по значимости отдельные факторы сами по себе. Это означает, что анализ сценария должен обязательно включать в себя воздействие «петлей

позитивной обратной связи» или взаимосвязанные причинно-следственные отношения, которые служат для повторного воздействия изначальных динамических факторов (Zentner, 1982). Например, если бы изменилась доступность ресурсов, один из не объединенных факторов, была бы снята последовательность воздействий по другим факторам (как, например, загрязнение окружающей среды, производство пищевой продукции, численность населения и доступность капитала), которые могли бы воздействовать на доступность ресурсов (посредством петли позитивной обратной связи).

Анализ сценария заслужил большее доверие благодаря исследованию «Семь завтра», проведенному SRI International в 1982 году (Hawken, Ogilvy & Schwartz, 1982). Этот сценарий пытался предвидеть будущее следующих двух десятилетий посредством анализа тенденций экономического роста, доступности энергии, производительности сельского хозяйства, систем социальных ценностей и климатических изменений. С помощью манипулирования различными переменными, движущими каждой тенденцией, было разработано несколько различных сценариев будущего посредством обратной связи.

Несмотря на то, что большинство этих ранних методов сценария были высоко количественными (то есть, некоторые из них заключали в себе сотни или тысячи взаимосвязностей), в этот период также развивался и более качественный анализ сценария. Наиболее значимым качественным подходом к анализу сценария были метод Дельфи (разработанный Олафом Хелмером в 1960 г.) и анализ перекрестных воздействий (разработанный в начале 1960-х гг.). Важно, что метод Дельфи опирается на итерационные данные панелей экспертов, а не на сложные математические модели.

От середины до конца 1970-х гг., когда анализ сценария достиг огромной интеллектуальной основательности, он был официально принят многими крупными корпорациями в качестве важной части процесса стратегического планирования. Нефтяной кризис 1970-х гг. подчеркнул важность анализа сценария. И большинством тех, кто адаптировал этот метод, были крупнейшие нефтяные компании, как, например, Royal Dutch Shell Company, которая официально ввела анализ сценария в свои аналитические методы в 1977 году. Некоторые возражают, что анализ сценария был главным воздействием, движущим улучшенную глобальную конкурентную позицию Shell, сместив ее с шестого места в 1973 году на второе к концу 1980-х гг. (Grayson & Clawson, 1996).

Анализ сценария стал популярным среди нефтяных компаний потому, что подходил для работы со значительными изменениями в основополагающих экономических, политических и социальных факторах, по которым эти изменения были диспропорционально уязвимыми. Так, он используется в основном крупными корпорациями для оценки макросреды или при всемирном планировании. К 1977 году исследование компаний Fortune Industrial 1000 показало, что 16% фирм из списка активно применяли сложное планирование сценария (Linneman & Klein, 1979). К 1982 году то же исследование выявило, что 32% компаний Industrial 1000 использовали этот инструмент стратегического менеджмента. Кроме того, к 1982 году планирования сценария также стало применяться приблизительно тем же процентом непромышленных американских

фирм и иностранных фирм, работающих по американским патентам (Lippeman & Klein, 1985).

При постоянном давлении изменений со стороны глобализации, либерализации торговли и информационных технологий, сейчас анализ сценария признан в качестве основного инструмента для фирм любой величины, который помогает им стратегически думать о будущем.

Стратегическое обоснование и его применение

Современные организации и отрасли промышленности сталкиваются со стремительными структурными изменениями, неопределенностью и решениями, которые включают в себя огромные возможности и риски. Предвидение будущего в этой окружающей среде требует большего, чем просто планирование на случай непредвиденных обстоятельств, анализа чувствительности или компьютерного моделирования. Это также требует творческого подхода, проницательности и интуиции. Планирование и анализ сценария позволяет аналитику структурировать эти требования.

Согласно Шумакеру (1995), организации, сталкивающиеся с такими условиями, особенно будут извлекать выгоду из планирования и анализа сценария:

- Неопределенность во многом зависит от способности менеджера предсказывать или приспосабливаться.
- В прошлом выпало много дорогостоящих сюрпризов.
- Компания не воспринимает или не вырабатывает новые возможности.
- Качество стратегического мышления низкое.
- Отрасль испытала значительное изменение или вот-вот столкнется с ним.
- Компания ищет простого языка и основы без подавления многообразия.
- Существуют сильные расхождения во мнениях, у многих из мнений есть преимущества.
- Конкуренты компании используют данный метод.

Отрасли развиваются, меняются по уровню привлекательности. Предсказание того, как эта эволюция будет происходить, в лучшем случае является неопределенной задачей. Когда уровни неопределенности очень высоки, анализ сценария может быть полезным способом для подготовки к такому будущему.

Как отмечалось ранее, сценарий — это детальное, внутренне последовательное описание того, каким может быть будущее, основанное на ряде предположений, являющихся очень важными для развития экономики, отрасли или технологии. Это история о возможном будущем, написанная или рассказанная устно, выстроенная на тщательно продуманном сюжете. Истории могут выражать множественные перспективы сложных событий. Сценарии придают этим событиям смысл. Отраслевые сценарии представляют детальные, внутренне последовательные описания того, какой отрасль может быть в будущем. Они обращены к тому, что могло бы быть и что может быть.

Результатом единственного сценария является одно возможное представление состояния отрасли, в то время как ряд сценариев может быть использован для охвата широкого спектра возможных структур. Ряд сценариев может использоваться для разработки и рассмотрения конкурентных действий или шагов.

Далее следуют четыре общих типа подходов к анализу сценария.

Количественные методы

1. *Созданная с помощью компьютера эконометрическая модель.* Данная модель пытается объединить в себе огромное число определенных взаимосвязей между факторами тенденций. Посредством изменения одной переменной последовательность дальнейших воздействий анализируется по эффектам петли позитивной обратной связи на изначальную переменную.

Качественные методы

2. *Интуитивный метод.* Этот метод отвергает количественный подход. Вместо этого, он уделяет особое внимание качественным переменным, которые, как предполагается, будут диспропорционально воздействовать на будущее. Основные тенденции выявляются и проектируются на будущее для создания «будущего без сюрпризов». За этим следует изменение некоторой тенденции для раскрытия других возможных разногласий. В то время как этот интуитивный подход может показаться простым, для применения трудным его делает высокая степень абстракции и недостаток систематического применения.

3. *Метод Дельфи.* В данном методе группа экспертов (и внутренних, и внешних) опрашивается по отдельности (чтобы избежать тенденции одинаковых ответов) посредством проведения ряда интервью, касающихся текущих и возможных будущих тенденций в определенном проявлении. После нескольких итераций результаты статистически обрабатываются с учетом консенсуса, а также различающихся мнений. Подход Дельфи направлен на определение последовательных причинных цепочек событий и разногласий, которые проявятся в будущем.

4. *Анализ перекрестного воздействия.* Данный подход также включает в себя мнения экспертов, но дополнительно требует от экспертов оценить вероятности и время наступления будущих тенденций или событий. Аналитический продукт — это распределение вероятности и времени наступления событий, по которым можно определить воздействие устранения одной тенденции или одного события на оставшиеся тенденции или события. Анализ перекрестного воздействия направлен на взаимозависимости между различными выявленными факторами, событиями и разногласиями, которые повлияют на будущее.

Гибридный анализ сценария с уклоном к качественному подходу кажется наиболее эффективным из применяемых сегодня методов. Эти обобщенные подходы направлены на качественную картину, которая ставит под сомнение основные предположения о будущем. Сначала разрабатывается большое число сценариев, причем оно сокращается, проходя либо индуктивные, либо дедуктивные процессы. Дедуктивное сокращение числа факторов, во-первых, учиты-

вает общие повествовательные темы каждого сценария и затем концентрирует внимание на факторах, которые будут представлять собой преобладающие воздействия в каждом сценарии. В другом случае индуктивное сокращение требует от аналитика в первую очередь сократить число факторов до управляемого числа и затем спроектировать потенциальные будущие ценности во множественные сочетания этих факторов для получения благоприятных сценариев.

И дедуктивный, и индуктивный метод обеспечивают выгоды, но также включают в себе и риски (Schnaars, 1987). В то время как дедуктивное сокращение позволяет аналитику объединить многие факторы в несколько повествований, описывающих будущее, оно может упустить важные сочетания факторов. И наоборот, индуктивное сокращение по первому сокращению числа факторов может упустить важную переменную. Для защиты от этих обеих проблем Шнаарс предлагает следовать обоим подходам. После определения управляемого числа аналитических вводимых факторов сценарии становятся предметом более жесткого анализа.

Независимо от того, какой подход к анализу сценария используется, обычно следуют пяти специфичным целям:

- *Сценарий STEEP.* Направлен на внешние события фирм. Охватываются менее контролируемые факторы: социальные, технологические, экономические, политические и окружающей среды. Важная отличительная черта сценария STEEP от традиционного STEEP-анализа — это характеристика последнего, которая содержит в себе зависимости факторов для получения новых конкурентных условий в дальнейшем.
- *Сценарий чувствительности.* Противоположен сценарию STEEP в том, что субъектом анализа выступают внутренние факторы, в особенности контролируемые фирмой. Общий пример данного типа анализа сценария — это подход электронной таблицы, используемый функцией финансов.
- *Сценарий отрасли.* Направлен на разногласия, специфичные для отрасли, и тенденции, соответствующие установленной бизнес-модели фирмы. Отличие от традиционного отраслевого анализа состоит в том, что этот метод представляет собой анализ взаимозависимых последовательностей тенденций, событий и разногласий с течением времени.
- *Сценарий диверсификации.* Направлен на специфичные для отрасли разногласия и тенденции, соответствующие потенциальным бизнес-моделям, которые может осуществлять фирма в будущем. Является особенно разведочным по природе и должен выявлять текущие и будущее тенденции в текущей отрасли фирмы. В дополнение к этому, данный тип анализа сценария прогнозирует перспективы отраслевой миграции.
- *Сценарий общественных разногласий.* Часто фирмы, диспропорционально предрасположенные особо определенным общественным разногласиям, будут составлять сценарий общественных разногласий. Например, нефтяная компания может сконцентрировать анализ сценария на экономии энергии посредством разработки сценариев воздействия силы картеля, изыскательских работ, налогов и т. п., своих текущих и будущих бизнес-моделей.

Благодаря важности «легких» качественных факторов в анализе сценария, несколько организационных признаков будут оказывать драматическое воздействие на успех любой программы по созданию сценария. Самый важный фактор — это активное вовлечение высшего руководства. Это поможет сделать абстрактные на первый взгляд нематериальные активы анализа сценария более конкретными и материальными для различных членов команды управления с учетом ответственности подготовки фирмы к будущей конкуренции. Другим важным фактором успеха является вовлечение аналитиков с разнообразной подготовкой. В этом отношении аналитики с сильной подготовкой в юриспруденции, гуманитарных и общественных науках реально могут добавить ценности процессу составления сценариев. Они будут более настроены на нематериальные качественные факторы, которые часто более ориентированы на будущее окружения, чем их коллеги, ориентированные в большей степени технически и количественно. Они также более настроены действовать как стратегические оппоненты, придерживаясь противоположных точек зрения, которые считаются как само собой разумеющееся («священные коровы»).

Сильные стороны и преимущества

Проверка вариантов стратегии представления фирмы на основе ресурсов

Сценарии могут использоваться для оказания помощи в определении источников конкурентного преимущества или особенно важных факторов успеха по мере развития отраслей. Последствия сценария для каждого конкурента могут использоваться для предсказания как наступательных, так и оборонительных шагов.

Организационная гибкость

Другой ценный аспект разработки сценария — это ощущение руководством важности адаптации к отраслевой эволюции. Условие внутренней последовательности, которая преобладает над анализом сценария, толкает аналитика на обращение ко многим взаимосвязанным последовательностям и причинным связям, которые могут отразиться в будущих сценариях. Проверка хорошего сценария не означает, что он точно отражает будущее, а скорее говорит о том, стимулирует ли он организацию к обучению, адаптации и обогащению текущих «стратегических переговоров». Через данный процесс понимания у фирмы появляется гораздо большая возможность постичь важность инвестирования в стратегические варианты как рискованной стратегии на случай непредвиденных обстоятельств. Анализ сценария является одним из лучших инструментов для уменьшения воздействия корпоративных «слепых» зон.

Анализ сценария также особенно гибок в том, что относительная степень количественных/качественных или формальных/неформальных характеристик

подходов сценария может быть адаптирована к культуре и потенциальным возможностям отдельной фирмы.

Заполнение пустоты прогнозирования

Хотя анализ сценария часто объединяет в себе методы прогнозирования для сырьевых аналитических вводимых ресурсов, он делает еще один шаг вперед. Посредством повествовательных историй анализ сценария начинается там, где заканчивается традиционное прогнозирование. С помощью включения неформальных качественных оценок возможных будущих окружений анализ сценария может охватить гораздо больше соответствующих переменных, которые находятся вне количественного рассмотрения установленных методов прогнозирования.

Управленческий инструмент информационной перегрузки

Планирование сценария является очень полезным инструментом анализа из-за своей уникальной способности сокращать избыточное количество данных и информации до действенной информации. По своей сути анализ сценария структурирован для того, чтобы помочь руководству понять будущие конкурентные среды. В этом отношении он свободен от процедурной точки зрения, поскольку не обязательно охватывает все детали.

Слабые стороны и ограничения

Перевод формулирования стратегии только к анализу сценария

Потенциальный недостаток планирования сценария проявляется тогда, когда организации используют планирование сценария для замены формулирования стратегии. Планирование сценария позволяет компании увидеть возможные последствия predetermined стратегии независимо от того, является ли эта стратегия текущей стратегией компании или возможной будущей стратегией. Таким образом, планирование сценария должно использоваться для анализа. В то время как оно может поддержать, проанализировать и формализовать определенную стратегию, оно не создает новых стратегий.

Изначальная тенденция

Тенденции к отбору сценария, который больше всего подходит текущим сильным сторонам фирмы, следует избегать. Аналитику необходимо отделить себя от естественной тенденции и оставаться объективным даже при очень реальной вероятности материализации каждого сценария, независимо от текущего конкурентного положения фирмы.

Трудности с групповой согласованностью

Необходимость в том, чтобы вся группа согласилась со сценариями, очень важна, но не всегда легко достижима. Поскольку сценарии часто включают в себя как «легкие», так и «смутные», как количественные, так и качественные аспекты, достижение согласия всех членов группы может потребовать много усилий и времени. Всегда существуют компромиссы, к которым необходимо прийти в разработке простых, а не сложных сценариев.

Связывание сценариев по конкурентным и финансовым убеждениям

Сценарии часто нравятся специалистам из-за своей концептуальной простоты. Сложный компромисс, к которому следует прийти при разработке сценария, — это решение между «точностью» и «направлением». Однако привести менеджеров и принимающих решения специалистов от основных решений к уровню конкурентных и финансовых результатов может быть сложно, поскольку большинство сценариев строятся на широком макроуровне.

Процесс применения метода

Несмотря на качества планирования сценария, похожие на историю, оно проходит систематические и опознаваемые этапы. Данный процесс является высокоинтерактивным, напряженным и творческим. Он начинается с изолирования решения, которое следует принять, жесткого опровержения ментальных схем, которые обостряют восприятия человека, и поиска и сбора информации, часто из необщепринятых источников. В то время как нет единственно верного способа проведения анализа сценария, из коллективного опыта было разработано несколько практических рекомендаций. Процесс, который мы здесь описываем для разработки сценариев, пропагандируется Шумакером (1995).

1. *Определить масштаб анализа.* Установите временные рамки и масштаб анализа по товарам, рынкам, группам потребителей, технологиям или географическим областям. Временные рамки зависят от нескольких факторов, включая жизненные циклы продукции, политические выборы, перспективы планирования конкурентов, уровень технологического изменения, экономические циклы и т. д. После установления соответствующих временных рамок необходимо уточнить, какие сведения будут наиболее ценными для вашей организации именно в это время.

2. *Выявить крупнейших посредников.* Какие стороны будут заинтересованы в рассмотрении разногласий на тему важности в будущем? Кто попадет под воздействие этих сторон и кто будет воздействовать на них самих? Выявите текущие роли посредников, их интересы и позиции власти, а затем оцените, как они изменяются с течением времени.

3. *Выявить основные тенденции.* Какие отраслевые тенденции и тенденции СТЭЕР скорее всего будут влиять на разногласия, выявленные вами на первом

этапе? Кратко объясните каждую тенденцию, включая как (позитивно, негативно, нейтрально) и почему они оказывают воздействие на вашу организацию. Те тенденции, по которым есть разногласия по поводу их вероятного продолжения, рассматриваются на следующем этапе.

4. Выявить неопределенности. Какие результаты и какие события не определены или будут значительно воздействовать на разногласия, которыми вы обеспокоены? По каждой неопределенности необходимо выявить возможные исходы (то есть, принятое или отклоненное законодательство, разработанная или не разработанная технология). Также попытайтесь определить, существуют ли взаимосвязи между этими неопределенностями, и выведите те комбинации, которые являются нежелательными (например, стабильно увеличивающийся государственный и частный долг и дефицит со стабильно снижающимися процентными ставками).

5. Установить темы изначального сценария. Можно применить несколько подходов, включая а) отбор первых двух неопределенностей и их оценку; б) объединение по группам различных рядов возможных исходов по небольшой против большой продолжительности, степени подготовленности, беспорядка и т. п.; или в) выявление экстремальных полей, располагая все положительные элементы в одном сценарии, а все негативные — в другом.

6. Проверить на последовательность и благоприятность. Оцените следующее: а) укладываются ли тенденции в выбранные временные рамки? Если нет, переместите те тенденции, которые выходят за рамки выбранного временного периода, б) Содержат ли сценарии исходы неопределенностей, которые на самом деле вместе сочетаются? Если нет, устраните тот сценарий, в) Поставлены ли главные поставщики в такие положения, которые им не нравятся и которые они могут поменять? Если так, ваш сценарий эволюционирует в другой.

7. Разработать обучающие сценарии. Некоторые общие темы должны вылиться из предыдущих этапов. Ваша цель заключается в том, чтобы выявить темы, которые стратегически относительно, и затем организовать возможные тенденции и исходы по этим темам. Несмотря на то, что тенденции появляются в каждом сценарии, им следует в различных сценариях придавать соответственно больше или меньше весомости или значения.

8. Определить потребности исследования. Вам может потребоваться более подробно рассмотреть «слепые» зоны и уточнить свое понимание неопределенностей и тенденций. Например, предположим, действительно ли вы понимаете, как вероятнее всего поведут себя поставщики в конкретном сценарии.

9. Разработать количественные модели. Перепроверьте внутренние последовательности сценариев и оцените, необходимо ли формализовать определенные взаимосвязи с помощью количественной модели. Данные модели могут помочь количественно оценить последствия различных сценариев и предостеречь менеджеров от следования неблагоприятным сценариям.

10. Дойти до сценариев решений. Итерационно подойдите к сценариям, которые вы будете использовать для проверки своих стратегий и выработки новых идей. Спросите себя, действительно ли сценарии обращены к реальным разногласиям в вашей компании, и пробудят ли они изобретательность и признание принимающих решения специалистов вашей организации.

Эти мероприятия следует объединить в три или четыре тщательно построенных сюжета сценария. Если сценарии должны работать как обучающие инструменты, то уроки, которые они преподносят, должны основываться на особенно важных факторах успеха решения. Только некоторые сценарии могут быть полно разработаны и запомнены, и каждый из них должен представлять благоприятное альтернативное будущее, не лучший или худший вариант, а наиболее желаемый. После того, как сценарии сформулированы в повествование, команда определяет их значения и ведущие индикаторы, которые необходимо изучить на данной основе.

Когда решено о числе «сюжетов» сценария, стратегическое намерение фирмы должно быть активно установлено. Это означает, что анализ сценария заканчивается и начинается процесс принятия стратегического решения. Кортни и др. (1997) полагают, что, в основном, при рассмотрении будущей неопределенности для фирмы открыты три пути:

1. *Повлиять на будущее.* Наиболее жесткий вариант для фирмы — планировать меры, определяя конкурентные параметры будущих сценариев, оспаривая будущие тенденции, такие как технологические разрывы или разрушение барьеров мобильности
2. *Приспособиться к будущему.* В основном, это бенчмаркинг-подход, который ставит фирму в положение операционного превосходства, созданного для того, чтобы нажиться на тенденциях по мере их развития.
3. *Стратегические варианты.* Это более консервативная, активная стратегия, которая вкладывает минимально необходимые средства для приобретения стратегических вариантов, но избегает излишней уязвимости.

Эти три стратегических положения обеспечивают различные степени риска и, следовательно, различные степени потенциального вознаграждения, полученного от материализации сценария. Анализ сценария предлагает основу, на которой следует управлять неопределенностью в той степени, которая позволяет аналитику осуществить выбор этих различных стратегических намерений.

Сценарии являются мощными инструментами планирования, потому что будущее непредсказуемо. В отличие от традиционного прогнозирования или маркетингового исследования, сценарии представляют собой альтернативные образы вместо экстраполяции текущих тенденций от настоящего. Сценарии также включают в себе качественные перспективы и потенциал для изменения разрывов, что не предполагают эконометрические модели и другие количественные модели стабильности. Следовательно, создание сценариев требует от менеджеров поставить под сомнение самые широкие предположения о пути, по которому движется мир, чтобы они могли принять решения, которые могли бы быть пропущены или опровергнуты. В рамках организации сценарии предоставляют общую энциклопедию и эффективную базу для рассмотрения усложненных условий и вариантов.

Хорошие сценарии благоприятны, удивительны и имеют силу для того, чтобы разрушить старые стереотипы. Использование сценариев предсказывает будущее, и посредством распознавания предупредительных знаков можно избежать сюрпризов, адаптироваться и действовать эффективно. Решения, которые

были протестированы по ряду вариантов возможного будущего, имеют большую вероятность выстоять под испытанием времени и обеспечить здоровые и стойкие планы действия. Бесспорно, конечным результатом планирования сценария является не более точная картина завтрашнего дня, а более удачные решения сегодня.

Планирование сценария в глобальной оборонной промышленности после холодной войны

Бизнес-среда, окружающая глобальную оборонную промышленность в начале 1990-х гг., была особенно динамичной, включающей в себя много глубоких изменений. Наиболее заметными были периоды окончания холодной войны между СССР и Западом и увеличивающегося значения экономических систем Тихоокеанских стран. Вплоть до начала 1990-х гг. расходы глобальной оборонной промышленности стремительно увеличивались. Когда советская угроза в значительной степени была снижена, общий рынок глобальной обороны должен был либо прекратить рост, либо действительно начать сокращаться. Усиливая воздействие холодной войны, недавно индустриализированные азиатские страны начали входить на глобальный рынок оборонной промышленности, увеличивая объем глобальной обороны.

Эти тенденции окружающей среды предоставили руководству американских оборонных фирм очень много неопределенности. Следует ли им расширяться посредством иностранных оборонных продаж? Должны ли они диверсифицироваться в отрасли промышленности, не связанные с обороной? Продлится ли временный мир холодной войны? Заменит ли региональный конфликт потерянный рыночный спрос, сформировавшийся в традиционном bipolarном конфликте? Увеличит ли усилившийся терроризм потребности всех наций в обороне? Чтобы обосновать все эти неопределенности, многие оборонные фирмы активно вовлекались в анализ сценария. Одна фирма, которая будет не названа, использовала помощь компании Futures Group для разработки анализа сценария.

Главный вопрос анализа сценария состоял в том, будет ли правительство Соединенных Штатов оставаться главным клиентом за планируемый период 1995-2005 гг. Эти временные рамки были выбраны потому, что средний цикл научных исследований и опытных разработок в оборонной промышленности составляет от 10 до 15 лет. Оборонная фирма хотела убедиться в том, что анализ сценария шел впереди ее текущего жизненного цикла продукции.

Первым этапом анализа было выявление основных движущих сил, которые оказывали бы воздействие на безопасность Соединенных Штатов, и требований, предъявляемых к обороне. Длинный список сократили до четырех основных сил: 1) дипломатическое, экономическое и военное вовлечение Соединенных Штатов в мировые дела; 2) характер сбалансированной военной мощи; 3) жизнеспособность экономики США и 4) уровень глобальной нестабильности.

С точки зрения этих основных сил, было создано «пространство сценария», которое объединяло их в тринадцать благоприятных альтернативных «миров». Хотя были возможными шестнадцать (с использованием матрицы размером 4 x 4), три были тут же отклонены, потому что были нелогичными или неблагоприятными.

Главное разногласие, возникшее в оборонной фирме, заключалось в том, что каждый из этих сценариев, в случае материализации, оказывал бы воздействие на конкурентные параметры отрасли. Анализ сценария мог помочь ответить на этот вопрос посредством подготовки детальных прогнозов по каждому сценарию. Эти детальные анализы были обращены к таким разногласиям, как будущие тенденции в различных расходах государственной обороны, рост спроса на вооружения и т. п. Из тринадцати оставшихся возможных миров для данного типа анализа были отобраны шесть наиболее вероятных сценариев. Ниже представлено краткое описание каждого сценария. Практически, каждый сценарий должен быть тщательно описан.

продолжение на следующей странице

Пространство сценария для будущего глобального оборонного рынка в 2005-2010 гг.

	Название	Благоприятный	Уровень глобального вовлечения США		Сбалансированная военная мощь		Экономическая жизнеспособность США		Уровень глобальной нестабильности	
			Высокий	Низкий	Сфокусированная	Рассеянная	Здоровая	Слабая	Высокий	Низкий
1	Рынок, движимый США	Y	•		•		•		•	
2		Y	•		•		•			•
3	Опасная бедность	Y	•		•			•	•	
4		Y	•		•			•		•
5	Региональные рынки	Y	•			•	•		•	
6	Мир и процветание	Y	•			•	•			•
7	Спутанные приоритеты	Y	•			•		•	•	
8		N	•			•		•		•
9		Y		•	•		•		•	
10		N		•	•		•			•
11		N		•	•			•	•	
12		N		•	•			•		•
13		Y		•		•	•		•	
14	Мечта изоляциониста	Y		•		•	•			•
15		Y		•		•		•	•	
16		Y		•		•		•		•

Благоприятный = благоприятен ли мир в том отношении, что движущие комбинации имеют внутренне последовательный и логический смысл?

Уровень глобального вовлечения США включает в себя военное, экономическое и дипломатическое вовлечение.

Сбалансированная военная мощь уточняет: «направлена ли военная мощь в мире на противодействие «Американскому преобладанию» или более общо направлена на различные местные и региональные угрозы?»

Сценарий 1: рынок, движимый США

- США остаются крупнейшим в мире покупателем вооружений.
- Высоко конкурентоспособные торговые блоки в Европе, Азии и Северной Америке, которые должны соперничать с напряженностью и нестабильностью в развивающихся странах, поскольку они конкурируют за энергию и ресурсы.
- Подъем сильно развивающихся стран, которые контролируют внутренние военные отрасли.
- Региональные конфликты в развивающемся мире и западная интервенция подтверждают продолженные расходы на оборонную промышленность.

Сценарий 2: опасная бедность

- Большая глобальная нестабильность с большим антагонизмом по отношению к США.

продолжение на следующей странице

- Огромные экономические проблемы предотвращают более значительные военные расходы (нестабильность в Восточной Европе, отсутствие единства в ЕС, торговые диспуты Соединенные Штаты — Япония, дефицит в США, провал торговых переговоров ГАТТ).
- Глобальная рецессия обостряет политическую борьбу в развивающемся мире и на Среднем Востоке.

Сценарий 3: региональные рынки

- Большая глобальная нестабильность, соединенная с американским ретраншементом создает региональные оборонные рынки.
- Западные страны концентрируются на экономическом восстановлении и только выборочно вовлекаются в военном отношении в региональный конфликт для поддержания националистической экспансии.

Сценарий 4: мир и процветание

- Экономическая политика заменяет оборону как главный инструмент национальной политики США.
- Глобальные экономические системы процветают посредством свободной торговли.
- Глобальная оборонная промышленность находится в застое.

Сценарий 5: спутанные приоритеты

- Сочетание глобальной экономической рецессии и небольшого направления оборонной политики.
- Сокращение расходов на оборонную промышленность США.
- Региональные оборонные рынки занимают выдающееся положение.

Сценарий 6: мечта изоляциониста

- Полный отход Соединенных Штатов от агрессивного военного вовлечения.
- Сильная экономика, малая нестабильность и пацифистский политический климат.
- Некоторые оборонные отрасли должны будут интернационально переместиться, чтобы выжить.

Следующий этап, который провела Futures Group, заключался в нанесении на график оборонных затрат Соединенных Штатов по каждому из шести сценариев.



Рисунок отображает очень разные стратегические применения, которые обеспечивает каждый сценарий для долгосрочного стратегического планирования оборонной фирмы. Следующий этап включал в себя определение того, какие стратегии требуются для успешного проведения каждого сценария. Анализ сценария предоставил руководству инструменты, необходимые для вовлечения в стратегические переговоры относительно будущего. Шесть сценариев, разработанных компанией Futures Group, обеспечили основу для проверки достоверности будущей стратегии, разработки стратегических вариантов и оценки требуемых ресурсов и потенциальных возможностей, необходимых для убеждения в стратегическом успехе и конкурентном преимуществе в радикально измененном будущем.

Источник: адаптировано по «Alternative Scenarios for the Defense Industry After 1995», by M. A. Boroush and C. W. Thomas, 1992. *Planning review*, 20(3) стр. 24-29.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Высокой степени. Сценарии специально разрабатываются для установления временных границ, в которых проходит планирование гораздо дальше в будущее, чем это обеспечивает большинство других методов.

Точность. От средней до высокой степени. Большинство методов планирования и анализа сценария предполагают проведение нескольких проверок на последовательность и благоприятность, что помогает получить более четкие результаты. Тем не менее, предположения о вводимых ресурсах могут проскользнуть через эти экраны. Более того, точность данных предположений может меняться с течением времени.

Ресурсная эффективность. От низкой до средней степени. Разработка сценария обычно может быть проведена с помощью небольшого количества специалистов, которые должны поддерживаться умеренной степенью фактов исследований. Сам по себе анализ сценария требует больше времени, поскольку обычно проводится большими группами принимающих решения специалистов, работающих совместно. Процесс может быть ускорен посредством использования одной из многих доступных систем поддержки группового решения (GDSS). Однако такие системы могут быть дорогими. Анализ сценария, характеризующийся детальностью высокой степени, будет более дорогостоящим. Так, выбор метода значительно повлияет на общую ресурсную эффективность.

Объективность. Средней степени. Во многом зависит от способности команды менеджеров прийти к общему мнению по поводу будущего и наиболее подходящих для этого стратегий. В дополнение к этому, особое внимание, уделяемое качественной интерпретации тенденций и разногласий, придает анализу значительную субъективность.

Полезность. От средней до высокой степени. Может быть очень полезным, где существуют условия, которые сократили относительность прошлого стратегического мышления. Полезность сокращается в тех отраслях или организациях, которые не испытывают большой сложности, неопределенности или темпа изменений.

Своевременность. От низкой до средней степени. Разработка ясных сценариев и объединение менеджеров для их анализа может требовать много времени.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ «слепых» зон
- Анализ государственных разногласий
- Отраслевой анализ
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Анализ S-кривых
- Анализ посредников
- STEEP-анализ
- SWOT-анализ

Литература

- Ascher, W. (1978). *Forecasting: An appraisal for policymakers and planners*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Borouh, M. A., & Thomas, C. W. (1992). «Alternative scenarios for the defense industry after 1995». *Planning Review*, 20(3), 24-29.
- Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). «Strategy under uncertainty». *Harvard Business Review*, 75(6), 67-79.
- Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York, NY: Harper & Row.
- Gilbert, L. G. (2000). «Using multiple scenario analysis to map the competitive landscape: A practice-based perspective». *Competitive Intelligence Review*, 11(2), 12-19.
- Grayson, L. E., & Clawson, J. G. (1996). *Scenario building* (UVA-BP-0338). Charlottesville, VA: University of Virginia Darden School Foundation.
- Hawken, P., Ogilvy, J., & Schwartz, P. (1982). *Seven tomorrows*. New York, NY: Bantam Books.
- Huss, W. R., & Honton, E. J. (1987). «Scenario planning: What style should you use?». *Long Range Planning*, 20(4), pp. 21-29.
- Kahn, H., & Wiener, A. J. (1967). *The year 2000*. New York, NY: Macmillan.
- Klein, H. E., & Linneman, R. E. (1981). «The use of scenario planning — Eight case histories». *Long Range Planning*, 14(5), 69-11.
- Leemhuis, J. P. (1985). «Using scenarios to develop strategies». *Long Range Planning*, 18(2), 30-37.
- Linneman, R. E., & Klein, H. E. (1979). «The use of multiple scenarios by U. S. industrial companies». *Long Range Planning*, 12(1), 83-90.
- . (1985). «Using scenarios in strategic decision making». *Business Horizons*, 28(1), 64-74.
- Meadows, D., Randers, J., & Behrens III, W. (1972). *Limits to growth*. New York, NY: Universe Books.
- Malaska, P., Malmivirta, M., & Hansen, T. (1984). «Scenarios in Europe — Who uses them and why». *Long Range Planning*, 17(5), 45-49.
- Pestel, E., & Mesarovic, M. (1974). *Mankind at the turningpoint*. New York, NY: Readers Digest/Dutton.
- Schnaars, S. P. (1987). «How to develop and use scenarios». *Long Range Planning*, 20(1), 105-114.
- Schoemaker, P. J. H. (1992a). «How to link strategic vision to core capabilities». *Sloan Management Review*, 34(1), 67-81.
- . (1992b). «Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation». *Strategic Management Journal*, 14, 193-213.

- . (1995). «Scenario planning: A tool for strategic thinking». *Sloan Management Review*, 36(2), 25-39.
- Schoemaker, P. J. H., & vanderHeijden, A. J. M. (1992). «Integrating scenarios into strategic planning at Royal Dutch/Shell». *Planning Review*, 20(3), 41-46.
- Schwartz, P. (1991). *The art of the long view*. New York, NY : Doubleday Currency.
- Simpson, D. G. (1992). «Key lessons for adopting scenario planning in diversified companies». *Planning Review*, May/June, 10-17, 47-48.
- Spivey, W. A., & Wroblewski, W. J. (1980). *Surveying recent econometric forecasting performance* (Reprint No. 106). American Enterprise Institute, Washington, D. C.
- von Reibnitz, U. (1987). *Scenario techniques*. Hamburg, Germany: McGraw-Hill.
- Wack, P. (1985). «Scenarios Uncharted waters ahead». *Harvard Business Review*, 63(6), 73-89.
- Wack, P. (1985). «Scenarios Shooting the rapids». *Harvard Business Review*, 63(5), 139-150.
- Zentner, R. D. (1975). «Scenarios in forecasting». *Chemical and Engineering News*, 53, 6 October, 22-34.
- . (1982). «Scenarios, past, present and future». *Long Range Planning*, 15(3), 12-20.

Глава 19. Анализ посредников

Краткое описание

Анализ посредников систематически выявляет важные группы людей или индивидов, которые могут оказывать значительное воздействие на организацию и ее конкурентов. Анализ посредников может служить в качестве мощного метода, помогающего руководителям решить, какие посредники важны для деятельности и операций компании и конкурентов, каковы их интересы, когда и каким образом организовывать действия, касающиеся посредников, и как размещать организационные ресурсы среди самых значительных посредников с целью максимизирования вероятности конкурентного успеха.

Исторический опыт

Главная идея деловых и общественных отношений, анализ посредников, является ключевым компонентом более значительной концепции управления посредниками. Выросшее из популярной идеи посредников — инвесторов или собственников в бизнесе — управление посредниками стало популярным в 1980-х гг. Его появление означало, что менеджеры подошли к признанию того, что многие группы в дополнение к очевидной категории собственников компании должны быть относительно удовлетворены тем, чтобы достичь целей компаний. Главная основополагающая концепция стратегического управления посредниками состоит в том, что принимающим решения специалистам необходимо приобретать

сведения о своих посредниках и использовать эту информацию для предсказания и активного рассмотрения их действий и поведения.

Оно помогает понять, что такое участие, для лучшего осознания идеи посредника. Участие — это интерес, заявка, право или доля в предприятии (деле). Участия могут различаться от простого интереса в деле вплоть до юридической заявки на собственность.

Главный посредник — это человек или группа лиц, которые материально влияют на компанию или могут поддаться воздействию компании, решению, целям, политикам или методикам. Следует уточнить, что взаимодействие организации и посредника может проходить по двум направлениям, и что посредник может воздействовать на организацию, а организация может воздействовать на него.

Несмотря на то, что посредники меняются в своих отношениях с организацией с течением времени, несколько распространенных посредников, важных для бизнес-анализа и конкурентного анализа, включают в себя:

- *Общественные группы* могут приостанавливать планы по созданию сайтов, обеспечивать трудовые ресурсы для рабочей силы или создавать привлекательную окружающую среду, в которой следует привлекать определенных работников.
- *Потребители* предоставляют ресурсы в обмен на товары, изменяющиеся потребности и интересы.
- *Работники* предоставляют «мозговой» или «эксплуатационный» капитал для организаций, обеспечивают основные навыки, являются главным источником использования ресурсов и главным звеном между организациями и потребителями.
- *Государство* устанавливает правила игры, оказывает влияние на чистые прибыли посредством фискально-денежной политики, может выдавать или отзывать лицензии и является главным покупателем товаров.

Существует несколько способов, с помощью которых можно категоризировать и классифицировать посредников. Среди распространенных форм категоризации посредников состоят следующие:

1. *Производственные представления вместо управленческих представлений о фирме вместо представлений посредников (Freeman, 1984)*. Традиционное производственное представление о фирме говорит о том, что главные посредники будут включать тех, кто включен в стоимостную цепочку фирмы и, в особенности, ее поставщиков и покупателей. Управленческое представление о фирме предполагает расширение производственного представления посредством дополнения тех индивидов, которые обеспечивают капитал (собственники, кредиторы, инвесторы и др.), и лиц внутри самой фирмы, которые действительно производят результаты для потребителей (то есть, ее работники). В заключение, представление посредников о фирме является наиболее широким и многогранным представлением и включает в себя в основном всех лиц или группы в STEEP-среде, которые могут оказывать влияние на действия компании, решения, цели, политики и методики или подвергаться этому влиянию.

2. *Первичные посредники вместо вторичных (Wheeler & Sillanpaa, 1997)*. Первичные посредники принимают непосредственное участие в организации и ее успехе и, таким образом, могут быть очень влиятельными. Вторичные посредники также могут быть влиятельными, в особенности при оказании воздействия на репутацию или общественное восприятие организации, но их участие в организации в большей степени символичное, нежели непосредственное в смысле их взаимодействий.

3. *Главные посредники против стратегических посредников против посредников окружающей среды (Clarkson, 1994)*. Главные посредники — это особый подразряд стратегических посредников, которые важны для выживания организации. Стратегические посредники — это те посредники, которые жизненно необходимы для организации и особого ряда возможностей и угроз, с которыми она сталкивается в любой конкретный момент времени. Посредники окружающей среды — это все остальные посредники в окружении организации.

Стратегическое обоснование и его применение

Анализ посредников — это инструмент, который может быть использован для оказания помощи в ситуациях принятия решений, где разные посредники имеют противоборствующие интересы, ресурсы ограничены, и потребности посредников должны быть соответствующим образом сбалансированы. Менеджеры используют анализ посредников по нескольким важным причинам, для выявления людей, групп и учреждений, которые будут позитивно или негативно воздействовать на организацию или инициативу ее конкурента; для установления типа и степени важности воздействия, позитивного или негативного, которое данные посредники будут оказывать на планируемые инициативы рынка; и для разработки стратегий, необходимых для получения наиболее эффективной поддержки, возможной для организационных инициатив, и сокращения любых препятствий успешному внедрению стратегии.

Анализ посредников помогает принимающим решения специалистам и менеджерам оценить рыночные и нерыночные окружающие среды, в которых имеет место конкуренция, и указать позиции организации в обсуждениях посредников. В особенности, проведение анализа посредников может сделать следующее:

1. Выявить интересы посредников в отношении проблем, которые должен рассмотреть проект (на стадии идентификации), или цели проекта (если он запущен).
2. Выявить конфликты интересов между посредниками, которые повлияют на оценку товара организации или рискованности инициативы до того, как на нее будут выделены средства.
3. Помочь определить отношения между посредниками, которые могут быть построены, и стимулировать выгодные «коалиции» для увеличения вероятности успеха проекта или товара на рынке.
4. Помочь оценить подходящий тип участия различных посредников на успешных стадиях продвижения на рынке нового товара, проекта или услуги.

Исследования показали, что анализ посредников эффективно или широко не применяется в разработке стратегии (Gib & Gooding, 1998). Его исследователи полагают, что он не обеспечивает достаточной специфики действий или направленности и что сложно изучать количественные (то есть, экономические или финансовые) аспекты метода. Вследствие этого, сторонники анализа посредников считают, что только некоторые организации располагают требуемыми аналитическими навыками для его правильного проведения или соответствующей культурой и лидерством, которые ценят его применение в управленческом подходе, движимом стратегией посредников.

Ученые нескольких академических направлений, включая деловую политику и конкуренцию и социальные вопросы в управлении, обычно включают анализ посредников и управление посредниками в более масштабный процесс стратегического менеджмента в качестве его части. Мнение этих ученых заключается в том, что организации, которые эффективно управляют отношениями посредников с течением времени, должны иметь преимущества по отношению к конкурентам на рынке, которые не настолько эффективны. Обоснование, предложенное по поводу этого мнения, включает в себя следующее:

1. Некоторые посредники находятся в состоянии влиять на «правила игры». Например, создатели государственной общественной политики часто устанавливают и продвигают условия, по которым на рынке проигрывается конкуренция. Те организации, которые лучше всех понимают этих политиков и их потребности, должны быть в преимущественном положении и получать выгоду от установления правил конкуренции. Действительно, большое число отраслей и товаров было создано или искоренено посредством решений государственной общественной политики (Fleisher & Baetz, 1994).

2. Исследования показали, что компании, в которых существуют функции особых отношений с инвесторами, получают лучшую поддержку от аналитиков по инвестированию и инвесторов, которых они обслуживают (Hoffman, 1996).

3. В обзоре «Воображаемые компании» Коллинс и Поррас (1995), Ваддок и Грэйвз (1997) высказывают мнение о том, что данное исследование предоставило сильное доказательство того, что отношение к работникам, общественности, окружающей среде, покупателям и другим связано с успешными финансовыми результатами работы.

Сильные стороны и преимущества

Анализ посредников имеет несколько преимуществ по сравнению с другими аналитическими инструментами и методами:

1. Он предоставляет обзор, отличный от большинства других инструментов планирования, так как рассматривает индивидов и группы, которые наиболее склонны поддержать инициативы рынка или оказать им сопротивление. Так, он позволяет организации стратегически планировать, кто вступит в партнерство, и предпринять действия для минимизации сопротивления. Бесспорно, то же можно проделать по отношению к конкурентам, где организация может работать на максимизацию сопротивления посредников инициативам конкурентов.

2. Это способ систематизирования того, что в любой ситуации естественно делают люди. Большинство плановиков проявляют тенденцию неформально рассматривать реакции индивидов и групп на их инициативы, и это представляет собой способ официального внедрения этих идей в план.

3. Анализ посредников может быть мощным методом управления в условиях интернациональной конкуренции в том, что обеспечивает компаниям способ активного рассмотрения соответствующих индивидов и групп, с которыми следует находиться в партнерских отношениях, так как они принимают интернациональные инициативы.

4. В сегодняшней конкурентной среде альянсы, сети и партнерства часто представляют собой различие между успехом и провалом на рынке. Анализ посредников является одним из немногих инструментов, которые учитывают и конкурентов, и сторонников, и может помочь фирмам и конкурировать, и кооперироваться, что иными словами называется кооптация (Brandenburger & Nalebuff, 1997).

5. Анализ посредников также является одним из немногих аналитических инструментов, которые требуют рассмотрения социальных и этических аспектов деловой активности. В условиях, когда эти аспекты выросли по значению, он может быть мощным и дифференцирующим конкурентным оружием для организаций, которые понимают это и могут воспользоваться преимуществом данной перспективы.

Слабые стороны и ограничения

По многим уникальным показателям анализ посредников может внести вклад в работу стратега, но существует несколько причин, по которым он ограничен в ценности, которую вносит в таблицу планирования и принятия решения:

1. Перспективы посредников обычно представляют собой пустые слова в обучении большинства менеджеров. Руководителям часто предоставляется гораздо меньше доступа к анализу, чем ко многим другим инструментам. Так, только некоторые из них могли бы рассмотреть данный подход столь же фундаментальным, как, скажем, финансовый анализ.

2. Посредников может быть сложно предсказать и спрогнозировать. Они часто следуют веяниям общественного мнения и склонны действовать скорее эмоционально, нежели логически, относительно касающихся их разработок. Очень часто посредники также одновременно гонятся за двумя зайцами (например, работник энергетической компании при рассмотрении расширения завода по выработке атомной энергии может также быть защитником окружающей среды и членом местного совета планирования). Попытка управлять посредниками может быть гораздо более сложной, чем попытка управлять реакцией организации на разногласия, по которым организуются посредники.

3. Аналитики, изучающие возможные реакции посредников, должны использовать в своем анализе высокую степень субъективности. Прошлые поведения могут также заставить поверить в то, что за одним действием следует другое.

Иными словами, их отношения и мнения не всегда переходят в корреляционные действия.

4. Приоритетность посредников в основном основывается на убеждениях менеджеров, планирующих решения. Так, они часто подпадают под многие «слепые» зоны (см. главу 10), которые воздействуют на деловые решения этого характера. Например, некоторые специалисты, принимающие управленческие решения, всегда недооценивают негативные реакции профсоюзов, в то время как те же самые профсоюзы могут быть сторонниками некоторых организационных рыночных инициатив, которые непременно благотворно повлияют на их членство.

5. Чтобы анализ посредников был ценным, его необходимо регулярно проводить с течением времени. Он требует постоянного изучения и наблюдения за окружающей средой и разногласиями. Несколько организаций проявили стратегическую перспективу размещения необходимых ресурсов так, чтобы выработать способность эффективно выполнять эти задачи за длительные периоды времени.

Процесс применения метода

Анализ посредников всегда должен проводиться на начальной стадии или стадии формулирования нового продукта, проекта или услуги, даже если он представляет собой краткий перечень посредников и их интересов. Он должен проводиться всегда, когда организация рассматривает значительное изменение в масштабе продукта на рынке, положения или целей. Часто и в любом случае, аналитики проводят этот анализ неформально. Такой перечень может использоваться для выявления основных предположений, которые необходимы в том случае, если товар, проект или услуга продолжают оставаться жизнеспособными, и для выявления основных рисков.

Анализ посредников часто проходит в манере участия. Составление перечней и диаграмм в такой манере может разделить и уточнить информацию быстро среди групп. Командный подход вероятнее всего будет более эффективным, нежели проведение анализа одним человеком. Тем не менее, анализ посредников часто включает в себя собственные или гибкие данные и информацию. Многие интересы скрываются, и основные задачи умышленно маскируются. В подобных ситуациях будет немного преимуществ в попытке публичного раскрытия таких основных задач.

Процесс анализа посредников для целей стратегического и конкурентного анализа требует от аналитика ответа на следующие вопросы:

1. Кто является посредниками организации?
2. Каковы доли участия посредников? Это требует от аналитика понимания ответственности компании перед посредниками, важности посредников для успеха инициативы и относительной власти посредников и их влияния.
3. Какие сложности и риски представляют посредники для фирмы и конкурентов?

4. Какие стратегии и меры должна предпринять компания, чтобы лучше всего разобраться со сложностями и возможностями посредников?

Этап 1: кто является посредниками организации?

Данный этап требует от аналитика выявления и перечисления потенциальных посредников организации, относящихся к рассматриваемой инициативе. Практически, ответ на вопрос: «Кто является посредниками организации?» — это процесс, который развивается с течением времени. Это часть более масштабного процесса изучения окружающей среды и обычно называется *выявлением посредников*. Он может предоставить организации преимущество, поскольку многие ее конкуренты могут тщательно и не выявлять посредников и не обращаться к ним.

Аналитик должен выявить и общие организационные группы посредников, и специфичные группы. Общие посредники включают в себя такие группы, как покупатели, работники, государство, заинтересованные группы и посредники. Специфичные посредники — это подгруппы этих категорий, которые имеют материальное участие, связанное с разногласием или потенциальным разногласием, возникающим перед компанией. Аналитик мог бы захотеть выявить специфичные государственные органы или агентства, вовлеченные в деловое или конкурентное разногласие, что противоположно общей группе, называемой «государство». Например, разногласие по телекоммуникациям в Канаде могло бы в основном включать Канадский комитет по радио и телекоммуникациям (CRTC), и в особенности назначенные слушания, касаемые конкурентного разногласия. Более конкретно, анализ посредников потребовал бы определения особых лиц, которые влияют на контакты с особыми посредниками. Таблица посредников (см. табл. 19.1) может быть полезной стартовой точкой для данного анализа.

Таблица 19.1. Таблица посредников

Посредник	Интерес(ы) и требования	Влияние	Важность посредника	Сильные стороны посредника	Слабые стороны посредника
1.					
2.					
3.					
п.					

Также полезным может быть составление карты посредников, которая показывает связи между самими посредниками, поскольку их интересы часто пересекаются. В подобных случаях, они вероятнее всего образуют коалиции или альянсы с другими группами, имеющими аналогичные задачи.

Этап 2: каковы доли участия посредников?

Как только посредники выявлены, следующий этап состоит в определении природы их участия в отношении планируемой инициативы организации на рынке: некоторые будут явными, некоторые — скрытыми. Сложность для аналитика за-

ключается в выявлении природы или законности участия группы и власти группы или ее способности оказывать воздействие на организации при вовлечении в какое-либо разногласие. То, что усложняет этот этап, заключается в том, что каждый посредник может иметь множественные, а иногда противоречащие, интересы.

Например, общая группа посредников, называемая корпоративные собственники, включает в себя более специфичные группы, как, например, собственники учреждения (учреждений, трастов), крупные организации совместных фондов, члены советов, которые владеют акциями, управленческие и рабочие посредники и многие мелкие, отдельные посредники, держащие блоки акций. Природа участия таких групп законна в качестве юридических собственников компании. Однако они не равнозначны при воздействии на исходы разногласий. Наиболее влиятельными в определении направления разногласий являются внешние группы, как, например, собственники учреждений и совместные фонды, и «внутренние» группы членов советов и руководителей с их двойственными ролями управления и владения.

Важно учесть, почему группа посредников могла бы мобилизоваться по поводу разногласия, связанного с вашей инициативой на рынке. Вейнер и Браун (1986) предлагают следующие возможности:

1. Ваша инициатива может отразиться в экономической потере посредников.
2. Они могут рассмотреть вашу инициативу (например, использование новой технологии) как потенциальную угрозу для их здоровья и безопасности.
3. Могут быть привлечены политики как способ проявления их озабоченности своими выборами и общественностью в целом (например, «не в моем огороде»).
4. Ваша инициатива особенно важна тем, кто наиболее непосредственным способом связан с ней (например, вы рассматриваете возврат к работе консервной фабрики, что предоставит посредникам некоторые хорошие новые должности).
5. Ваша инициатива могла бы отразить изменение в ценностях или характеристике жизненного стиля группы посредников (например, рискованное новое телешоу, которое показывает одиночек, пытающихся привлечь к отношениям приверженных партнеров).
6. Ваша инициатива привлекательна для возможностей.
7. Ваша инициатива могла бы стать громоотводом для не подвергающихся воздействию групп.
8. Ваша инициатива может служить валютой для обмена поддержкой среди групп посредников (например, они помогают группе А против вашей инициативы потому, что группа А оказывает им поддержку в одном из их разногласий).

Вуд (1994) полагает, что участие может быть проанализировано как попадание в несколько полезных аналитических категорий:

1. *Участие в единственном или многих разногласиях.* Посредники с единственным разногласием обеспокоены только наружной стороной операций компа-

нии, в то время как посредники со многими разногласиями обеспокоены многими.

2. *Экономическое или социальное участие.* Посредники, имеющие экономические интересы, обеспокоены распространением финансовых или материальных ресурсов (посредники заботятся о корпоративной прибыльности, работники — об уровнях зарплаты и т. д.), в то время как посредники с социальными интересами обычно имеют убеждения или ценностные ориентации (корпоративная социальная ответственность, равная возможность трудоустройства, защита дикой природы и т. д.).
3. *Конкретное или символическое участие.* Конкретные интересы связаны с размещением материальных ресурсов, в то время как символические интересы проявляются в более сложных условиях, как, например, спрос на то, что должно быть сделано, перестрахование, поступки и добрая воля.
4. *Местные, национальные или интернациональные интересы.* Границы различных посредников могут варьироваться от местных разногласий до национальных рамок или интернациональной или даже глобальной основы.

Также на данном этапе может помочь определение того, какие обязанности могут быть у организации перед посредниками. Обязанности, которые должен рассмотреть аналитик, обычно проявляются в одной из четырех форм (Carroll, 1991):

1. *Экономические.* Экономическая обязанность фирмы заключается в том, что последняя должна быть прибыльной (например, обязанность выработать приемлемую ставку прибыли для посредников).
2. *Юридические.* Юридической обязанностью фирмы является следование соответствующим законам, которые представляют собой гражданские представления правомерности и неправомерности (например, обязанность фиксировать аудиторские финансовые отчеты с государственными органами).
3. *Этические.* Этической обязанностью фирмы является предприятие того, что является правильным, справедливым и избегать вреда (например, обязанность продуманно выбирать между несколькими альтернативными вложениями ресурсов фирмы).
4. *Дискреционные.* Дискреционная обязанность фирмы — быть хорошим корпоративным гражданином посредством вложения своих ресурсов для усовершенствования качества жизни посредников (например, должна ли компания посвящать некоторые из своих ресурсов населенному пункту, где существует главный завод).

Интересы посредников могут вырисовываться посредством ответа на вопросы: «Каковы ожидания посредников от инициативы организации на рынке?», «Какие выгоды могут ожидать посредники от этой инициативы?», «Какие ресурсы посредник хотел бы посвятить (или избежать посвящения) инициативе?», «Какие другие интересы, которые могут встать вразрез с проектом, имеет посредник?», «И в конце концов, как посредник относится к другим посредникам по поводу рыночной инициативы?».

Этап 3: какие сложности и риски представляют посредники для фирмы и конкурентов?

Этот этап требует от аналитика краткой оценки вероятного воздействия инициативы на рынке на эти интересы (позитивного, негативного или неопределенного). Возможности и сложности, связанные с посредниками, могут представлять два противоположные конца одной и той же палки. Возможности включают в себя построение гармоничных, долгосрочных, позитивных и продуктивных взаимоотношений с посредниками. Сложности обычно принимают форму различающихся степеней ожиданий или запросов и представляют себя способом, который требуется компании для правильного управления взаимодействием с посредниками, чтобы избежать нанесения какого-либо вреда или ущерба. Ущерб может проявляться в форме отзыва ресурсов (например, компания взаимного фонда продает свои доли в компании согласно своему мнению о том, что руководство предприятия приняло не соответствующие для организации структурные изменения) или в репутационной форме (например, ряд членов совета владения долями отказываются от своих должностей и продают свои доли вследствие продолжительного несогласия с руководством компании). Возможности и сложности также можно рассматривать с точки зрения потенциала для кооперации или конфронтации.

Некоторые из лучших аналитических категорий для оценки возможностей или угроз включают в себя следующие:

1. *Направление воздействия* — это принципиальное воздействие компании на посредника (например, выбросы из дымовой трубы над жилым районом) или воздействие группы посредников на компанию (например, группа трудящихся требует не переводить их на работу за границу).
2. *Важность воздействия* показывает, насколько серьезно интересы и действия посредников влияют на результативность работы компании.
3. *Безотлагательность воздействия* означает, в течение какого периода времени — краткосрочного, среднесрочного или долгосрочного — компания может подвергаться влиянию запросов и действий посредников.
4. *Вероятность разрешения* заключается в том, есть ли у компании потенциальные возможности и ресурсы для разрешения запросов посредников.

Таблица 19.2 представляет собой обобщенную матрицу для планирования компанией открытия нового завода в местном районе. Она содержит простое пояснение того, каким образом некоторые категории, описанные в данном разделе, могут применяться в оценке окружающей среды посредников.

Некоторые компании предпочитают оценивать вышеуказанные категории по количественной шкале (например, от 1 до 5, где 1 соответствует «поддерживающий/благоприятствующий», а 5 — «не поддерживающий/не благоприятствующий») и взвешивать категории на основе субъективных управленческих определений. Это может помочь руководителям решить, какие посредники требуют какого типа внимания и ресурсов. Некоторые аналитики дополняют оценку своей уверенностью в определениях. Здесь используется шкала от 1 («большая уверенность/сильные факты, поддерживающие данное мнение») до 5 («небольшая уверенность/абсолютная гипотеза или догадка»).

Таблица 19.2. Обобщенная матрица анализа посредников для открытия компаний нового завода

	Связь организации	Связь посредника	Важность посредника	Вероятность вовлечения посредника	Цели посредника	Сильные стороны посредника
Местные покупатели	Полная и точная информация о товарах и услугах	Потребности, желания, покупки	Умеренно высокая	Низкая, до тех пор, пока покупатели не подвергаются материальному влиянию разногласия	За товары и услуги, которые действуют как рекламируемые, платить минимум за максимум товаров	Могут повлиять на общественное мнение и привлечь внимание средств массовой информации
Работники	Методы управления персоналом, контроль	Требования профсоюзов, продолжение работы, привлечение новых наемных работников	Высокая	Зависит от воздействия существующих или потенциальных работников	Более хорошие условия труда, получение удовольствия от работы, более высокая оплата труда, пропаганда увеличенных обязанностей и признание	Они нужны организации для выживания и процветания
Местное правительство	Заявления, разрешения, требования	Законы, государственные общественные политики, нормативные акты	Высокая	Зависит от состояния экономики и соответствующего представления о роли нового завода в районе	Получать налоги, увеличить занятость, усовершенствовать инфраструктуру района	Могут навязать силу закона для воздействия на поведение
Инвесторы	Годовой отчет, собрания аналитиков, отношения инвесторов	Покупка/продажа долей, предложения на годовых встречах	Умеренная	Низкая, до тех пор, пока новый завод не будет рассматриваться как энергичная попытка с высокой степенью риска	Получить прибыль, стремление, чтобы завод имел положительную прибыль на инвестированный капитал и перспективы будущего роста	Могут предоставить или отозвать средства, необходимые для роста

Основные посредники — это те, кто может оказывать значительное воздействие, или кто важен для успеха маркетинговой инициативы организации. Воздействие относится к тому, насколько властен посредник, важность характеризует тех посредников, чьи проблемы, потребности и интересы представляют приоритет для инициативы организации; если эти важные посредники не получают выгоды от данной инициативы, она не может считаться успешной. Совместив воздействие и важность при использовании матричной диаграммы (см. рис. 19.1), посредников можно классифицировать по различным группам, что поможет выявить предположения и риски, которыми следует управлять посредством построения маркетинговой инициативы. Далее посредники сгруппированы по буквам, представленным на рис. 19.1.

		Важность	
		Высокая	Низкая
Воздействие	Низкое	А	D
	Высокое	B	C

Рис. 19.1. Матрица воздействия/важности посредников

А. Посредники большой важности для инициативы, но с небольшой степенью воздействия. Это означает, что они потребуют особых инициатив, если их интересы должны защищаться.

В. Кажется, посредники имеют высокую степень воздействия на инициативу, а также большую важность для ее успеха. Это означает, что организации потребуется построить хорошие рабочие отношения с этими посредниками, чтобы убедиться в их поддержке. Основные посредники с высокой степенью воздействия и большой важностью для успеха проекта скорее всего предоставляют основу для инициативной коалиции поддержки и являются потенциальными партнерами в планировании и практическом применении.

С. Посредники с высокой степенью воздействия, которые, вследствие этого, могут повлиять на исход инициативы, но чьи интересы не являются целью инициативы. Эта группа посредников может быть источником значительного риска и потребовать тщательного наблюдения и управления. Главные посредники в данной категории могут «управляться» посредством консультирования или информирования.

Д. Посредники в данном секторе с незначительным воздействием и небольшой важностью для целей инициативы могут потребовать ограниченного наблюдения или оценки, и представляют низкую приоритетность. Они маловероятны представлять собой предмет управляемых действий или управления.

Воздействие — это власть, которую имеют посредники над какой-либо рыночной инициативой, это власть контролировать то, какое решение принимается, способствовать его практическому применению или оказывать воздействие, которое негативно влияет на планируемое действие. Воздействие, вероятно, лучше всего понимается как то поведение, которым посредники могут подвергнуть или отвести других от принятия решений и последующих определенных курсов действия. Власть может исходить из природы организации посредников или их положения по отношению к другим посредникам (например, министерствам, контролирующим бюджетные и другие департаменты). Другие формы воздействия могут быть более неофициальными (например, личные связи со специалистами, принимающими общественные решения).

Также может быть необходимым рассмотреть посредников, чья власть и, следовательно, воздействие увеличатся из-за ресурсов, представленных проектом. Оценка воздействия часто сложна и включает в себя объяснение ряда факторов. Посредством примера, некоторые переменные, которые могут быть включены в оценку, представлены в табл. 19.3.

Таблица 19.3. Переменные, оказывающие влияние на относительную власть и воздействие посредников

<i>В официальных организациях и между ними</i>	<i>Для неофициальных заинтересованных групп и главных посредников</i>
Установленная иерархия (распоряжение и контроль, те, кто размещает ресурсы)	Социальноэкономический и политический статус
Полномочия лидерства (примеры: официальные и неофициальные, харизма, политические, родственные или другие связи)	Степень организации, согласованности и лидерства в группе
Контроль стратегических ресурсов для инициатив (например, владение землей или разрешение использовать особое местоположение)	Степень контроля стратегических ресурсов, значимых для рыночной инициативы организации
Владение особым ноу-хау	Неформальное воздействие посредством связей с другими посредниками
Реализация положения, полученного от преимущества по отношению к другим посредникам	Степень зависимости от других посредников

Другой способ определения того, представляет ли посредник возможность или угрозы для организации, заключается в понимании вероятности того, что посредник будет либо сотрудничать с организацией (то есть, возможность), либо будет противостоять ей (то есть, угроза) по отношению к инициативе или разногласию. Саваж и др. (1991) доказывали, что эта оценка угрозы и кооперации важна для менеджеров при определении стратегий работы с посредниками. При определении потенциала возможностей и угроз аналитику потребовалось бы рассмотреть относительную степень власти или воздействия посредника на определенное разногласие, возникающее в организации. Саваж и др. рекомендуют проведение оценки нескольких переменных, если:

1. Посредники контролируют важные ресурсы, необходимые организации, — если это так, потенциал угрозы повышается, как повышается потенциал и для кооперации. Если это не так, их потенциал угрозы сокращается.

2. Они более властны, чем организация — если они более властны, потенциал угрозы увеличивается, в то время как потенциал уменьшается, если посредники менее властны, чем организация, но могут также одновременно увеличить вероятность действительной кооперации с организацией.

3. Вероятно, они предпримут поддерживающие организацию меры — это уменьшает потенциал посредников для угрозы и увеличивает вероятность кооперации, в то время как вероятность посредников предпринимать не поддерживающие меры увеличивает их потенциал угрозы и уменьшает их потенциал кооперации. Посредники скорее всего не будут предпринимать никаких действий, которые сократили бы их потенциал представить собой угрозу организации наряду с уменьшением их потенциала к кооперации.

4. Посредники стремятся сотрудничать с другими посредниками, оказывающими поддержку или, наоборот, сопротивление — посредники, вероятно, формируют коалиции с другими посредниками, это увеличивает их потенциал угрозы, в то время как это может либо увеличить, либо уменьшить вероятность кооперации с организацией. У посредников, которые скорее всего формируют коалицию с организацией, имеется пониженный потенциал угрозы и повышенный потенциал кооперации, в то время как у посредников, которые скорее всего не формируют коалиции, имеется пониженный потенциал угрозы и пониженный потенциал кооперации.

Успех маркетинговой инициативы организации частично зависит от достоверности предположений, выдвинутых по поводу различных посредников, и рисков, возникающих перед этой инициативой. Некоторые из этих рисков будут исходить из противоборствующих интересов. Видимые инициативы часто в особенности подвергаются влиянию взаимодействий посредников и ответных реакций на предпринимаемые действия. Следовательно, плановики должны выявить и оценить важность наиболее благоприятных предположений о каждом «ключевом» посреднике, что необходимо, если инициатива должна преуспеть.

Посредством оценки воздействия и важности основных посредников некоторые риски возникают из матричной диаграммы. В общем, риски будут очевидными у посредников в секторе С рис. 19.1, которые имеют большое воздействие, но чьи интересы идут вразрез с задачами инициативы. Данные основные посредники могут воспрепятствовать или помешать инициативе на рынке, и, если это возможно, риск может установить «предположение киллера». Важно, чтобы аналитик понял, какие благоприятные предположения о посредниках поддерживают проект или угрожают ему.

Некоторые основные вопросы для выведения этих предположений включают в себя следующие: «Какова роль или ответная реакция основного посредника, которую следует учесть, если проект должен быть успешным?», «Благоприятны и реалистичны ли эти роли?», «Существуют ли негативные реакции, которых следует ожидать, зная об интересах посредника?», «Если они существуют, какое

влияние они оказывали бы на инициативу?», «Насколько вероятны эти негативные реакции, и являются ли они главными рисками?»

Этап 4: какие стратегии и меры должна предпринять компания, чтобы лучше всего разобраться со сложностями и возможностями посредников?

В каждой затруднительной ситуации организации и ее конкурентам доступно множество альтернативных путей. МакМиллан и Джоунс (1986) считают, что руководство должно учитывать несколько основных подходов при работе с посредниками, отвечая на следующие вопросы: *Прямо* или *косвенно* мы работаем с посредниками? *Держим* ли мы оборону или *идем в атаку* с посредниками? *Принимаем* ли мы требования посредников, *заключаем компромисс*, *манулируем* или *сопротивляемся* им? Внедряем ли мы *комбинацию* указанных выше стратегий или *придерживаемся единственного курса действия*?

Фляйшер и Баец (1994) выдвинули предположение о том, что организация может предпринять несколько ответных мер на основании анализа своих посредников. Их идея основана на применении стратегии посредника. При применении стратегии посредника следует учесть четыре элемента: 1) распределение по времени, 2) методы, 3) средства и 4) стиль. Существует несколько вариантов, связанных с каждым из четырех элементов. При оценке этих вариантов следует ответить на следующие вопросы: «Какой(ие) вариант(ы) лучше всего поможет решить нашу задачу с учетом разрешения разногласия и почему?», «Какой(ие) вариант(ы) были выработаны издавна с учетом разрешения аналогичных разногласий и почему?» и, в конце концов, «Каковы риски, возможности и затраты (включая требуемые ресурсы, ущерб/выгоды) от выбора данного варианта и почему?».

1. *Распределить по времени ответную реакцию организации.* Установить последовательность или хронологию, включая процент данных решений, с помощью которых организация намеревается предпринять меры, о которых было решено уже на стадии формулирования. Распределение по времени определяется нашими целями вывести ответную реакцию организации по отношению к стадии развития разногласия (Buchholz, 1992). Организация может распределить по времени свою реакцию в продолженном временном периоде, включая стратегическое распределение по времени (то есть, Активная - Интерактивная - Реактивная - Неактивная) и с использованием фиксированных временных рамок (то есть, Безотлагательная - Краткосрочная - Среднесрочная - Долгосрочная).

2. *Выбрать и применить методы, используемые для достижения целей.* Мы определяем методы как форму ответной реакции организации. У организации существует несколько стратегических прямых и косвенных вариантов внедрения доступных методов (Buchholz, 1992), включая средства связи (пропагандистская реклама, ежегодные отчеты, выступления директоров-распорядителей, медиа-презентации и др.), методы участия (лоббирование, общие деловые ассоциации, отраслевые ассоциации, создание клиентуры, политическое сотрудничество и т. д.) и согласительные процедуры (кооперация с регулируемыми орга-

нами, юридическое сопротивление, судебные процедуры, создание новых разногласий, неподчинение и др.)

3. *Определить и применить средства, с помощью которых будет проводиться сформулированная стратегия.* Мы определяем средство как индивиды и группы, которые действительно будут использовать выбранные методы и стратегии. У фирмы есть несколько доступных вариантов средств, включая организационные и экстраорганизационные средства (проведение стратегии главным образом с использованием внутренних организационных посредников или внешних посредников, то есть контрактников — третьей стороны), и индивидуальные и коалиционные средства (организация может проводить стратегию посредством своих собственных усилий или в сотрудничестве с другими организациями, то есть, ассоциациями, профессиональными группами, активистами/группами по интересам).

4. *Определить стиль.* Стиль относится к манере или образу, в котором организация будет реагировать на своих посредников по поводу разрешения разногласий. Для целей данной главы, стиль определяется как манера, в которой проводится конкретный метод. Существует несколько вариантов в применении стиля, включая то, будет ли он конфронтационным, нейтральным или консолидационным.

Другая модель, предложенная Саваж и др. (1991), полагает, что то, есть ли у посредника высокий или низкий потенциал для кооперирования с организацией или угрозы ей, определит ответную стратегию организации. Они доказывают, что ответные реакции могут принимать форму:

1. Сотрудничества с посредником (высокий потенциал угрозы и кооперации).
2. Вовлечения посредника в разногласие (высокий потенциал кооперации и низкий потенциал угрозы).
3. Защиты корпорации (то есть, у посредника высокий потенциал угрозы, но низкий потенциал кооперации).
4. Мониторинга (то есть, у посредника низкий потенциал угрозы и кооперации).

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От низкой до средней степени, что обычно связано с появляющимися разногласиями в отличие от прогнозов более долгосрочных разногласий.

Точность. От низкой до средней степени. Требует особенных аналитических навыков в понимании социополитики, которые обычно не представлены в большинстве компаний. Посредники динамичны и подвергаются различным разногласиям разными способами.

Ресурсная эффективность. Средней степени. Большая часть информации о посредниках может быть получена из предыдущего опыта и вторичных источников данных. Большая часть важной информации о посредниках, однако, исходит из данных о персонале, повышая объем ресурсов, необходимых для его успешного получения.

Объективность. Низкой степени. Обычно требует высокой степени субъективности в изучении обязанностей посредников. Во многом подвергается воздействию убеждений аналитика и организации, их опыта или ценностей.

Полезность. Средней степени. Анализ посредников наиболее ценен тогда, когда используется как часть более масштабного подхода стратегического управления посредниками. Если этот подход применяют несколько конкурентов, потенциально он может быть более ценным, предоставляя уникальную конкурентную перспективу.

Своевременность. Средней степени. Может быть проведен быстро, если посредники изучаются постоянно, требуя только позиционирования аналитиком посредников в соответствии с особыми разногласиями.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ общей окружающей среды (STEEP)
- Анализ разногласий
- Анализ сегментации покупателей
- Анализ сценария
- Отраслевой анализ
- SWOT-анализ

Литература

- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1997). *Co-opetition: 1. A revolutionary mindset that redefines competition and cooperation; 2. The game theory strategy that is changing the game of business*. New York: Doubleday.
- Buchholz, R. (1992). *Public policy issues for management* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Carroll, A. B. (1991). «The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders». *Business Horizons*, July-August, 42. Vol. 34. No. 4, pages 39-48.
- Clarkson, M. B. E. (1994). *A risk based model of stakeholder theory*. Toronto: University of Toronto, The Center for Corporate Social Performance & Ethics.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1995). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness.

- Fleisher, C. S., & Baetz, M. (1994). «The strategic management of public affairs/government relations (PA/GR): A comprehensive framework». *Proceedings of the Fifth Annual Meeting of the International Association of Business and Society*. Hilton Head, SC.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gib, A., & Gooding, R. (1998). «CI tool time: What's missing from your tool bag?» *Proceedings of the Annual Meeting of the Society of Competitive Intelligence Professionals*: 25-39.
- Hoffman, A. J. (1996). «A strategic response to investor activism». *Sloan Management Review*, 37(2), 51-64.
- MacMillan, I. C., & Jones, P. E. (1986). *Strategy formulation: Power and politics*. St. Paul, MN: West.
- Savage, G., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, D. (1991). «Strategies for assessing and managing organizational stakeholders». *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Waddock, S., & Graves, S. (1997). «Quality of management and quality of stakeholder relations». *Business and Society*, 36(3), 250-279.
- Weiner, E., & Brown, A. (1986). «Stakeholder analysis for effective issues management». *Planning Review*, 14(3), 27-31.
- Wheeler, D., & Sillanpaa, M. (1997). *The stakeholder corporation: A blueprint for maximizing stakeholder value*. London: Pitman.
- Wood, D. J. (1994). *Business & Society* (2nd ed.). New York: Harper Collins.

Раздел 4

МЕТОДЫ АНАЛИЗА РАЗВИТИЯ

Глава 20. Анализ кривой опыта

Краткое описание

Анализ кривой опыта — это концептуальная основа, базирующаяся на том факте, что во многих отраслях расходы на добавленную стоимость часто сокращаются при двойном увеличении такого постоянного фактора, как суммарный объем продукции или опыт. С точки зрения этого наблюдаемого статистического закона, относительно конкурентного анализа, прогнозирования затрат, решений о входе на рынок и последующей ценовой стратегии, бюджетирования, контроля затрат и бенчмаркинга, а также определения стратегических достоинств выбора конкуренции на затратах возникает широкомасштабное стратегическое управление.

Исторический опыт

Априорная теория анализа кривой опыта состояла в кривой обучения, феномена, впервые наблюдаемого при американском самолетостроении во время Второй мировой войны на военно-воздушной базе Райт-Паттерсон. Руководство Райт-Паттерсон разработало график распределения производства, на котором по вертикальной оси были нанесены рабочие часы, а по горизонтальной — объем выпуска. Этот простой инструмент планирования вскоре отразил последовательную тенденцию повышения производительности труда — каждая успешная сборка самолета требовала меньше часов для ее завершения. По мере того, как работники в области самолетостроения все ближе знакомились с процессом серийного производства, они прогрессивно становились более эффективными. В *Journal of Aeronautical Sciences* Т. П. Райт указал, что его графики распределения производства отражали постоянную взаимозависимость между расходами на рабочую силу и объемом производства на его заводе. Другими словами, средние затраты на труд на его авиастроительном заводе сократились на 20% при увеличении объемов производства в два раза. На логарифмическом графике это соответствует 80%-ной кривой обучения. Затем, в середине 1940-х гг. Дж. Р. Кроуфорд при работе на Lockheed отметил аналогичную постоянную зависимость между объемом производства и маргинальными расходами на рабочую силу. Зная о наблюдаемом постоянстве этих факторов, руководство могло бы с достаточной точностью вычислить, сколько рабочих часов потребовалось бы для увеличения объемов выпуска продукции.

Эта теория несколько десятилетий не была востребована. Только внесенные в нее поправки должны были включить в нее концепцию организационного обучения. Это означает, что по мере увеличения объема выпуска продукции управленческий и технический персонал также лучше приспосабливался к своим взаимосвязям в производственных процессах. Это усовершенствование в основном дополнено исследованием, проведенным в 1963 году в General Dynamics, которое показало, что только 25% сокращения расходов было получено за счет сбережений от обучения рабочей силы. Большая часть оставшегося сокращения расходов была связана с эффективностью обучения в инженерном деле (30%) и переоборудованием (25%). Этот феномен, в дополнение к сбережениям от расходов на производственных рабочих, внес вклад в общее понимание того, что расходы сокращались с помощью обусловленного объемами производства организационного обучения, хотя в основном в отраслях, характеризующихся процессами серийного производства и интенсивного использования рабочей силы.

С периода от середины до конца 1960-х гг. Брюс Хендерсон, основатель Бостонской консалтинговой группы (BCG), предложил идею с радикально новой концепцией, которую он назвал кривой опыта. Имея много общих признаков с кривой обучения, кривая опыта отличается от нее двумя основными показателями. Во-первых, горизонтальная ось была заменена *общим объемом производства* вместо уровня производства (то есть, выхода продукции за конечный период). Во-вторых, вертикальная ось была заменена *общими расходами с поправкой на инфляцию* (то есть, материальные вводимые ресурсы, расходы на распространение, маркетинг, накладные расходы и другие составляющие общих расходов на единицу продукции) вместо простого включения расходов на рабочую силу. Таким образом, кривая опыта была получена при нанесении на график *общих реальных расходов и общего объема производства*. В 1966 году Бостонская консалтинговая группа использовала эту новую теорию в стратегических рекомендациях General Instrument Corporation для моделирования и прогнозирования поведения расходов некоторых из их зарождающихся информационных систем. Затем, в 1968 году Хендерсон и BCG официально опубликовали свою логику кривой опыта в книге «Перспективы опыта».

Стратегические обоснования логики кривой опыта

Теоретическое

Теоретическое обоснование кривой опыта, представленное логикой кривой опыта Бостонской консалтинговой группы, наилучшим способом объясняется ее создателем, Брюсом Хендерсоном: «Кривая опыта — это уровень изменений в совокупных входящих потоках наличности, деленных на совокупный физический выпуск продукции. Знаменатель и числитель — совокупные. Вследствие этого, отношение между ними экспоненциально сглажено. Если уровень сокращения расходов кривой опыта постоянен, тогда текущие расходы на единицу продукции будут совокупными средними расходами при двойном увеличении общего совокупного опыта. Эта взаимозависимость между совокупным вводимым потоком наличности и совокупным физическим выпуском продукции —

главный момент кривой опыта. Это уровень изменений в том соотношении, что это — уровень сокращения расходов на единицу продукции с каждым удвоением выпуска» (Henderson, 1984a).

Графическое

Рис. 20.1 отображает типичную кривую опыта, которая показывает общие расходы на выполнение аналогичных или серийных действий, сокращающиеся на постоянную величину с каждым удвоением объема производства. Предположим, что у кривой опыта, представленной на рис. 20.1, наклон в 75%, это будет означать, что общие расходы на производство сократятся на 25% с каждым удвоением совокупного выпуска (то есть, с \$1000 до \$750 при увеличении производства с 500 единиц до 1000 единиц; с \$700 до \$562.50 при увеличении производства с 1000 до 2000 единиц и т. д.).

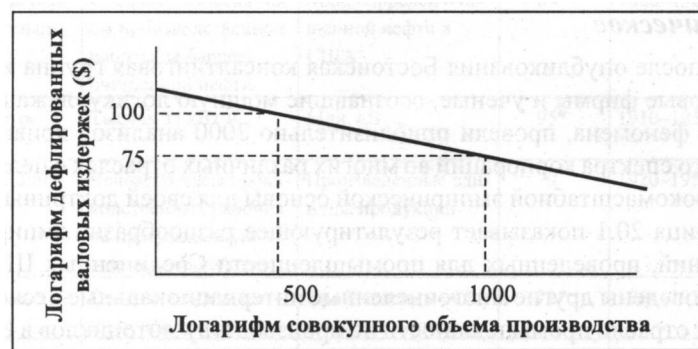


Рис. 20.1. Пример логарифмической кривой обучения производства

Алгебраическое

Кроме интуитивного понимания логики кривой опыта, также доступно ее алгебраическое представление. Уравнение кривой опыта общего вида имеет следующую форму:

$$C_t = C_0 (V_t/V_0)^{-E},$$

где C_t — реальные наличные расходы на n -ную произведенную единицу продукции;

C_0 — реальные наличные расходы на первую произведенную единицу продукции;

V_t — совокупный объем на момент производства n -ной единицы;

V_0 — совокупный объем на начало анализа;

E — постоянный коэффициент эластичности отношения расходов на единицу продукции к совокупному объему производства.

Наклон кривой опыта определяется следующим выражением:

$$\text{Наклон} = C_t/C_0.$$

Следовательно, всегда при удвоении объема продукции (то есть, $V_t/V_0=2$) уравнение, характеризующее взаимозависимость наклона и коэффициента эластичности, таково:

$$C_t/C_0 = (V_t/V_0)^{-E} \text{ или}$$

$$\log \text{ наклона} = -E \log 2,$$

$$E = -(\log \text{ наклона} / \log 2).$$

Например, на рис. 20.1 постоянный коэффициент эластичности, E , может быть определен для представленной 75%-ной кривой опыта. Зная, что $(C_t/C_0) = 0.75$ и $(V_t/V_0) = 2$:

$$C_t/C_0 = (V_t/V_0)^{-E},$$

$$0.75 = 2^{-E},$$

$$E = -(\log \text{ наклона} / \log 2) = -(\log 0.75 / \log 2) = 0.415.$$

Эмпирическое

Вскоре после опубликования Бостонская консалтинговая группа и другие консалтинговые фирмы и ученые, осознавшие мощную логику, лежащую в основе данного феномена, провели приблизительно 2000 анализов кривой опыта для широкого спектра корпораций во многих различных отраслях с целью определения широкомасштабной эмпирической основы для своей доктрины кривой опыта. Таблица 20.1 показывает результирующее разнообразие эмпирических исследований, проведенных для промышленности Соединенных Штатов. Также были проведены другие многочисленные интернациональные исследования, начиная от отрасли промышленности по производству мотоциклов в Великобритании и заканчивая сталелитейной промышленностью в Японии. Обычно сокращения в расходах с каждым удвоением совокупного выпуска продукции составляли от 20% до 30%. В особенности следует отметить, что превосходство тяжелой промышленности основывалось на таких конкурентных факторах, как интенсивность рабочей силы, интенсивность капитала и серийные производственные процессы. В частности, стремительно развивающиеся в середине 1960-х гг. химическая, автомобилестроительная и электронная отрасли промышленности широко применяли анализ кривой опыта.

Таблица 20.1. Примеры кривых опыта в промышленности США

Пример	Совершенствующийся параметр	Совокупный параметр	Наклон кривой опыта (%)	Период времени, гг.	Число удвоений объема производства
Производство Ford Model T	Цена	Произведенные единицы продукции	86	1910–1926	10

Сборка самолетов	Человеко-часы производственной работы на единицу продукции	Произведенные единицы продукции	80	1925–1957	3
Оборудование для каталитического крекинга в нефтепромышленности	Дни, требуемые на миллион баррелей	Млн. баррелей	90	1946–1958	10
Стоимость расходов на крекинг	Расходы на баррель емкости	Емкость установленного оборудования завода	94 80*	1942–1958	5
Эксплуатация оборудования на заводе General Electric	Среднее время для замены группы комплектующих в период простоя	Число замен	76	Около 1957 г.	4
Человеко-часы за баррель в нефтепромышленности	Средние человеко-часы производственной работы на баррель очищенной нефти	Млн. баррелей очищенной нефти в США	84	1860–1962	15
Выработка электроэнергии	Тысячи за кВт·ч	Млн. кВт·ч	95*	1910–1955	5
Производство стали	Человеко-часы производственных рабочих на произведенную единицу продукции	Произведенные единицы продукции	79	1920–1955	3
Цены интегральных схем	Средняя цена за единицу продукции	Произведенные единицы продукции	72*	1964–1972	10
Цены МОП-структур/больших интегральных схем	Средняя цена за единицу продукции	Произведенные единицы продукции	80	1970–1976	10
Цены электронных цифровых часов	Средние цены заводских продаж	Произведенные единицы продукции	74	1975–1978	4
Цены карманных калькуляторов	Средние цены заводских продаж	Произведенные единицы продукции	74	1975–1978	2
Цены большинства динамических ОЗУ	Средняя цена заводских продаж за бит	Число битов	68	1973–1978	6
Накопители памяти на дисках	Средняя цена за бит	Число битов	76	1975–1978	3
Цена минимально активной электронной функции в полупроводниковых устройствах	Цена минимальной полупроводниковой функции	Число функций, произведенных полупроводниковой промышленностью	60	1960–1977	13

* Реальные цены предшествующего года или реальная цена в предшествующие несколько лет

Источник: «Using the Learning Curve As a Management Tool», by J. A. Cunningham, 1980, *IEEE Spectrum*, июнь.

Причинные факторы, движущие кривой опыта

Эффекты кривой опыта не происходят как нормальное течение корпоративного существования. Скорее, для того, чтобы организация получала выгоду от динамики расходов кривой опыта, необходимо управлять несколькими факторами:

- *Обучение.* Первая и наиболее интуитивная причина существования кривых опыта — это простой факт того, что люди становятся прогрессивно более сведущими при выполнении повторяющихся действий. Опыт, приобретенный через объем продукции, обычно отражается в увеличенной эффективности и производительности, что, в свою очередь, сокращает как общие, так и средние расходы на единицу производимой продукции.
- *Специализация.* Разграничение производственных задач по стандартизированным процессам и потоку работы позволяет отдельным работникам нацеливать свое обучение на оптимальное число задач для увеличения производительности.
- *Разработка продукта и совершенствование производственного процесса.* При увеличении объема производства обнаруживаются и внедряются многие операционные прогрессивные разработки, как, например, усовершенствованная технология, более эффективное размещение оборудования, лучшее содержание оборудования, усовершенствованное конструирование изделий и т. п.
- *Эффекты масштаба.* При увеличении объема производства постоянные издержки могут распространяться на больший объем, что отражается в сокращении расходов на единицу продукции. В дополнение к этому, приобретение «единовременных» активов подтверждается эффектом масштаба, дополняя относительные расходы на единицу продукции приобретающей фирмы.
- *Организационная структура.* После того, как фирма вырабатывает значительный объем продукции, имеют место многие организационные совершенствования, как, например, разработка оптимальных способов совместного труда работников, эффективности систем, интеграции технологий по подразделениям и т. п.
- *Инновации.* Дорогостоящие для оказания благоприятствующего воздействия, инновации часто требуют значительных инвестиций в научные исследования и опытные разработки и потребительскую информацию, что практически осуществимо только при критической финансовой массе, которая создается более крупными объемами продукции.
- *Сокращенные расходы на фонды.* Крупные фирмы, укрупнившиеся благодаря выработке больших объемов продукции и больших объемов продаж, имеют доступ к более дешевым источникам кредитования и собственного капитала.
- *Сокращенные расходы на вводимые ресурсы.* Более крупные фирмы обычно могут закупать сырьевые материалы и заполучать поставщиков по более низким средним ценам, чем те, которые доступны более мелким фирмам.

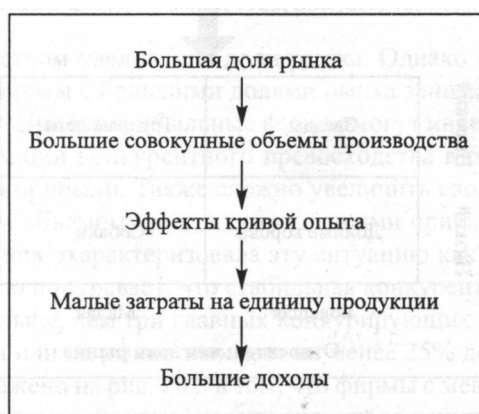
Предыдущий перечень отражает то, что источники эффекта кривой опыта представляют собой сочетание эффекта масштаба, обучения и технологии. Исследование, в котором наиболее значительным является класс общих факторов, в

лучшем случае зависит от отрасли и фирмы и в худшем случае является неубедительным. Тем не менее, как показывает нижеследующая дискуссия о стратегической ценности анализа кривой опыта, очень важно провести это различие.

Стратегическое обоснование и его применение

Подчеркивание важности доли рынка

Стратегические обоснования, предложенные анализом кривой опыта, тесно связаны с концепцией доли рынка. Бостонская консалтинговая группа первой выдвинула теорию этой очень важной связи. Фундаментальное предположение, выдвинутое Бостонской консалтинговой группой, интуитивно обращалось к причинно-следственной связи концепций кривой опыта и доли рынка:



Возможно, разработка того, что большая часть занимающего сильную позицию анализа кривой опыта в основном стратегическом анализе была главной ролью данной теории в популярной сегодня матрице портфеля, также разработанной Бостонской консалтинговой группой в конце 1960-х гг. Кривая опыта использовалась в качестве теоретической поддержки по горизонтальной оси матрицы «роста/удельного веса в обороте рынка» — относительной доли рынка. В особенности важно, что доля рынка применялась в качестве выражения сравнительных стоимостных преимуществ, предполагаемых кривой опыта (также см. главу 4). Эта связь кривой опыта, жизненного цикла продукции и Бостонской матрицы «роста/удельного веса в обороте рынка» графически отображена на рис. 20.2.

Эта взаимосвязанная теория заслужила гораздо больше доверия, когда профессора в Гарвардской Школе Бизнеса провели обширное и статистически устойчивое исследование при сотрудничестве с Институтом стратегического планирования. Исследование «Воздействие прибылей рыночных стратегий» (PIMS) охватывало 57 корпораций с 620 различными подразделениями для определения взаимосвязи между стратегическим планированием и результатив-

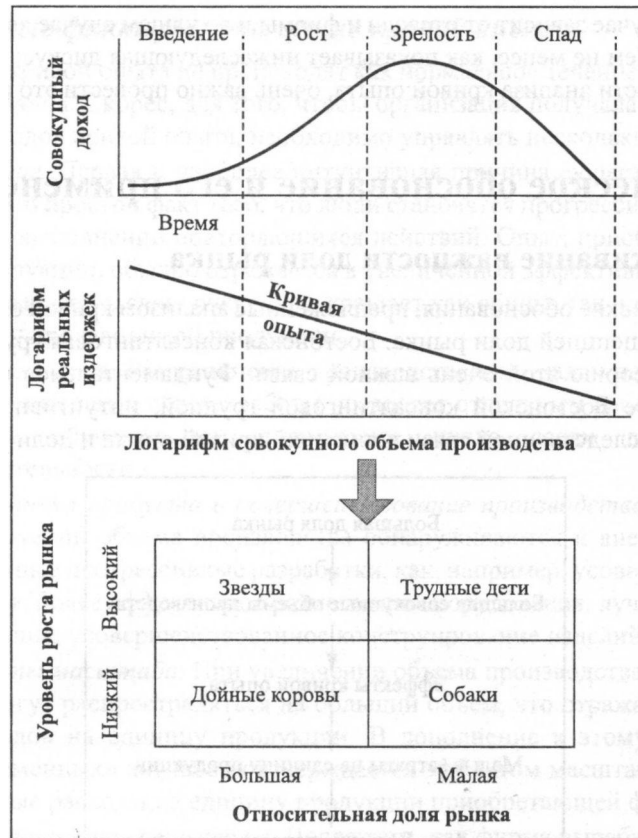


Рис. 20.2. Взаимосвязь кривой опыта с основами сопутствующей теории управления

ностью работы по прибыли. Среди всех прочих результатов исследования была обеспечена соответствующая поддержка теории Бостонской консалтинговой группы о том, что результативность работы фирмы по прибыли тесно связана с долей рынка (см. Schoeffler, Buzzell, & Heany, 1974; Buzzell, Gale, & Sultan, 1975).

Если все фирмы в отрасли работают на одной и той же кривой опыта, стратегические обоснования очевидны. Фирма, имеющая самую большую долю рынка, будет нести наименьшие издержки (посредством более значительных объемов производства и, следовательно, более сильных эффектов кривой опыта), получая конкурентное преимущество в данной отрасли. Фирмы с меньшим объемом производства будут находиться в очень конкурентно невыгодном положении вследствие своих более значительных издержек (из-за меньших объемов производства и, таким образом, более слабых эффектов кривой опыта), что делает их менее прибыльными. Рис. 20.3 графически представляет этот сценарий отраслевой структуры. Стратегическая рекомендация для таких фирм с менее значительными долями рынка заключается в улучшении своей конкурентной

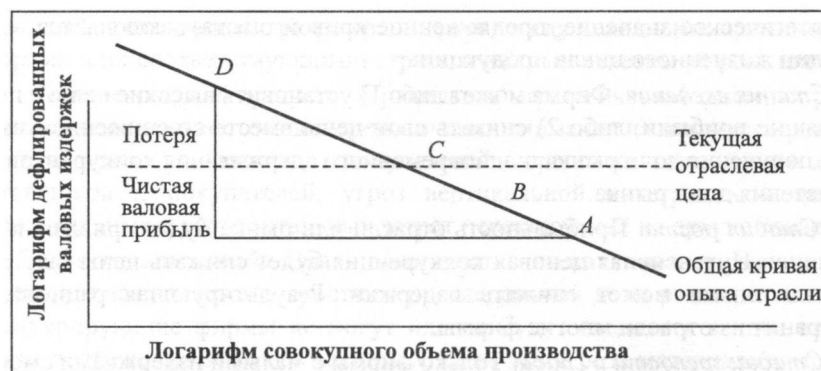


Рис. 20.3. Отраслевая структура общей кривой опыта

Источник: адаптировано по «Competitive Cost Dynamics: The Experience Curve», by A. C. Hax and N. C. Majluf, 1982, *Interface*, 12(5), pp. 50-61

позиции посредством увеличения доли рынка. Однако этого сложно добиться из-за того, что фирмы с большими долями рынка занимают реально укрепляющуюся позицию. Высокоприбыльные фирмы могут инвестировать в установление крепкой позиции конкурентного превосходства в отрасли, таким образом увеличивая свои прибыли. Также сложно увеличить свою долю на рынке и для фирм с меньшим объемом производства/низкими прибылями. Бостонская консалтинговая группа охарактеризовала эту ситуацию как «правило трех и четырех». Это правило показывает, что стабильная конкурентная отрасль или рынок редко имеют больше, чем три главных конкурирующих фирмы, а самая мелкая фирма в отрасли или на рынке занимает не менее 25% доли рынка крупнейшей фирмы. Это отражено на рис. 20.3 в том, что фирмы с меньшим объемом (фирма D) будут находиться в жестком невыгодном положении по сравнению с тремя крупнейшими фирмами в отрасли (фирмы A, B и C). Единственным спасением для фирмы, не являющейся одной из трех крупнейших по доле рынка, является увеличение каким-либо образом своей доли рынка, продолжение работать в убыток, нахождение стратегии прибыльной ниши или выход из отрасли с целью приостановления убытков. В сущности, анализ кривой опыта показывает, что три крупнейшие фирмы в отрасли придерживаются стратегий усиления. Единственными альтернативами для несчастных фирм, кроме этих трех крупнейших, скорее всего будут стратегии перемещения или выхода из отрасли. Эта теория была насколько распространенной, что в конце 1970-х гг. General Electric внедрила в свою стратегическую миссию требование стать первой или второй компанией по доле рынка или в ином случае выйти из отрасли или с рынка.

Использование кривой опыта для моделирования и анализа отраслевой структуры

Стратегические обоснования, предложенные анализом кривой опыта, также тесно связаны с концепцией жизненного цикла продукции (для более детального рассмотрения концепции жизненного цикла продукции см. главу 23). По сути,

стратегическое значение, предложенное кривой опыта, заключается в каждой стадии жизненного цикла продукции:

- *Стадия введения.* Фирма может либо 1) установить высокие цены и получать большие прибыли, либо 2) снизить свои цены вместе со снижением издержек для получения доли рынка и одновременного сдерживания конкурентов от приобретения доли рынка.
- *Стадия роста.* Прибыльность отрасли или рынка будет привлекать конкуренцию. Интенсивная ценовая конкуренция будет снижать цены быстрее, чем кривая опыта может снижать издержки. Результирующая рационализация устранит из отрасли многие фирмы.
- *Стадии зрелости и спада.* Только фирмы с малыми издержками смогут преобладать на стадии роста. Это предполагает, что эти фирмы могут сместить вниз обычную кривую опыта отрасли настолько, насколько позволяют объемы производства, которые, в свою очередь, определяются долей рынка.

Рисунок 20.4 показывает тесную взаимосвязь стоимостного анализа кривой опыта и жизненного цикла продукции. Эта связь подчеркивает важность, которую обеспечивает данная модель для сохранения главной доли рынка.

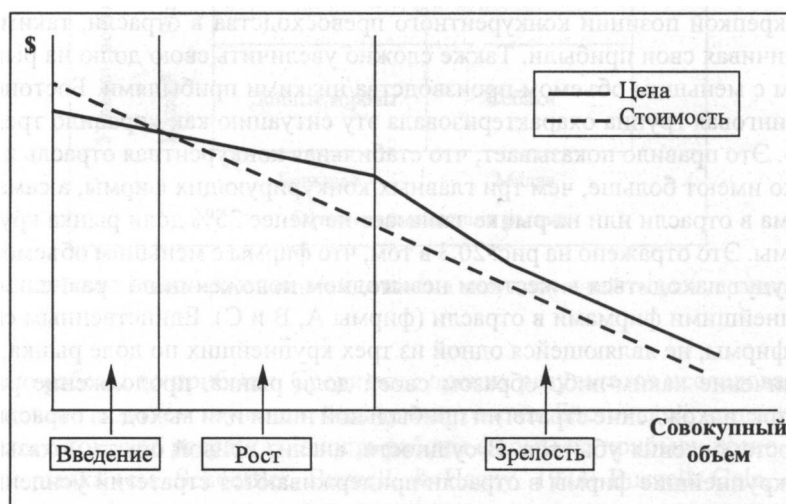


Рис. 20.4. Стратегические применения связи между кривой опыта и жизненным циклом продукции

Источник: адаптировано по «Competitive Cost Dynamics: The Experience Curve», by A. C. Naughton and N. C. Majluf, 1982, *Interface*, 12(5), pp. 50-61

Решения о входе на рынок

Вооруженная данной информацией об отраслевой структуре фирма лучше может принять решения о входе на рынок. Несмотря на это, как мы отметили ранее, на данном этапе для успешного применения анализа кривой опыта важно правильное разграничение между исходными причинами кривой опыта отрасли. Принятие в учет доли рынка не всегда является лучшей стратегией. Гемават (1985)

предлагает следующие три разграничения между исходными причинными факторами и их соответствующими стратегическими ответными реакциями:

- *Технологический прогресс.* Правильная стратегическая ответная реакция в данном сценарии состоит в сосредоточении внимания на максимизировании рыночной власти поставщиков и покупателей посредством тщательного отбора поставщиков и покупателей, угроз вертикальной интеграции и повышения вертикальных и горизонтальных затрат переключения на другие товары.
- *Эффекты масштаба.* Правильная стратегическая ответная реакция в данном сценарии заключается в яростном преследовании доли рынка, но только если конкурирующие фирмы не могут или не будут следовать вашим вложениям ради достижения эффекта масштаба. Если эта угроза материализуется, фирма рискует вступлением в потенциальную мертвую отрасль, характеризующуюся избыточной емкостью, ценовыми войнами и низкой прибыльностью.
- *Эффекты роста производительности.* Правильная стратегическая ответная реакция в данном сценарии заключается в увеличении объемов производства больше, чем рыночный спрос, для предотвращения того, чтобы конкуренты заняли уровни конкурентоспособных цен.

После выявления источника эффекта опыта требуется проведение анализа окружающей среды для прогнозирования вероятности стратегического успеха на потенциальном рынке. Гемават (1985) выделяет три типа анализов окружающей среды, которые помогают на этом этапе анализа кривой опыта:

- *Технологический риск.* Эта категория внешнего анализа в основном сводится к компромиссу между 1) вложением в ранние выгоды/выгоды от сохранения опыта, но при риске поглощения скрытыми конкурентами, применяющими лучшие технологии и конкурирующими на более низкой кривой опыта, и 2) ожиданием, пока принятая технология не будет установлена, но при риске упустить стратегическое окно для достижения стоимостного лидерства и доминирования на рынке.
- *Анализ текущих и потенциальных соперничающих фирм на рынке.* Слабые конкуренты будут иметь недостаточный оборотный капитал, структуры больших издержек и не будут иметь в своем арсенале стратегического планирования объединенный анализ кривой опыта. Сильные и опасные конкуренты, с другой стороны, будут иметь достаточный оборотный капитал, структуры небольших издержек и будут проявлять желание выполнять тактики, позволяющие эффективно конкурировать на кривой опыта.
- *Вмешательство правительства.* К анализу кривой опыта относятся два особых институциональных ограничения: государственная денежная и конкурентная политика. Различные денежные политики национальных режимов поставят фирмы в неблагоприятное положение, заставляя конкурировать в странах с высокими затратами на капитал относительно конкурирующих фирм, имеющих доступ к дешевому капиталу посредством промышленных политик усиленного государственного вмешательства. Аналогично, государственная политика конкуренции может влиять на стратегию кривой опыта фирмы, если последняя рассматривается специалистами, разрабатывающими государственную общественную политику в данных штатах страны, как хищническая или монополистическая.

Стратегия ценообразования

Если фирма чувствует, что располагает подходящими ресурсами и потенциальными возможностями для конкурентного управления этими факторами к собственническому понижению кривой опыта отрасли, то вполне обоснован вход на рынок, основанный на анализе кривой опыта. После принятия утвердительного решения о входе на рынок, особенно полезными для определения вступительной стратегии ценообразования для новых товаров являются сведения о кривой опыта отрасли. Эта логика объединяет в себе концепцию кривой опыта и концепцию жизненного цикла продукции, описанную ранее. Если кривую опыта можно правильно оценить, изначально можно осуществлять стратегию низких цен в интересах сохранения уровня доли рынка, необходимого для достижения эффектов опыта. Это ограничит конкурентов от достижения аналогичных выгод кривой опыта и также отведет потенциальные входящие на рынок фирмы от той же самой попытки. Когда издержки падают ниже цены вследствие эффектов опыта от объема, фирмы с преобладающей долей рынка смогут конкурентно пользоваться своей сильной позицией в отрасли или на рынке.

В ином случае, если фирма убеждена в том, что эффекты кривой опыта не продержатся (например, не будут собственническими, будут легко копируемыми конкурентами, или инновационные технологии будут поглощать конкурентное преимущество, реструктурируя отрасль по кривой меньшего опыта), тогда она может решить применить стратегию цен при «снятии сливок». В данном сценарии будут поддерживаться высокие цены введения товара с целью максимизации экономической ренты, связанной с эфемерным преимуществом первоходца.

В любом сценарии знание кривой опыта отрасли и относительного положения конкурирующих фирм на кривой являются важной частью этого управленческого инструмента при формулировании результативного отраслевого анализа и последующей бизнес-стратегии.

Конкурс на получение контрактов, контроль за уровнем издержек и бенчмаркинг

Анализ кривой опыта часто играет главную роль в сохранении и управлении долгосрочными контрактами. Более низкие затраты вводятся в предлагаемые на конкурсной основе контракты, причем победа на конкурсе сохранится за фирмой посредством увеличенного объема и последующих эффектов кривой опыта. Эта экономия на расходах передается потенциальному клиенту, что делает конкурс еще более конкурентным. После получения контракта анализ кривой опыта становится главным компонентом контроля за уровнем издержек. Действительные издержки вместо планируемых используются в дисперсионном анализе для определения и корректировки любого отклонения для выявления планируемой прибыльности. В результате кривая опыта формирует основу для калькуляции базовых издержек фирмы. Некоторые государственные агентства используют анализ кривой роста производительности для прогнозирования общих издержек

мегапроектов, которые будут завершены через длительные периоды времени. Например, Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства, НАСА (США), использовало анализ кривой опыта при проектировании издержек будущих проектов (см. www.jsc.nasa.gov/bu2/learn.html).

Сильные стороны и преимущества

Как показывает предыдущее обсуждение стратегической ценности анализа кривой опыта, этот управленческий инструмент особенно полезен как концептуальная основа. При правильном применении он может пролить свет на структуру издержек отрасли и то, как она могла бы повлиять на фирму и ее конкуренцию. Лучше всего этот инструмент работает, однако, при наличии следующих условий:

- Анализ используется в течение длительного периода времени.
- Значимы факторы масштаба, технологии и опыта.
- Можно выявить наиболее значимые факторы сокращения издержек.
- Существует небольшой риск технологической инновации.
- Существует небольшой риск внешнего применения собственной технологии.
- Существует небольшой риск мер государственного регулирования (например, антitrustовских).
- Товар характеризуется высокой ценовой эластичностью спроса.
- Покупатели на рынке значительно чувствительны в отношении стоимости.
- Отрасль содержит однородные, стандартизированные товары.
- Производство включает в себя большую долю компонента добавленной стоимости.
- Все конкуренты подвержены уровням инфляции аналогичной отрасли или рынка.
- Существуют быстрорастущие рынки.
- Фирма располагает ресурсами и потенциальными возможностями испытать значительный рост.

Длина данного перечня показывает, что анализ кривой опыта, вероятно, является одним из лучших инструментов из набора инструментов конкурентного и стратегического управления. Когда не удовлетворены некоторые или все вышеперечисленные условия, систематическое применение анализа кривой опыта чревато сложностями.

Слабые стороны и ограничения

Несмотря на то, что анализ кривой опыта уже внес значительный вклад в теорию и практику стратегического менеджмента, с данной моделью также связаны несколько слабых сторон.

Потеря стратегической гибкости — «слепые» зоны втихомолку

Вероятно, наиболее значительный недостаток анализа кривой опыта заключается в потере стратегической гибкости, которая обычно следует совместно с контролем за уровнем издержек. Если анализ кривой опыта является единственным направлением стратегии фирмы, все ее попытки становятся нацеленными на меры, которые снизят затраты. Размер основного капитала должен быть максимизирован, работники — специализированными, и организационная культура становится направленной на усиление приверженности к этике эффективности, предлагаемой областью кривой опыта. В то время как эти разработки могут вполне предложить фирме конкурентное стоимостное преимущество в некоторых отраслях, существует большая вероятность появления серьезных «слепых» зон в отношении развития покупательских желаний и/или конкурентных инноваций (для большей информации об этом см. главу 10). Сильная приверженность к контролю за уровнем издержек посредством управления установленной технологией для смещения вниз по кривой опыта вызывает сопротивление, которое делает фирму менее подверженной и гибкой относительно изменяющихся условий рынка. Вместо направленности на потребителя и рынок фирма становится одержимой технологией, которую приспособила для контроля над издержками.

В особенности, могут появиться четыре типа «слепых» зон:

- *Технологическая инновация конкурентов.* Введение конкурентами особенной технологии может стремительно сделать имеющуюся кривую опыта устаревшей. Новая кривая опыта новой технологии включает в себя полный порядок значимости изменения в структуре отраслевых издержек. Это сокращение в издержках затем размещает издержки фирмы-конкурента на более низкой кривой опыта, независимо от объемов производства. Надлежащее конкурентное преимущество фирмы впоследствии претерпевает значительное изменение. Рис. 20.5 представляет пример такого сценария.

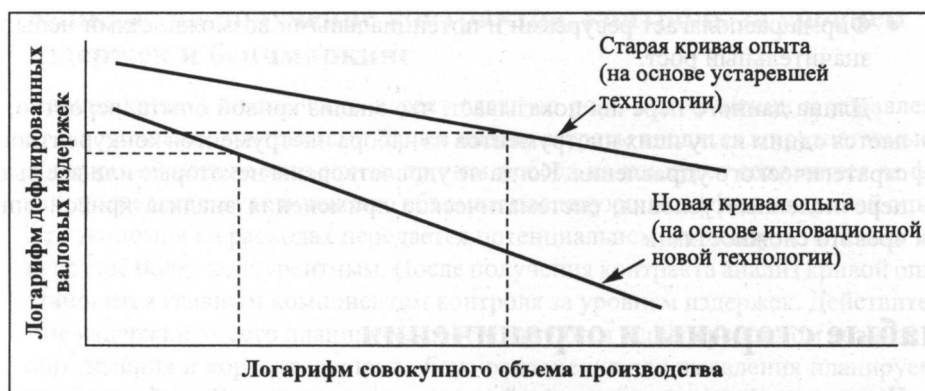


Рис. 20.5. Воздействие технологической инновации на отраслевую структуру издержек

- *Развивающиеся предпочтения покупателей.* Стратегия, основанная на предположении о том, что низкие издержки являются главным двигателем предпочтений покупателей, может привести к стратегическому «окну» для конкурентов с предложением более дорогостоящего конкурентного товара, который объединяет в себе более богатый (то есть, более широкий или глубокий) ряд товарных характеристик. Для потребителя маргинальная ценность предложения нового товара может быть больше, чем компенсацией маргинальных издержек дополнительных свойств. Миграция покупателей может повлечь за собой разрушительные последствия для фирмы. Для установленной фирмы, организационные потенциальные возможности и ресурсы, которые должны конкурировать по товарной дифференциации, долгое время отражались в погоне за стратегией малых издержек и малых объемов, основанной на стандартизированном товаре. Аналогично, высокие постоянные издержки, необходимые для установления масштаба, необходимого для извлечения выгод кривой опыта, направляют малозатратные фирмы на укрепление постоянных прибылей от данной установленной базы невозвратимых издержек. Во многих случаях они вместо этого должны инвестировать куда-либо еще. (См. раздел «Анализ кривой опыта — неудачи», в котором описывается ситуация подобного типа «слепой» зоны.)
- *Отраслевая миграция конкурентов.* Единственная направленность на логику кривой опыта часто «ослепляет» фирму по отношению к вполне реальной угрозе излишних производственных мощностей в других отраслях, в которых может существовать подлежащая перемещению технология, позволяющая вторгаться на другой рынок и «воровать» потребителей.
- *Игнорирование расширения базы потребителей.* Этот тип «слепой» зоны противоположен предыдущему. Единственная направленность на логику кривой опыта также может «ослепить» фирму относительно стратегических возможностей обеспечения предложений разным группам покупателей, обслуживаемых фирмами других отраслей.

Фирма, использующая анализ кривой опыта, должна обязательно стать более подозрительной к конкурентным угрозам (Abernathy and Wayne, 1974). Это означает, что конкуренция на основе сокращения издержек от объема производства требует для своего поддержания все более значительной доли рынка. Естественное разрешение этого обстоятельства состоит в том, что конкуренты сочтут гораздо более легким сегментировать рынок посредством дифференцированного товара. С этой точки зрения, единственный выход для фирмы — это прекращение конкуренции по масштабу или увеличение товарных свойств также для дифференцирования. Независимо от стратегического выбора, поток выгод кривой опыта сокращается и в конечном счете прекращается.

Выборочная относительность

Анализ кривой опыта не одинаково подходит для всех отраслей и рынков товаров. Лучше всего он подходит отраслям с постоянным производством, с высо-

кой добавленной стоимостью, являющимся трудо- и капиталоемкими, как, например, аэрокосмическая, электронная, кораблестроительная, строительная, оборонная, нефтеперерабатывающая, химическая и тяжелая промышленность. Данная модель меньше всего подходит отраслям по предоставлению услуг, слабо концентрированным отраслям промышленности или специализированным отраслям, где стоимость является менее значимым конкурентным параметром. Кривая опыта становится все более безотносительной для дифференцированных товаров, которые имеют общими только несколько свойств промышленных товаров. Неправильное применение анализа кривой опыта в данных обстоятельствах может обратиться в неверные стратегии и плохое положение на рынке.

Анализ кривой опыта также не подходит отраслям на стадии зрелости жизненного цикла их продукции. На данной стадии медленный темп роста рынка может превысить временной период, требуемый для удвоения совокупного объема. Теория кривой опыта утверждает, что сокращение издержек и последовательность объемов производства бесконечны. На самом деле, стадия зрелости представляет естественный предел сокращений издержек. Дальнейший рост потребует изменения стратегии. «Слепые» зоны организуют фирму на логику кривой опыта, направленную на достижение этого изменения в стратегическом ориентировании.

Опасные предположения

Систематическое применение анализа кривой опыта (Sallenave, 1985) требует, по крайней мере, три ограничительные предположения: 1) Все конкурирующие фирмы изготавливают один и тот же стандартизированный товар, 2) все конкурирующие фирмы используют одну и ту же технологию с теми же факторными издержками, и 3) все конкурирующие фирмы являются предметом одного и того же уровня инфляции. Очевидно, полное удовлетворение этими предположениями нереально. Если анализ не предполагает этой реальности, стратегические предположения могут быть ложными. Экер и Дэй (Aaker and Day, 1986) предлагают несколько причин тому, почему накопленный опыт редко отражает стоимостные различия между конкурирующими фирмами: 1) последователи могут учиться на ошибках предшественников посредством инженерного анализа, трудоустройства на стороне основных работников и исследования рынка; 2) технологические «скачки» посредством входа в отрасль с использованием более новой и особенной технологии; 3) во многих отраслях конкуренты также получают выгоду от экономической эффективности, обеспечиваемой поставщиками; и 4) последователи могут располагать конкурентными стоимостными преимуществами независимо от эффектов кривой опыта, как, например, расположение, щедрости правительства или просто различные структуры издержек.

Другое опасное предположение состоит в ожидании того, что потери, вызванные созданием доли рынка, будут большими, чем компенсация доходами после того, как фирма снижает кривую опыта. Это предположение никоим образом не установлено однозначно.

Проблемы оценки и применения

Существует несколько практических сложностей эффективного применения анализа кривой опыта:

- *Определение рынка товара.* Поскольку практически каждый аналитик может сказать вам по своему опыту, что очень сложно точно очертить границы рынка, отрасли или товара, к которому применяется анализ кривой опыта. В редких случаях конкуренты в отрасли работают с одной и той же покупательской базой. Часто участники отрасли будут нацеливаться на различные покупательские сегменты в отрасли. Следовательно, логично, что в целом концепция простой отраслевой кривой опыта становится искажением термина. Придание стратегической значимости доле рынка как основе совокупного опыта испытывает недостаток неподвижности, в то время как один из особо важных аналитических результатов, определение доли рынка, вероятно, ошибочен.
- *Деагрегируемая стоимость.* Полные стоимости товаров являются составляющими многих различных двигателей стоимости. Каждый такой двигатель, вероятно, будет существовать на уникальной кривой опыта. Эффективный анализ кривой опыта должен включать в себя эти различия. В дополнение к этому, сложно определить отдельную кривую опыта для каждого компонента затрат из-за существования распределенных затрат.

Рекомендации упрощенной стратегии

Систематическое применение анализа кривой опыта будет отражаться в упрощенных обобщениях, которые могут иметь гораздо меньшее отношение к сложностям окружающей среды рынка. В общем, сейчас признается, что на большинстве товарных рынков существует семейство кривых опыта (Day & Montgomery, 1983). Более полный анализ включает в себя три различные кривые опыта: кривую опыта фирмы, кривую опыта конкурентов и кривую опыта отраслевой цены. Специфичные стратегии не могут быть разработаны для каждого типа эффекта кривой опыта. Скорее, различия и сходные черты различных кривых должны быть объединены в анализе и интерпретированы с помощью нескольких аналитических методов в дополнение к анализу кривой опыта.

Вывод по сильным и слабым сторонам

Анализ кривой опыта должен надлежащим образом занимать свое место в качестве важного инструмента в наборе инструментов аналитика. Ключом к эффективному использованию анализа кривой опыта, однако, является применение его в соответствующих обстоятельствах и осторожность относительно опасностей, обсуждавшихся ранее. Систематическое применение данного инструмента сходно его неправильному применению. Вместо того, наиболее подходящее использование логики кривой опыта заключается в определении компромиссов между следованием стратегии малых затрат или стратегии дифференциации через инновацию.

В особенности, анализ кривой опыта может помочь количественно и качественно определить одну половину этого компромисса — относительные преимуще-

щества следования стратегии малых затрат. Если действительно кривая опыта выбрана в качестве стимула для стратегии малых затрат, необходимо проявить осторожность для убеждения в том, что фирма поддерживает стратегическую гибкость. Когда конкурентные условия (например, число и сила соперников, эволюционирующие вкусы и предпочтения потребителей, инновационная технология) изменяются, или достигаются ограничения кривой опыта, соперничающая фирма будет сохранять стратегическую гибкость посредством сохранения открытыми своих вариантов. Существуют три способа достижения данной гибкости. Для мелких фирм наибольшая перспектива существует в отказе от стратегии малых затрат и в выборе нацеливания на сегмент рынка с предложением дифференцированного товара или услуги, которое более крупные конкуренты из-за своего размера не могут или не будут осуществлять. Для более крупных фирм предлагаются два альтернативных способа (Abernathy and Wayne, 1974). Первый представляет собой возглавление рынка с прерывистой товарной дифференциацией при продолжении следования стратегии малых затрат/объемов между товарными изменениями. Вторая стратегия для более крупных фирм заключается в основании двух разных подразделений на одном и том же рынке, приписав им разные стратегические мандаты — один, основанный на извлечении максимальных прибылей от кривой опыта, другой — на товарной дифференциации посредством инновации.

Процесс применения метода

Этап 1: установить, соответствует ли ваш товарный рынок анализу кривой опыта

Из представленного выше (в особенности, из обсуждения сильных сторон анализа кривой опыта) достаточно точная оценка того, является ли стратегия, основанная на кривой опыта, соответствующей, должна определяться исходя из рассмотрения товарного рынка.

Этап 2: определить товарный рынок

Дэй (1981) полагает, что выбор границы рынка товара должен основываться на сегментах, которые проявляют разделение издержек между сегментами, которые являются менее значимыми, чем различия в конкурентных издержках, которые зависят от относительной позиции данного сегмента. Вероятно, перед установлением масштаба и границ товарного рынка необходимо провести несколько итераций, основанных на разных границах.

Этап 3: определить кривую опыта вашей фирмы

Используя данные по внутренним издержкам и производству и алгебраическую формулу кривой опыта, определите кривую опыта специально для вашей фирмы. Это потребует проведения нескольких дополнительных действий:

- *Решить, какие издержки включать.* Основное внимание следует направить на выявление контролируемых добавленных стоимостей. Внимательно также следует отнестись к включению в анализ распределенных общезаводских издержек. Также помните о том, что различные двигатели стоимости будут иметь разные кривые опыта, которые при сложении дадут общую кривую опыта фирмы. В дополнение к этому, издержки на выплату налогов следует рассматривать как часть стоимости основного капитала.
- *Приспособиться к искажению отработки бухгалтерских счетов.* Искажающее воздействие размещения условных издержек, отсрочки и изменений в процедурах и политике бухгалтерского учета с течением времени должно устраняться посредством перевода издержек в наличные вводимые ресурсы, а не накопление бухгалтерского определения.
- *Определиться с наиболее относительным объектом издержек.* Предпочтительно, когда выбор вашей единицы анализа будет достаточно обширным для преодоления изменений в номенклатуре продукции без искажения анализа.
- *Определить причинные факторы, движущие кривой опыта вашей фирмы.* Определитесь между относительными воздействиями эффектов масштаба, технологии и опыта в процессе сокращения издержек. Это можно определить посредством экспертной оценки или статистического регрессионного анализа. Это различие станет важным позже, при выборе, какой стратегии следовать.
- *Перевести издержки в реальные дефлированные по индексу цен цифры.* Инфляция обычно воздействует на отрасли таким образом, который значительно отличается от стандартной общеэкономической инфляции. Для краткосрочного анализа требуется дефлятор индекса цен специально для конкретной отрасли. Для более долгосрочного анализа обычно применяется стандартный дефлятор валового внутреннего продукта или дефлятор валового национального продукта.

Этап 4: установить кривые опыта конкурирующих фирм

Эта кривая очень полезна, потому что позволяет вам спрогнозировать доходность конкурирующих фирм по различным уровням цен и объемов производства. К сожалению, ее слишком трудно определить, потому что данные об издержках соперников часто являются патентованными и их трудно получить. Таким образом, этот этап обычно требует оценки и экстраполяции, основанной на кривой опыта вашей фирмы. Необходимо взять наклон вашей кривой опыта и объединить его с оценкой совокупного опыта вашего конкурента на основе его доли рынка. Обычно эта экстраполяция будет переоценивать наклон их кривой опыта, следовательно, необходимы поправки. Действительный наклон кривой опыта вашего конкурента будет менее резким, чем данная оценка, из-за возможности последователей учиться на ошибках предшественника, технологических «скачков», доступа к сокращению издержек посредством факторов, отличных от предоставленного опытом, и других различий. Кроме того, кривая опыта конкурентов будет очень редко располагаться параллельно кривой опыта вашей фирмы.

Важным фактором для рассмотрения при оценке конкурентных кривых опыта является включение поправки на общезаводские издержки. Лучше всего начать с принятия экспертной оценки различных специалистов в вашей фирме относительно воздействия общезаводских издержек на кривую опыта вашей фирмы. Затем расположите эти воздействия только по общезаводским издержкам применительно к соперничающим фирмам для оценки обоснованного фактора поправки. Также помочь может использование компьютерного моделирования для поддержки анализа чувствительности с целью определения фактора риска, связанного с оценками неопределенности.

Аналитиков предупреждают о том, что нужно оценивать не только конечную часть стоимостной цепочки (Нах & Majluf, 1982). Этому существуют две причины: различные действия будут обуславливать различные наклоны кривой опыта, и различные номенклатуры продукции будут состояться из действий, охватывающих различные наклоны кривой опыта (например, маркетинг, научные исследования и опытные разработки, сборка и распространение).

Рассмотрим пример. Предположим, что у фирмы А доля рынка в четыре раза больше доли рынка фирмы В, также у фирмы А эффективность распространения в четыре раза больше, чем у фирмы В, а производственная эффективность фирмы В в три раза больше, чем у фирмы А. Если аналитик оценивает только окончание стоимостной цепочки, тогда расчеты доли рынка рассмотрят фирму А как имеющую долю рынка в четыре раза большую, чем у фирмы В. Однако когда во внимание принимается вся стоимостная цепочка полностью, получаются радикально разные доли рынка. Предполагая для простоты, что каждое действие приносит одну и ту же ценность ценности конечного продукта, имеем:

$$\text{Доля рынка фирмы А : (4:1 или 4/5) (0.5) + (1:3 или 1/4) (0.5) = 0.525}$$

Для фирмы В аналогичные расчеты дают 0.475 доли рынка

Взвешенное среднее конкурентного стоимостного преимущества фирмы А равняется $0.525/0.474 = 1.10$, что гораздо меньше, чем преимущество в четыре раза большее, чем у фирмы В, которое предполагалось при оценке только в конце стоимостной цепочки. Вот почему важно постоянно следить за воздействиями стоимости развивающихся стоимостных цепочек конкурентов.

Этап 5: определить кривую опыта отраслевой цены

Кривую опыта отраслевой цены гораздо сложнее определить, чем кривые опыта конкурентов. Несколько факторов обуславливают эту сложность: 1) опубликованный перечень цен редко отражает многие неформальные скидки, которые распространены во многих отраслях, 2) вследствие разнообразия стратегий в отрасли (полного обслуживания, дифференциации свойств, ассортимента продаж и т. д.) единственная цена обычно нереальна, и 3) оценка отраслевого объема также очень сложна, поскольку часто эти данные не являются легко доступными.

Несмотря на эти сложности, затраченные усилия предоставят важные стратегические результаты для отраслевой структуры.

Этап 6: определить ценовую эластичность кривой опыта

Этот этап также не представляет собой точную науку. Один способ оценить ценовую эластичность состоит в применении алгебраической формулы. Затем, в качестве проверки, оцените коэффициент эластичности посредством оценки корреляции между изменяющимися объемами производства и ценами отрасли. Из этой оценки аналитик может получить прогноз жизненного цикла продукции. Хендерсон (1984b) дает следующее объяснение этой связи: «Любой уровень сокращения издержек по кривой опыта требует соответствующего уровня повышения в общем опыте. Если это сокращение в стоимости переводится в равное процентное сокращение в цене, тогда ценовая эластичность должна привести к увеличению в объеме. Это увеличение объема может быть либо меньше, либо больше, чем требуется для обеспечения сокращения издержек. Если оно меньше, тогда уровень роста объема и опыта будет уменьшаться. Если оно больше, чем уровень роста, уровень объема будет увеличиваться по сложной ставке». Две опасности этого типа оценки заключаются в том, что ценовая эластичность непостоянна и может значительно отклоняться от изменяющихся конкурентных параметров в отрасли.

Этап 7: периодически повторять этапы 1-6

Этот этап особенно необходим в том случае, если в отрасль вводится новая технология. Если эта новая технология только сокращает издержки без предложения новых функций, тогда новая кривая опыта обычно не рассматривается необходимой. Несмотря на это, если новая технология также предлагает новые функции товара, вероятно, кривая опыта выступает реальной поправкой к существующим моделям.

Этап 8: разработать стратегию

Используя обсуждение стратегической ценности анализа кривой опыта, установите соответствующую стратегию. Это решение должно сдерживаться обсуждением слабых сторон анализа опыта.

Анализ кривой опыта - успехи

Bausch & Lomb

В 1980 году компания Bausch & Lomb сместила вниз кривую опыта в отрасли по производству мягких контактных линз с помощью двойственной стратегии технологии и расширения производственных мощностей. Компьютеризированный дизайн линз позволил им автоматизировать многие производственные процессы. В то же самое время, производственные мощности только одного ее завода по выпуску мягких линз значительно расширились. Доля рынка компании Bausch & Lomb соответственно возросла от 55% в 1980 году до 65% в 1983 году, что приносило компании валовые прибыли на 20%-30% больше, чем конкурентам.

продолжение на следующей странице

Du Pont

В 1970-х гг. компания Du Pont вносила значительные инвестиции в свой собственный процесс производства солей титанистого железняка. Вскоре после того, как был разработан данный процесс, компания Du Pont делала инвестиции в увеличение масштаба завода от опытно-экспериментального до организации серийного выпуска продукции. Для усиления этого конкурентного преимущества Du Pont увеличила свой масштаб и производственные мощности свыше рыночного спроса, чтобы воспрепятствовать возможным конкурентам достичь того же положения на кривой опыта отрасли.

Источник: адаптировано по «Building Strategy on the Experience Curve», by P. Ghemawat, 1985, *Harvard Business Review*, 63(2), стр. 143-149.

Анализ кривой опыта - неудачи

Ford Motor Company

С 1908 года по 1923 год компания Ford Motor работала исключительно по стратегии кривой опыта. Изначально эта стратегия была очень успешной, поскольку компания получила 85% кривой опыта посредством строительства огромного производственного завода в Ривер Руж, штат Мичиган, сократив руководящий состав до 3% от числа всех работников, благодаря вертикальной интеграции и созданию движущейся конвейерной линии. Цена на Model T была снижена с 850 долларов в 1908 году до 290 долларов в 1924 году, в то время как продажи увеличились с 5986 автомобилей в 1908 году до 777694 автомобилей в 1924 году. Вероятно, единственно приемлемое следование низким издержкам лучше всего проявляется в известном сейчас девизе: «Я буду создавать для вас любую модель автомобиля до тех пор, пока он будет черного цвета».

В начале 1920-х гг. покупатели автомобилей начали проявлять спрос на автомобили с более жесткими шасси, закрытым корпусом и более комфортной ездой. General Motors отреагировала на этот спрос новыми дизайнами. Ford попыталась продлить вниз свою кривую опыта и только переделала Model T с большими первоклассными характеристиками. Затраты на усовершенствование данного товара начали повышаться более стремительно, чем проходило сокращение в издержках опыта. Придерживаясь логике кривой опыта, Ford ответила на это сокращением преискуранных цен для сохранения большей доли рынка. Это сочетание начало жестоко изменять валовые прибыли компании. Кроме того, неспособность компании на инновации с абсолютно новыми дизайнами стремительно сделала Model T устаревшей. Спрос иссякал. В мае 1927 года общие операции компании Ford сократились практически на год переоснащения производства стоимостью в 200 миллионов долларов. Это задержанное признание изменяющегося покупательского спроса, объединенного с инновационной реакцией GM, удержало Ford от одержимости кривой опыта.

Опыт компании Ford с Model T предлагает классический пример стратегических «слепых» зон, которые часто следуют за близоруким исполнением стратегии, основанной исключительно на кривой опыта. Большие постоянные издержки, экстенсивная вертикальная интеграция и специализация «ослепили» компанию от основополагания на изменяющиеся вкусы и предпочтения потребителей, конкурентные ответные реакции и технологическую инновацию. Возможно, даже более разрушительной была продолжительность времени, которое было потрачено компанией Ford для изменения своей стратегии, ресурсов и потенциальных возможностей для повторного конкурирования с компанией GM в автомобильной отрасли на новых конкурентных основах. Многие наблюдатели оценивают положение Ford по доле рынка второго уровня хуже, чем GM, как сбор горьких плодов того, что было посеяно с 1927 года.

Источник: «Limits of the Learning Curve», by W.J. Abernathy and K. Wayne, 1974, *Harvard Business Review*, 52(5), стр. 109-119.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От настоящего до среднесрочного будущего. Данная теория касается стратегических значений для рыночной стратегии, поскольку цикл рынка товара эволюционирует в будущем.

Точность. Низкой степени. Сомнительная концептуальная достоверность, объединенная со многими оценками и прогнозами, ставит точность данного инструмента под большой вопрос. Точность также ограничивается тем фактом, что все предсказания и прогнозы основаны на проектах прошлых тенденций, суждений и экстраполяций.

Ресурсная эффективность. Средней степени. Для разработки первой итерации аналитической основы требуются время и усилия. Последующие проверки актуальности рекомендуется проводить периодически или в ответ на конкурентные изменения или технологическую инновацию. Этот тип анализа не является дорогостоящим, потому что управленческие навыки в основном имеют техническую диагностическую природу.

Объективность. Средней степени. Особенно важная роль определения товарного рынка может внести в анализ некоторые предубеждения.

Полезность. От средней до высокой степени. Систематическое применение данной модели может вводить в заблуждение. Тем не менее, при понимании фирмой ограничений данного анализа, действительный концептуальный процесс подталкивает руководство к подробному рассмотрению стратегических компромиссов между стратегией малых затрат и стратегией дифференциации.

Своевременность. Средней степени. В зависимости от доступности источников информации, анализ кривой опыта может проводиться достаточно быстро.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ окружающей среды
- Анализ отраслевой структуры
- Жизненный цикл продукции
- Конкурентный анализ
- Контроль и регулирование портфеля
- Стратегическое управление издержками

Литература

- Aaker, D. A., & Day, G. S. (1986). «The perils of high growth markets». *Strategic Management Journal*, 7(5), 409-421.
- Abernathy, W. J., & Wayne, K. (1974). «Limits of the learning curve». *Harvard Business Review*, 52(4-5), 109-119.
- Alberts, W. W. (1989). «The experience curve doctrine reconsidered». *Journal of Marketing*, 53(3), 36-49.
- Boston Consulting Group. (1968; 1970; 1972). *Perspectives on experience*. Cambridge, MA: Boston Consulting Group.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M. (1975). «Market share — A key to profitability». *Harvard Business Review*, 3(1), 97-104.
- Cowley, P. R. (1985). «The experience curve and history of the cellophane business». *Long Range Planning*, 18(6).
- Day, G. S. (1981). «Strategic market identification and analysis: An integrated approach». *Strategic Management Journal*, 2(July-September), Vol 2, No. 3, 281-299.
- Day, G. S., & Montgomery, D. B. (1983). «Diagnosing the experience curve». *Journal of Marketing*, 47(2), 44-58.
- Fuller, C. B. (1983). «The implications of the 'learning curve' for firm strategy and public policy». *Applied Economics*, 15(4), 541-551.
- Ghemawat, P. (1985). «Building strategy on the experience curve». *Harvard Business Review*, 63(2), 143-149.
- Hall, G., & Howell, S. (1985). «The experience curve from the economist's perspectives». *Strategic Management Journal*, 6(3), 197-212.
- Hax, A. C., & Majluf, S. N. (1982). «Competitive cost dynamics: The experience curve». *Interfaces*, 12(5), 50-61.
- Hedley, B. (1976). «A fundamental approach to strategy developments». *Long Range Planning*, 9(6), 2-11.
- Henderson, B. D. (1979). *Henderson on strategy*. Cambridge, MA: Abt Books.
- . (1984a). «The application and misapplication of the experience curve». *The Journal of Business Strategy*, 4(3), 3-9.
- . (1984b). *The Logic of Business Strategy*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Hirschmann, W. B. (1964). «Profit from the learning curve». *Harvard Business Review*, 42(1), 125-139.
- Kiechel, W. III. (1979). «Playing by the rules of the corporate strategy game». *Fortune*, 100(6), 110-115.
- . (1981). «The decline of the experience curve». *Fortune*, 104(7), 139-146.
- Pattison, D. D., & Teplitz, C. J. (1989). «Are learning curves still relevant?». *Management Accounting*, 70(1), 37-40.
- Sallenave, J.-P. (1985). «The uses and abuses of experience curves». *Long Range Planning*, 18(1), 64-72.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. E. (1974). «Impact of strategic planning on profit performance». *Harvard Business Review*, 52(2), 137-145.
- Yelle, L. E. (1983). «Adding life cycles to learning curves». *Long Range Planning*, 16(6), 82-87.

Глава 21. Анализ вектора роста

Краткое описание

Формулирование стратегии требует того, чтобы аналитик понял альтернативы, доступные организации, включая выявление возможностей, которые преследуются или не преследуются конкурентами. Анализ вектора роста обобщает различные товарные альтернативы, доступные организации, в отношении ее вариантов на рынке. Предпринимая систематическую оценку рынка, можно выявить, и понять конкурентные условия и возможности рыночного роста.

Исторический опыт

Х. Игор Ансофф был одним из первых, кто писал о корпоративной стратегии, и одним из его главных вкладов была разработка концепции векторов роста. Он был озабочен нечеткими определениями «стратегии», существовавшими в его эпоху, многие из которых не оказывали помощи при выборе областей товарных рынков, которые могла бы использовать фирма.

Для простого определения стратегии Ансофф использовал четыре дополнительные характеристики: масштаб товарного рынка, вектор роста, конкурентное преимущество и синергизм.

1. Масштаб товарного рынка выделяет определенные отрасли, в которых организация ограничивает свою товарно-рыночную позицию.

2. Вектор роста показывает направление, в котором организация движется по отношению к текущему товарно-рыночному состоянию, и может иллюстрироваться матрицей, представленной на рис. 21.1.

Товар Рынок	Текущий	Новый
Текущий	Проникновение на рынок	Разработка товара
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 21.1. Оригинальная матрица «товар - рынок» Ансоффа

Источник: адаптировано и перепечатано с разрешения Harvard Business Review (Ansoff's Original Review — Market Matrix). Из «Strategies for Diversification» by I. Ansoff, Sept./Oct. 1957. Copyright 1957 by the President and Fellows of Harvard College; все права защищены

- А. Проникновение на рынок определяет текущее направление нынешних рынков товаров посредством увеличения доли рынка. Другими словами, определенная фирма продает свои существующие товары или услуги существующему ряду покупателей.
- Б. Развитие рынка определяет новые возможности рынка, которые ищутся для товаров. Фирма торгует существующим спектром своих товаров или услуг на новом рынке. Товары или услуги не видоизменены, а намеченный ряд покупателей для фирмы является новым. Примером может служить то, когда организация экспортирует или продает товар в новом географическом регионе.
- В. Разработка товара направлена на создание новых товаров для замены существующих. Другими словами, фирма разрабатывает новый товар или услугу, которую она планирует продавать существующей базе покупателей. Она проводит это посредством разработки инновационного товара или услуги для замены вышедшего из современного употребления или утратившего новизну товара или услуги. Производители автомобилей являются специалистами этой задачи, поскольку представляют «новые» (часто немножко измененные) модели каждый год.
- Г. Диверсификация определяет новые рынки и новые товарные возможности, доступные фирме. Определенная фирма, в данном случае, продает абсолютно новые товары или услуги покупателям, которых она прежде не обслуживала. Существуют два типа диверсификации: относительная и не относительная. Относительная диверсификация означает, что фирма остается на рынке товара или услуги, с которым она несколько знакома. Например, вспомним розничного торговца, который диверсифицирует, торгуя и сковородами, и носками. Не относительная диверсификация имеет место тогда, когда фирма не имеет предыдущего отраслевого или рыночного опыта. Например, рассмотрим розничного торговца мужскими сорочками, который инвестирует в дело по производству концентрата напитка «Кола».

Другое средство для классификации стратегий диверсификации состоит в разбиении ее на горизонтальный, вертикальный или конгломератный типы. *Горизонтальная диверсификация* относится к разработке мероприятий, которые дополняют или конкурируют с существующими мероприятиями организации. *Вертикальная интеграция* относится к разработке мероприятий, которые включают в себя предыдущие или успешные стадии в стоимостной цепочке организации. Обратная интеграция, или вертикальная обратная интеграция, имеет место тогда, когда организация вовлекается в мероприятие, связанное с предшествующими или последующими стадиями в ее производственном процессе. Вертикальная прямая интеграция имеет место, когда организация вовлекается в мероприятие, связанное с последующей стадией в ее стоимостной цепочке. *Конгломератная диверсификация* относится к ситуациям, когда новое мероприятие организации имеет незначительное отношение к существующим товарам, услугам или рынкам или вообще не имеет никакого отношения к ним.

3. Третья характеристика — это конкурентное преимущество, которое Ансофф определяет как особые свойства рынков отдельных товаров, которые обеспечивают фирме сильное конкурентное положение.

4. Последняя характеристика — это синергизм (например, $2 + 2 = 5$), когда совокупный эффект ресурсов фирмы превосходит сумму отдельных эффектов. Синергизм — это мера способности фирмы преуспевать при входе на новый рынок товара.

С момента появления первой в своем роде работы Ансоффа данная модель изменилась и укрупнилась в матрицу размером 3x3, как показано на рис. 21.2.

Вариант рынка	Существующий рынок	Проникновение на рынок	Расширение товара (например, варианты/имитации)	Разработка товара (например, расширение ассортимента)
	Расширенный рынок	Расширение рынка	Сегментации рынка/товарная дифференциация	Разработка товара/расширение рынка
	Новый рынок	Развитие рынка	Расширение товаров/услуг и развитие рынка	Диверсификация
		Текущие товары	Усовершенствованные товары	Новые товары
Товарные альтернативы				

Рис. 21.2. Матрица вектора роста размером 3x3

Источник: адаптировано по *Marketing Management: Analysis, Planning and Control* (6th ed.), by P. Kotler, 1989, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Стратегическое обоснование и его применение

Предпосылка, лежащая в основе анализа вектора роста, заключается в том, что корпоративный рост не происходит по случайности. Более того, руководство должно определенно стремиться к росту. Вследствие ограниченных ресурсов фирма обязательно должна идти на компромиссы между конкурирующими возможностями роста. Аналогично, изменяющиеся динамичные рынки, непостоянные источники конкурентного преимущества и постоянная конкуренция как текущих, так и потенциальных соперников подчеркивают необходимость частой перепроверки фирмой возможностей роста. Популярная тема в стратегическом менеджменте — это необходимость следования доходному росту в отличие от роста ради роста.

Анализ сегментирования потребителей может добавить другое существенное измерение этой модели, так как она требует ориентации на потребителей посредством стремления удовлетворять доходных покупателей и, следовательно, возможности доходного роста. Понимая, в чем сосредоточена покупательская ценность, где существуют различные группы покупателей на рынке, и где проявляются эффекты масштаба, аналитики могут разработать достоверные страте-

гии роста и диверсификации посредством сильного и дифференцированного конкурентного положения.

Анализ вектора — один из первых этапов в процессе нацеливания возможностей доходного роста. Этот инструмент организует множество возможностей роста в управляемую основу. Следовательно, обеспечивается платформа, на основе которой можно затем свести сферу возможностей к такому их подмножеству, которые являются стратегически последовательными и проявляют высокую вероятность доходности. Анализ вектора роста определенно подталкивает аналитика обратиться к концепции стратегических компромиссов при следовании доходному и внутренне последовательному росту.

Сильные стороны и преимущества

Одна из главных выгод анализа вектора роста состоит в дисциплине, которую он требует от аналитика при формировании рыночных стратегий. Несмотря на то, что это относительно простой инструмент, он позволяет аналитику полностью рассмотреть *все* различные возможности, прежде чем решить о курсе стратегических действий. Это отличает анализ вектора роста от менее систематичных подходов, которые сдерживают аналитика от рассмотрения новых возможностей.

Другая сопутствующая сильная сторона данной модели — это ее способность рассматривать несколько противоборствующих альтернатив при выборе определенного типа рынка или товарной стратегии. Например, при выборе варианта рынка модель позволяет провести относительное сравнение нескольких типов товарных альтернатив. Аналогично, при выборе определенной товарной стратегии данная модель позволяет провести относительное сравнение типов рыночных стратегий, которые могли бы использоваться для достижения выбранной стратегии. Итак, если рыночная стратегия выбрана, анализ может быть далее устремлен на текущие товары, усовершенствованные товары или новые товары. Или, анализ может быть устремлен на развитие рынка, продвижение или проникновение на рынок.

Таким образом, анализ вектора роста представляет собой относительно гибкий инструмент, позволяющий проводить два уровня анализа. Во-первых, он оказывает помощь в организации и сравнении целого, состоящего из вариантов, которые доступны определенному рынку или товарной стратегии. Во-вторых, если общее направление стратегии определяется в соответствии с рыночной, а не товарной стратегией, анализ может быть сведен к более четко установленному сравнению альтернатив в каждой обширной категории рыночной и товарной стратегии. Эти два типа анализа помогут убедиться в том, что аналитик надлежащим образом рассматривает все варианты, возникающие у фирмы.

Вектор роста также стимулирует выработку множественных стратегий. Бесспорно, только ограниченное число стратегий будет выбрано в текущий период. Однако, так как рынки продолжают меняться, выработка дополнительных стратегий позволяет фирме принять активную позицию в соответствии с динамичными рынками.

При анализе различных направлений будущего роста очень полезно использовать данную модель, выявляя и устанавливая варианты конкурентов. Это позволяет аналитику учитывать свои предположения о росте, конкурентную позицию организации и позиции для совершенствования, а также для понимания того, где конкуренты могут развиваться среди особых товарных рынков.

В конце концов, анализ вектора роста может предложить эффективный метод упрощения анализа многих различных стратегий рыночного роста. Посредством организации всех этих потенциальных стратегий роста в матрицу, состоящую из девяти ячеек, анализ значительно упрощается, позволяя аналитику идти дальше, фокусируя внимание на стратегических сравнениях стратегий.

Слабые стороны и ограничения

Главной слабостью данной модели является ее относительная упрощенность. Это означает, что она ограничивает анализ до рассмотрения только товарных и рыночных стратегий. Сегодня многие стратегии роста основываются на альянсах и временных сетях, доступных посредством информации и коммуникационных технологий компьютерных сетей, как, например, Интернет. Эти стратегии не усиливаются следованием традиционной модели вектора роста. Аналогично, Дэниелс (1983) считает, что модели вектора роста не могут соответствующим образом принимать во внимание другие стратегии роста, как, например, стратегии совместного предприятия и горизонтальной интеграции. Так, при рассмотрении спектра доступных вариантов роста, аналитик должен обязательно компенсировать этот недостаток и принять во внимание существующие основные компетенции фирмы, а не фокусироваться только на областях самого быстрого роста или наибольшей доходности.

Эта модель дополнительно ограничивается рядом мнений аналитика и не обязательно обеспечивает руководство по всем факторам, которые могут оказать воздействие на стратегию фирмы. Она не обязательно принимает во внимание новую товарную технологию, которая может прийти извне изучаемой отрасли или из стадий жизненного цикла продукции, да и вообще-то она не обращается к социальным тенденциям, которые могут нести в себе более обширный экономический или политический характер. Аналитику предоставляется выбор: включать или не включать в рамки своего анализа столько факторов, сколько только возможно.

Процесс оценки и выбора особого вектора роста может быть более сложным, чем может показаться с первого взгляда. Для правильного проведения этого требуется тщательный анализ объемов продаж, уровней роста продаж и перспективных доходов от существующих товаров или услуг на существующих рынках. Также полезно объединить ряд предыдущих факторов с оценкой сильных и слабых сторон (включая неопределенности) текущих товаров и услуг наряду с пониманием конкурентов. И наконец, полезно установить, регулирует ли какая-либо из существующих фирм на рынке свои отличительные компетенции.

Другая сопутствующая слабая сторона — это отсутствие стратегических рекомендаций, предлагаемых данной моделью. В то время как этот инструмент обеспечивает полезную организационную основу, он предлагает недостаточное руководство по вопросу, какой стратегии следует придерживаться после того, как они выработаны и разнесены по соответствующим позициям в матрице.

Эта модель также основывается на предположении о том, что фирмы должны развиваться. Не все формы роста обеспечивают равный потенциал прибыли, а в некоторых случаях может гарантироваться отступление или прекращение рыночных действий по товару или услуге. Данная модель не заставляет аналитика рассматривать эти тактики и, следовательно, может быть ограничивающей по причине всеобщего разнообразия стратегических вариантов, доступных фирме.

Процесс применения метода

Используя анализ вектора роста, аналитик может составить простую карту, прогнозирующую потенциал возможного роста фирмы на ее определенном(ых) рынке(ах) с определенными потенциальными товарами, а также он может учесть возможные разрывы или упущенные возможности на достаточно ранних стадиях, что позволяет руководству предпринять соответствующие стратегические меры.

Задача состоит в выявлении и оценке текущей конкурентной позиции компании и ее стратегических альтернатив по отношению к ее товарам и рынкам и выяснении, куда можно переместить товары и услуги и на какие новые рынки. С другой стороны, аналитики, специализирующиеся по конкурентной информации (CI), могут также выяснить, куда конкуренты могут перевести свои товары и услуги и на какие новые рынки.

Для организаций с рядом товаров или услуг одновременно будут применимы несколько различных маркетинговых стратегий. Каждая из этих стратегий будет иметь свои преимущества и недостатки (см. рис. 21.3 и 21.4).

Аналитику предлагается проводить и количественный, и качественный анализ в процессе выбора того, согласно какому вектору роста следовать (Varadarajan, 1984).

	Текущий товар	Создает отличительную компетенцию Эффекты масштаба Ясность и единство целей Эффективное использование ресурсов
Спектр товарных стратегий	Сопутствующие товары	Более привлекательный товар Лучшее использование продавцов и сети распространения Мотивация для создания чего-то нового Гибкость при ответной реакции на изменяющиеся условия рынка
	Новые товары	Сниженное конкурентное давление Сниженный риск насыщения рынка Менее значительные колебания в общих продажах

Рис. 21.3. Преимущества и недостатки различных товарных стратегий на единственном рынке.

Источник: перепечатано с разрешения Алана Дж. Роува.

	Текущий рынок	Максимальное проникновение на рынок Возможное рыночное лидерство Опыт на конкретном рынке или в рыночном сегменте Видимость рынка
Спектр рыночных стратегий	Сопутствующие рынки	Стабильный рост Стабильные требования потоков наличности Увеличенное использование основного капитала Увеличение опыта и технологий компании
	Новые рынки	Увеличение ценности деловых связей и повышение репутации компании Сниженное конкурентное давление Диверсификация на более доходные рынки Положительные синергетические эффекты

Рис. 21.4. Преимущества и недостатки различных рыночных стратегий для единственного товара.

Источник: перепечатано с разрешения Алана Дж. Роуа.

Количественные характеристики

- Векторы роста, обеспечивающие максимальный рост, будут приносить максимальную отдачу от продаж.
- Векторы роста, которые следуют совместно со стадией «роста» жизненного цикла продукции, встретят наименьшее конкурентное сопротивление. Когда рынки быстро растут, валовые продажи фирмы будут иметь меньшую вероятность приобретения доли рынка от существующих конкурентов. Вместо этого, новые продажи будут вырабатываться ростом нового рынка и основополагающим увеличением спроса, а не перестройкой статичных долей рынка.
- При определении оптимального вектора роста аналитик должен помнить о стратегических выгодах интеграции с существующими основными компетенциями, а не оставаться слепо сконцентрированным на наиболее доходном или быстром росте.

Качественные факторы

- Рассмотрение политики компании
- Потенциальные возможности производственных мощностей/ресурсов
- Технические и операционные проблемы
- Разногласия в программе мероприятий маркетинга
- Угроза отрицательных последствий расширения ассортимента продукции
- Превалирующие вопросы имиджа/марки
- Смещающиеся конкурентные силы
- Взаимосвязи «стоимость — спрос»
- Аспекты STEEP
- Изменяющиеся стили жизни и смещающиеся рыночные предпочтения и вкусы

Одно особенно полезное применение анализа вектора роста заключается в рассмотрении стратегий роста на международных рынках. Зная о широко распространяющемся воздействии глобализации на многих сегодняшних рынках, использование вектора роста предоставляет дисциплинарный подход к созданию стратегий новых рынков в международном контексте.

При часто избыточной массе вариантов роста на интернациональных рынках анализ вектора роста предлагает полезный метод организации анализа для подтверждения надлежащего масштаба всех возможных альтернатив. Проверка способа, с помощью которого Дэниелс (1983) применил данную модель к проблемам международного роста, полезна при изучении того, как работает эта модель. На рис. 21.5 для каждой из девяти ячеек матрицы вектора роста, размером 3 x 3, представленной на рис. 21.2, предложены особые альтернативы действий, стратегий и примеры интернационального применения. Этот пример также усиливает потребность аналитика в рассмотрении вариантов диверсификации и организации совместных предприятий — вариантов, которые часто игнорируются при рассмотрении вариантов роста с использованием традиционной матрицы вектора роста.

Банковское дело и анализ вектора роста

Несмотря на то, что большая часть дискуссии, касающейся анализа вектора роста, строится на товарной стратегии, данная модель одинаково соотносима к фирмам сферы обслуживания. Рассмотрим применение этой модели к стратегиям потенциального роста банков.

Банки

Массивное дерегулирование в американском банковском секторе в 1980-х гг. обеспечило значительные сложности более мелким региональным банкам, ищущим возможности роста на более мелких рынках, на которых они обычно работают.

- Рынок для крупных коммерческих займов иссяк, поскольку для финансирования крупные компании часто следуют непосредственно на рынки капитала.
- Услуги, как, например, выплата заработной платы, аналогично обошли стороной мелкие районные банки, поскольку многие крупные компании сейчас отказываются от услуг специалистов по заработной плате или получают эти услуги «внутри» компании посредством корпоративных кредитных союзов.
- Контролеры недоверчиво относятся к небольшим районным банкам, вовлекаясь на рынок торговых банков.
- Небольшие коммерческие кредиты частным собственникам дают только низкие валовые прибыли, часто требуя столько административных расходов, сколько требуют более значительные коммерческие кредиты.
- Основоположение на ссуды на недвижимость — это очень рискованная стратегия относительно несоответствий долгосрочных обязательств и краткосрочных активов.
- Единожды процветавший сегмент ссуд на приобретение автомобиля эффективно захвачен автомобильными финансовыми компаниями.
- Объем, требуемый для конкурирования на рынке кредитных карт, обгоняет масштаб многих более мелких банков.
- Прибыльные и гарантированные кредиты студентам часто проводятся в том же крупном городе, где расположены университеты и колледжи.

продолжение на странице 410

Альтернативы действия	Интернациональное применение	Пример
<i>Ячейка 1: Существующий рынок/текущие товары</i>		
А. Сократить издержки для приобретения средств для снижения цены или усиленного продвижения.	А. Найти более дешевый источник товара или компонента за границей посредством импортирования из другой фирмы или из другого чьего-либо собственного производственного предприятия за границей; принять зарубежную технологию процесса экономии издержек посредством импортирования оборудования, имитирования производственных методов или лицензирования технологии процесса.	Warnaco, крупный глобальный производитель одежды, с поставщиком спортивной одежды White Stag из Тайваня по более низким ценам.
Б. Добиться большего признания товара или марки.	Б. Приобрести права на использование широко известных или престижных зарубежных марок посредством лицензирования товарных знаков.	Warnaco также застраховала права Cristian Dior на ее галстуки, что позволило увеличить равенства товарной марки в Соединенных Штатах.
<i>Ячейка 2: Существующий рынок/усовершенствованные товары</i>		
А. Представить варианты товара.	А. Имитировать или лицензировать товарную технологию из-за границы для дифференциации текущих товаров.	
Б. Дифференцировать посредством стабильности качества.	Б. Приобрести иностранную технологию (процесс) контроля качества посредством импортирования оборудования, имитирования методов контроля качества или лицензирования технологии процесса.	В 1970-х гг. Chrysler учредила совместное предприятие с Mitsubishi с целью быстро и дешево разрабатывать более миниатюрные и эффективные по использованию топлива автомобили.
<i>Ячейка 3: Существующий рынок/новые товары</i>		
А. Горизонтально расширять ассортимент продукции для существующих покупателей.	А. Ввести дополнительные товары посредством распространения иностранному производителю; сделать товар разработанным за границей посредством имитации или лицензирования.	
Б. Заменить ассортимент продукции для существующих покупателей.	Б. То же, что и (А), кроме того, что товары заменяются, а не дополняют уже существующий товар.	Крупная фармацевтическая фирма American Home Products имеет много дел перекрестного лицензирования с зарубежными фирмами, обеспечивая двусторонний доступ к новым товарам и каналам продаж.

Рис. 21.5. Альтернативы, стратегии и примеры

<i>Ячейка 4: Расширенный рынок/текущие товары</i>		
А. Активно пропагандировать, например, новое использование товара или доступность посредством наличия большего числа распространителей.	А. Найти иностранные рынки с более высокими уровнями использования товара и имитировать те маркетинговые методы, возможно, с помощью фирм, работающих на тех рынках.	Сельскохозяйственное подразделение Mitsubishi вошло в совместное предприятие с Heublein's Kentucky Fried Chicken для продажи неразделанных цыплят. Традиционный рынок Mitsubishi в Японии в основном для бескостных цыплят был признан зрелым рынком.
<i>Ячейка 5: Расширенный рынок/усовершенствованные товары</i>		
А. Сегментировать рынки посредством разработки более чем одного варианта товара.	А. То же, что в 2(А) и 2(Б).	Для быстрого установления позиции на зарождающемся рынке электробритв Gillette приобрела немецкую фирму Braun, в особенности для того, чтобы приобрести ее специфичную технологию электробритья.
Б. Вертикально расширить ассортимент товаров.	Б. То же, что в 4(А).	
<i>Ячейка 6: Расширенный рынок/новые товары</i>		
А. Горизонтально расширить ассортимент товаров.	А. То же, что в 3(А), кроме того, что продажи не обязательно организовывать новым покупателям.	Крупная мексиканская компания Grupo Industrial Alfa обеспечила иностранное лицензирование или соглашения о совместном предприятии для диверсификации в телевидение, электромоторы, мотоциклы и искусственные волокна. Эти товары продавались на том же мексиканском рынке, как и их традиционные товары – пиво и сталь.
Б. Вертикально расширять ассортимент товаров.	Б. Приобрести технологию иностранных поставщиков или иностранного товара для стимулирования фирмы к вертикальной интеграции вперед.	Крупный американский производитель природного газа, компания Internorth, приобрела лицензию на технологию полипропилена у немецкой фирмы BASF. Это позволило ей дополнить свой традиционный товар предложением товаров, выработанных из природного газа (то есть, пропилен для химических фирм) с пропиленовыми продуктами для производителей аккумуляторов.

Рис. 21.5. (продолжение)

<i>Ячейка 7: Новый рынок/текущие товары</i>		
А. Расширяться на новые географические рынки.	А. То же, что в 7(А), кроме того, что товар дифференцируется посредством собственных научных исследований и опытных разработок или приобретенной товарной технологии.	Французская фирма по производству бутилированной воды, Source Perrier, сталкивающаяся со зрелыми рынками во Франции, попыталась провести стратегию ячейки 3 посредством производства безалкогольных напитков, молока и шоколада, которая окончательно провалилась. Впоследствии фирма начала экспортировать в Соединенные Штаты, применяя другую маркетинговую стратегию, отличную от применяемой во Франции.
<i>Ячейка 8: Новый рынок/усовершенствованные товары</i>		
А. Создать вариант товара для завоевания новых географических рынков.	А. То же, что в 7(А), кроме того, что товар дифференцируется посредством собственных научных исследований и опытных разработок или приобретенной товарной технологии.	Глобальный лидер по кассовым операциям с наличностью, NCR, разработал ручные кассовые аппараты с целью расширения рынков в слаборазвитых странах.
<i>Ячейка 9: Новый рынок/новые товары</i>		
А. Диверсифицировать на не сопутствующих рынках для продажи на новых географических рынках.	А. Добавить новые товары посредством собственных научных исследований и опытных разработок, приобретения внутренней или иностранной технологии или с помощью приобретения внутренней или зарубежной фирмы с целью продажи готовой продукции, как в 8(А).	В попытке увеличения своей относительной доли в североамериканских продажах, компания Nestle приобрела Stouffers в начале 1970-х гг. В результате Nestle также стала собственником сети отелей. Ища возможностей роста, немецкий производитель моющих средств и косметики, Henkel, приобрел химическое подразделение компании General Mills, потому что не верил в то, что мог бы эффективно конкурировать на американском рынке моющих средств и косметики.
<i>Источник:</i> перепечатано с разрешения Management International Review.		

Рис. 21.5. (продолжение)

В результате этих сил мелкие районные банки стали работать в ограниченных сферах, где надо было добиваться роста. Так ли это? Использование анализа вектора роста может выявить возможности роста посредством убеждения в том, что все способы рассматриваются надлежащим образом. Большинство банков предполагали, что после дерегулирования стратегические сложности главным образом обрушатся на обязательную часть уравнения, то есть, на привлечение вкладов. Большинство сложностей, однако, было обнаружено в части активов, то есть, нахождении привлекательных активов, в которые следовало инвестировать вклады. Нижеследующая матрица вектора роста показывает, как этот инструмент может организовать анализ потенциала роста:

Варианты рынка	Альтернативы услуг и товаров		
	Текущие	Усовершенствованные	Новые
Существующие	<p>Перекрестная продажа для приглашения текущих покупателей пользоваться большим числом существующих услуг, как, например, пакетами услуг, программами личного банкира, семинарами по финансовому планированию, пониженными ставками/платой за кредиты для высокосбалансированных потребителей, процентные ставки «горячая линия», трастовые пакеты</p> <p>Снизить ставки на кредит ниже рыночных для увеличения захваченных кредитов, снижения депозитных ставок и использования активного маркетинга для увеличения намеченных вкладов</p>	<p>Четко организованные в соответствии с современными требованиями подразделения по персональным кредитам: привлекательны для особых клиентов</p>	<p>Новые подразделения по акциям в качестве результата налоговой реформы, позволяющей иметь расширенные портфели</p> <p>Счета с дополнительным обеспечением, ипотеки переменной ставки, банковские услуги «на дому» и т. п.</p>
Расширенные	<p>Активные проверки рыночных «путешественников», предоставление в аренду сейфов, прочие услуги по взносам</p> <p>Кредитные карты: телемаркетинг вне рыночных областей филиалов</p>		
Новые	<p>Кредитные карты для предварительно утвержденных сегментов вне штата</p> <p>Географическое расширение; увеличение числа филиалов</p> <p>Финансовое консультирование богатых клиентов, программы для новичков, расширение сети банкоматов, пакеты для небольших организаций/специальные пакеты</p>	<p>Четко организованные в соответствии с современными требованиями подразделения по персональным кредитам: привлекательны для особых клиентов</p>	<p>Решения «под ключ» для бизнес-систем</p> <p>Расширение до услуг по приобретению недвижимости, которые предоставили бы поддержку в нахождении, покупке, финансировании, продаже и поддержании домов</p>

продолжение на следующей странице

Как показывает таблица, не каждая ячейка матрицы должна быть заполнена. Некоторые из этих стратегий могут не иметь стратегического смысла и остаться неиспользованными. Многие банки, которые использовали анализ вектора роста, обнаружили, что он увеличил масштаб их анализа до рассмотрения стратегий, которые могли бы быть пропущены менее официальными подходами. Некоторые банки даже сделали анализ вектора роста главной частью своей стены «военной комнаты». Они составили огромную матрицу вектора на стене, покрытой пластиком, для облегчения процесса проведения эксперимента. Это позволяет анализировать функциональные области по их особой доле в матрице при получении более обширного обзора маркетинговых стратегий роста банка. Банки заявили, что анализ вектора роста — один из наиболее эффективных и результативных методов для стратегического решения о росте рынка.

Адаптировано по следующим источникам: «The Service Marketing Planning Process: A Case for Accounting Firms and Banks», by J. H. Lindgren and W. K. Carter, 1986, *Journal of Professional Services Marketing*, 1(3), стр. 35-47; «Bank Marketing Strategist: Marketing Help via Vector Analysis», by R. O. Metzger, 1986, *Bankers Monthly*, 103(12), стр. 8; «Vector Analysis II», by R. O. Metzger, 1987, *Bankers Monthly*, 104(1), стр. 7.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Средней степени. Требует регулярного обзора, поскольку товарные и рыночные разногласия меняются.

Точность. Средней степени. Точность будет зависеть от имеющихся тенденций. Оценка уровней роста и объемов продаж может быть проблематичной в зависимости от природы отрасли. Перекрестное утверждение достоверности с внешними экспертами увеличит точность данного анализа.

Ресурсная эффективность. Средней степени. Может пропорционально увеличиться, если аналитик проводит точный количественный анализ наряду с вариантами, предложенными Варадарьяном (1984).

Объективность. Средней степени. Будет меняться в зависимости от перспектив. Поддержка со стороны внутренних и внешних экспертов увеличит объективность.

Полезность. От средней до высокой степени. Предлагает быструю картинку возможностей, доступных для товаров и услуг фирмы на существующих или новых рынках.

Своевременность. Средней степени. Для обзора рыночных и товарных альтернатив потребуется некоторое время.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ покупательской ценности
- Анализ сегментирования покупателей
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Жизненный цикл продукции
- Конкурентный анализ
- Программирование стратегического капитала
- SWOT-анализ

Литература

- Ansoff, I. (1957). «Strategies for diversification». *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 5, 113-24.
- Daniels, J. D. (1983). «Combining strategic and international business approaches through growth vector analysis». *Management International Review*, 23(3), 4-15.
- Kotler, P. (1989). *Marketing management: Analysis, planning and control* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lindgren, J. H., & Carter, W. K. (1986). «The service marketing planning process: A case for accounting firms and banks». *Journal of Professional Services Marketing*, 1(3), 35-47.
- Metzger, R. O. (1986). «Bank marketing strategist: Marketing help via vector analysis». *Bankers Monthly*, 103(12), 8.
- . (1987). «Vector analysis II». *Bankers Monthly*, 104(1), 7.
- Rowe, A. J., Mason, R. O., & Dickel, K. E. (1986). *Strategic management — A methodological approach*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Varadarajan, P. (1984). «Product-market growth considerations: A microanalytic perspective». *Akron Business and Economic Review*, 15(1), 12-19.

Глава 22. Патентный анализ

Краткое описание

Патентный анализ — это уникальный инструмент менеджмента для рассмотрения стратегического управления технологией фирмы и процессом разработки товара или услуги. Перевод патентных данных в конкурентную информацию позволяет фирме завоевать текущую техническую конкурентоспособность, прогнозировать технологические тенденции и планировать потенциальную конкуренцию, основанную на новых технологиях.

Исторический опыт

Патентное ведомство США определяет патент на изобретение как акт права собственности его изобретателя. Стандарты получения патентов не высоки, и изменения могут быть патентоспособными так же просто, как и радикально новые

изобретения. Патентоспособные черты могут включать в себя 1) действующие методы или процессы; 2) физические структуры; и 3) характерные свойства товара. Уникальная последовательность процессных этапов может быть патентоспособной даже в том случае, если все отдельные этапы хорошо знакомы; расположение их в особом порядке может принести уникальный результат. Аналогично, старое свойство или структура могут быть патентоспособными, если используются в другом или новом контексте.

Патенты были разработаны в качестве социополитического механизма для стимулирования инноваций и прогресса. Законодатели правительств всего мира давно поняли, что разрабатывающие инновации специалисты должны поощряться за их ценные открытия и изобретения. Защита от имитирования и нарушения авторского права представлялась в виде эффективного политического инструмента для обеспечения прочной инновационной основы. Предоставление прав на интеллектуальную собственность (IP) в тех странах-штатах, где они учитываются в государственной общественной политике и законодательных основах, обычно рассматривалось выгодным всем членам общества, действуя как движущая сила прогресса.

Начиная с самого раннего введения патентной концепции, эти колеса прогресса вращались со все возрастающей скоростью. Один из первых патентов был присужден во Флоренции в 1421 году Филиппо Брунеллески за его изобретение подъемного устройства для баржи. Вскоре после этого, в 1449 году английское правительство наградило двадцатилетним патентом Джона из Ютинема за его процесс по выработке витражного стекла (Ganguli & Blackman, 1995). С тех пор необходимость в патентах намного увеличилась, в особенности, после индустриальной революции. В ходе двадцатого века патенты продолжали увеличиваться, поскольку развивались и научные исследования. По оценкам, в 1993 году 1000 новых патентов выпускались каждый рабочий день (Narin et al., 1993). Предполагалось, что к 1997 году это число увеличится в два раза. К 1995 году в общем по всему миру было выпущено более, чем 32 миллиона патентов (Ganguli & Blackman, 1995).

Эти непостижимые уровни роста патентов являются подтверждением той ценности, которую современная корпорация приписывает им как барьерам мобильности, усиливающим конкурентное преимущество. Деловая общественность, однако, только слишком поздно осознала изначальную ценность конкурентной информации, содержащейся в этой огромной глобальной базе данных патентной документации. В то время как многие управленческие инструменты и методы предоставили менеджерам значительную поддержку в принятии решений по поводу важной маркетинговой проблемы удовлетворения покупательской ценности, гораздо меньше инструментов было разработано, чтобы оказать помощь в формулировании технологической стратегии. Поскольку увеличивающийся рост технологического изменения начал создавать абсолютно новые и разрушать другие рынки, этот политический вакуум в области теории стратегии стал даже еще более очевидным. По крайней мере частично, в ответ на эту ситуацию был разработан патентный анализ в качестве инструмента для оказания помощи фирмам в принятии технологических изменений с целью удовлетворения

потребностей новых рынков, которые создает технический прогресс или способствует их появлению.

Изначально, это развитие было медленным. Сайдел был первым, кто вскоре после окончания Второй мировой войны официально озвучил концепцию анализа ссылок на патенты (Seidel, 1949). Ссылки на патенты относятся к первой странице ссылок предыдущих патентов, основанных на аналогичных научных идеях. основополагающее предположение его предложения сводилось к тому, что патенты с большим количеством ссылок, то есть, изначальные патенты, которые цитируются в большом количестве последующих патентов, отражают разработку значительных новых технологий.

С 1981 года, однако, это предположение стало достоверным, поскольку одно исследование показало, что патенты на новые товары, которым свойственна исключительно инновационная технология, имели большое количество ссылок в последующих патентах (Carpenter et al., 1981). Это обнаружение было подкреплено другим исследованием, проведенным двумя годами позже, в котором была обнаружена тесная связь между часто цитируемыми патентами и мнением эксперта о подлинной ценности и значимости технологий, защищаемых этими патентами (Carpenter & Narin, 1983). Обоснованность этого аналитического подхода также была подтверждена в исследовании 1991 года, которое обнаружило статистически значимую взаимосвязь между классифицированными мнениями двадцати экспертов по исследованиям в Eastman Kodak Laboratories относительно технологической важности 77 патентов по галоидному соединению серебра, и несколько раз эти патенты цитировались в последующих патентах (Albert et al., 1991).

Несмотря на эту теоретическую достоверность и признанную необходимость активного наблюдения за увеличивающимся темпом технологического прогресса в поддержку стратегии, до недавних пор патентный анализ широко не использовался вследствие ограничений осуществимости, вызываемых поиском патентов вручную, ограниченного доступа к базам данных и бессвязных, неполных патентных баз данных. Сегодня патентный анализ только начинает реализовывать свой полный потенциал как важный инструмент управления, имея широко распространенный доступ к исчерпывающим патентным базам данных по Интернету и способность информационной технологии эффективно анализировать массивные объемы данных. Например, в 1997 году приблизительно 6 млн. американских патентных ссылок были доступны в компьютерных базах данных с пропорциональной доступностью ссылок, опубликованных во многих других странах (Sharpe, 2000).

Стратегическое обоснование и его применение

Даже если технология становится доминантным конкурентным параметром на многих рынках, многие менеджеры и принимающие решения специалисты не обладают достаточным количеством информации о потенциальных воздействиях технологического изменения на конкурентоспособность их фирмы. Если ис-

следование покупателей и рынка может помочь в маркетинге, а финансовые данные могут помочь финансовому отделу, четкое управление технологией затруднено недостатком действенных данных и информации, которые могут быть переведены в конкурентную информацию. В результате, фирмы часто оказываются «ослепленными» особой технологией, разработанной вне фирмы и, все чаще, вне отрасли.

Главная функция патентного анализа состоит в обеспечении недостающей информации. Разработка особенной технологии не происходит так быстро, как может показаться по видимым разработкам на рынке. Скорее, инновационные технические совершенствования, начиная от лаборатории и заканчивая полкой на складе, часто для своей реализации требуют многие годы. К сожалению, большая часть сопутствующей информации хранится в собственности и усиленно охраняется в течение этого инкубационного периода. Ценность патентного анализа заключается в его способности косвенно приоткрывать большую часть этой информации посредством использования библиометрических методов.

Библиометрия — это приложение к количественным методам математики и статистики для анализа источников информации, найденной в книгах, журналах и других библиографических единицах. Патентный анализ применяет библиометрию к задаче анализа изобилия данных, найденных в патентных базах данных, с целью выявления ведущих индикаторов технологического изменения и непостоянства. То число раз, которое цитируется определенный патент, предлагает стратегические сведения о том, какие технологии начинают достигать критической массы. Более того, патентный анализ устанавливает, какие соперники и отрасли активно следуют этим технологиям.

Вооруженная этим анализом, фирма может затем интегрировать эту информацию для проведения анализа S-кривой (см. главу 24) при выведении будущей стратегии технологий. Знания о приближающихся разрывах могут предоставить фирме дополнительное время для подготовки к конкуренции по новым и инновационным технологиям или по усовершенствованиям в существующих технологиях.

Патентный анализ предлагает очень эффективный и результативный метод в этом отношении. Он очень результативен потому, что 70% патентов никогда не цитируются (Karki, 1997), а из оставшихся 30% патенты, цитируемые шесть или более раз, занимают девятую часть среди наиболее часто цитируемых патентов (Narin & Olivastro, 1988). В дополнение к этому, по оценкам экспертов, патентный анализ может помочь снизить повтор научных исследований и опытных разработок, поскольку приблизительно 30% предложенных научных исследований и разработок уже выполнены (Ganguli & Blackman, 1995). Патентный анализ также эффективен, поскольку информация, содержащаяся в 80% ссылок на новые патенты, недоступна где-либо еще (Ganguli & Blackman, 1995).

Ясно, что патентный анализ представляет собой исключительный источник конкурентной технической информации. Ценность этого метода проявляется в широком спектре стратегических применений (Campbell, 1983; Ashton & Sen, 1988; Pavitt, 1988; Moguee, 1991):

- *Анализ технологической конкуренции.* Определение конкурентной силы соперников посредством либо анализа всех имеющихся у них патентов, либо фокусирования внимания на определенную технологию, независимо от того, являются ли располагающие патентами фирмы конкурентами. Этот метод имеет потенциал к снижению «слепых» зон для перевода технологии из других отраслей или с других рынков. Кроме того, страны, в которых конкуренты подают заявки на патенты, часто могут проявлять свои глобальные рыночные стратегии.
- *Оценка нового рискованного предприятия.* Дополнение решений о расширении и диверсификации посредством руководства покупкой подходящих технологий.
- *Управление портфелем патентов.* Предоставление поддержки при принятии решений по поводу разногласий, касающихся коммерциализации технологии фирмы, как, например, выборочные представления нового товара, соглашения по лицензированию, продажи патентов, развитие альянсов и совместных предприятий.
- *Управление научными исследованиями и опытными разработками.* Оптимизация направленности программ научных исследований и опытных разработок на рассмотрение дополнительного усовершенствования процесса/товара вместо революционного технологического изменения. Патентный анализ основывает это решение в соответствии с конкурентными технологиями.
- *Обследование товарной области или рынка.* Функционирование в качестве основного компонента составления индивидуальных особенностей конкурентов и аспектов изучения окружающей среды усилий фирмы по получению конкурентной информации.
- *Анализ слияния/приобретения (M & A).* Более точное определение трудной для понимания концепции синергизма как технологической схожести фирм, имеющих оригинальные и дополнительные патенты, основанные на одной и той же научной идее или концепции. Возможные стратегии слияния/приобретения с установленными кандидатами одновременно улучшили бы технологическую базу фирмы и сократили бы технологические угрозы.
- *Анализ стоимостной цепочки.* Патентные мероприятия поставщиков можно анализировать для подтверждения того, что они остаются приверженными модернизировать технологию, используемую фирмой. Аналогично, угроза прямой интеграции поставщиками также может быть прослежена посредством патентного анализа. В дополнение к этому, угроза обратной интеграции потребителями фирмы может быть также прослежена с помощью патентного анализа.

Рис. 22.1 (Ashton & Sen, 1988) обобщает эти стратегические применения патентного анализа.

Применение бизнес-планирования	Выгоды пользователя
<i>Анализ технологической конкуренции</i>	
Сравнить портфели и стратегии компании	Усовершенствованные стратегии и решения по управлению товаром
Охарактеризовать технологии большого и малого роста конкурентов	Большее внимание лучшим долгосрочным приобретениям рынка
<i>Оценка нового рискованного предприятия</i>	
Оценить потенциальные приобретения технологий	Приобретения лучших технологий Сниженный риск вложений
Проанализировать возможности организации совместного предприятия	Сниженная неопределенность планирования
<i>Управление портфелем патентов</i>	
Выявить ценные патенты, товарные области или сопутствующие результаты	Усовершенствованные прибыли от патентов (лицензировать, продавать, развивать)
Выявить потенциальных технических покупателей	Раннее выявление потенциального нового сопутствующего бизнеса
<i>Управление научными исследованиями и опытными разработками</i>	
Оценить планы о процессе/товаре	Улучшенное размещение научных исследований и опытных разработок (подбирать победителей, избегать проигравших)
Определить основные определяющие технологии	Большее внимание изобретательским идеям
<i>Обследование товарной области</i>	
Пересмотреть содержание новых патентов и права на собственность	Раннее предупреждение о потенциальных крупных научных достижениях, изменениях в развитии и новых вошедших на рынок фирмах
Проверить наличие случаев нарушений прав	Лучшая защита интеллектуальной собственности

Рис. 22.1. Применения анализа патентных тенденций

Источник: Technology Management by B. Ashton and R. K. Sen. Copyright 1988 by Industrial Res. Inst. Inc. Воспроизведено с разрешения Industrial Res. Inst. Inc. в формате Интранет через Copyright Clearance Center. Прилагаются следующие условия: на первой странице копии должны быть указаны руководитель по исследованиям/технологиям и дата.

Патентный анализ побочно ставит под сомнение устоявшееся восприятие теории стратегии о том, что корпоративное планирование должно основываться на покупательской ценности. Несмотря на то, что анализ не дискредитирует достоверности данного традиционного подхода, он показывает, что теория является неполной, зная о темпе стремительного технологического изменения на многих сегодняшних рынках. Скорее, мы считаем, что сегодня технологическое планирование становится неотъемлемым компонентом основанных на рынке подходов планирования. Патентный анализ предоставляет методологию для объединения перспектив спроса и предложения корпоративной стратегии.

Сильные стороны и преимущества

Главная сильная сторона патентного анализа — это его функционирование в качестве главного индикатора технологического изменения. Этот метод предлагает прекрасную аналитическую поддержку стратегическому управлению технологическими разрывами. В дополнение к этому, патентный анализ предлагает другие ценные стратегические результаты — от конкурентного анализа до анализа слияний и приобретений.

Эффективный патентный анализ помогает защитить организацию от многих способов сделать грубую ошибку, защищая особенно важные технологии фирмы. Это важно из-за сложности, присущей предсказанию воздействия патента на фирму и практические результаты ее конкурента. Слишком большое количество организаций и предпринимателей откладывают исследование патентного потенциала до тех пор, пока не будет слишком поздно, и они не будут превзойдены на рынке другой экономической единицей. Также, многие компании тратят ограниченные средства на применение патентов, что обеспечивает минимальное конкурентное преимущество.

Другое преимущество патентного анализа заключается в правдоподобной, внешней и объективной технической информации, из которой он составляет свои основные источники аналитических вводимых ресурсов. Глобальная патентная база данных огромна, хорошо структурирована, доступна на многих языках и в интернациональном масштабе. Она часто является эксклюзивным источником технической информации и способна обеспечить перекрестную классификацию по широкому спектру аналитических критериев. Эти характеристики делают патентный анализ богатым источником доступной технической информации.

Слабые стороны и ограничения

Наиболее распространенный недостаток патентного анализа состоит в том, что обзор патентов не представляет полную картину инновационного мероприятия. Во-первых, не каждый патент проявляется в коммерческой инновации. Во-вторых, многие фирмы не подают заявки на патенты, вместо того предпочитая внутренне скрывать тщательно хранимые секреты торговли. В-третьих, сфера компетенции патентного анализа жестко ограничена коммерческой технологией. Его применимость к анализу основного исследования, который движет гораздо более долгосрочными технологическими изменениями, более проблематична, чем когда он используется для оценки прикладного исследования.

Другая слабая сторона патентного анализа заключается в распространенном предположении о том, что цитирование всех патентов имеет равную степень значимости. На самом же деле, это не совсем так. Некоторые патенты являются лишь дополнительными технологическими усовершенствованиями, в то время как другие несут в себе радикально новую технологическую парадигму. Аналитическое применение этого инструмента вслепую грозит воздействием обоих типов патентов с равной значимостью.

Аналогично, более новые патенты часто будут более значимыми, чем старые, потенциально устаревшие патенты. Кроме того, исследователи будут по-разному цитировать патенты, в соответствии с традицией, существующей в области их специализации. Этот недостаток заключается в том, что аналитик должен оставаться бдительным по отношению к тому, что ни патенты целиком, ни их отдельные части непосредственно не являются сравнимыми. Следовательно, выверку и согласование необходимо провести до получения выводов технической оценки. В дополнение к этому, эта выверка должна быть дополнена другими типами информации и стратегическим анализом.

Другое разногласие касается задержки во времени между подачей заявки на патент и моментом его публикации. В Соединенных Штатах это опоздание может растянуться на два года, в Европе — вплоть до восемнадцати месяцев. Следовательно, стратегические рекомендации по патентному анализу могут появляться постепенно, в зависимости от того, где были поданы заявки, а также от качества и природы использованных патентных баз данных.

Процесс применения метода

Существует множество способов применения процесса патентного анализа. В каждом подходе, однако, заложено несколько основных общих правил, выделенных далее.

Первая стадия — это определение масштаба технологической области, которая будет предметом анализа. В зависимости от назначения патентного анализа, патентный поиск может включать в себя общеэкономические тенденции, интернациональные, континентальные и национальные тенденции, общеотраслевые тенденции и отраслевые сегменты.

Существуют два аналитических подхода к патентному поиску (Ashton & Sen, 1988). Аналитик может сфокусировать свое внимание на определенных фирмах независимо от применяемых особых технологий. В ином случае, аналитик может предпочесть сфокусироваться на особой технологии независимо от компаний, применяющих эту технологию.

Затем следует установить аналитическую основу, которая будет направлять процесс поиска баз данных. Обычно используются шесть типов индикаторов цитирования патентов (Campbell, 1983; Karki, 1997):

- *Часто цитируемые патенты.* Абсолютное число раз, которые патент цитировался в последующих патентах.
- *Индекс технического воздействия.* Для эффективной изоляции тех патентов, которые являются более значимыми, 10% цитируемых патентов с высшей оценкой обычно являются наиболее влиятельными и дадут наиболее результативный анализ. Индекс технического воздействия часто сводится к ожидаемой ценности 1, означая, что патенты, получающие балл меньше 1, не являются такими же значительными, как те, которые получают балл больше 1.

- *Индекс текущего воздействия.* Этот индекс переводит абсолютное число часто цитируемых патентов в относительный показатель для проведения сравнения патентов. Эта формула такова:

$$\text{Индекс текущего воздействия} = \frac{\text{Среднее число цитирований патента фирмы ежегодно}}{\text{Среднее число цитирований всех патентов в базе данных за год}}$$

Индекс текущего воздействия больший, чем 1, покажет процентный уровень, на который уровни цитирования фирмы превышают общее среднее.

- *Время технологического цикла.* Средняя давность более ранних патентов, цитируемых в самых последних патентах фирмы. В зависимости от отрасли, спектр может варьироваться от пяти до пятнадцати лет. Более короткое время технологического цикла покажет, что фирма является доминирующим конкурентом в технологической области, при исследовании с помощью стремительно проявляющихся усовершенствований в технологии следующего поколения. Это важная конкурентная переменная при увеличивающейся важности конкурентования по времени.
- *Технологическая сила.* Отражает устойчивость технологической конкурентоспособности фирмы. Формула такова:

$$\text{Технологическая сила} = (\text{число патентов компании}) \times \text{Индекс текущего воздействия}$$

- *Показатели доминирования и масштаба.* Относятся к наблюдаемым параметрам цитирования среди фирм, которые показывают конкурентную позицию по технологии и стратегическому давлению каждой фирмы.

Этот перечень шести показателей далек от идеала, поскольку большинство аналитиков также будут разрабатывать свои собственные определенные критерии для анализа технологической значимости патентов. Тем не менее, он может обеспечить полезную начальную точку для расшифровки стратегической важности имеющихся технологий.

Перед началом поиска патентных баз данных аналитик должен ознакомиться со структурой патентных документов. Рис. 22.2 обобщает различные компоненты этой структуры.

Следующий этап заключается в определении того, какие базы данных следует искать и изучать. Патентная база данных Соединенных Штатов является наиболее исчерпывающей и обычно представляет собой отправную точку, ибо, как и крупнейший в мире рынок, это естественное место регистрации патентов мира. Тем не менее, поиски патентов в других странах могут быть полезными для увеличения полноты результатов или поддержки особых аналитических целей. Как показывает рис. 22.3, многие государственные патентные агентства размещают свои базы данных в режиме реального времени либо индивидуально, либо как часть многонационального сотрудничества. Аналогично, многие другие частные организации предлагают обширные патентные базы данных. Поскольку Интернет постоянно развивается, аналитику предлагается периодически искать какие-либо новые или инновационные патентные базы данных или поисковые услуги. Хорошо бы начать, войдя в «патентную базу данных» в поиско-

Титульный лист	
Страна публикации	Номер заявки
Национальная патентная классификация	Серийный номер патента
Интернациональная патентная классификация	Дата подачи заявки
Название	Дата регистрации заявки
Реферат	Номер регистрации заявки
Автор	Страна регистрации заявки
Податель заявления	Сноски, вынесенные экспертом
Текст	
Объект изобретения	
Связь с предыдущими изобретениями — сноски на цитирование предшествующих патентов, которые основаны на аналогичных научных или технологических концепциях или идеях	
Раскрытие предмета изобретения/описание предмета изобретения, которое при необходимости может включать в себя диаграммы и формулы	
Примеры с поддерживающими изобретение данными или другими специфичными материалами (аппаратура, рисунки, карты технологического процесса)	
Патентные притязания, определяющие исключительное право (помогает при выяснении того, что составляет нарушение)	

Рис. 22.2. Структура патентных документов

Источник: адаптировано по «Patent Documents: A Multi-edge Tool», by P. Ganguli and M. J. R. Blackman, 1995, *World Patent Information*, 17(4), стр. 245-256.

ВОМ разделе. Многие университеты с выдающимися юридическими школами предлагают прекрасную патентную информацию на своих собственных Интернет-сайтах, включая связи с различными патентными базами данных.

Поиски патентов в Интернете обычно состоят из шестиступенчатого процесса, предлагаемого Патентным ведомством США (USPTO, см. www.uspto.gov):

1. Выявить класс регистрации заявки, используя Справочник классификации, доступный на Интернет-сайте USPTO. Это потребует формулирования перечня всех возможных ключевых слов, описывающих технологическую область анализа. Ключевые слова затем отмечаются соответствующим классификационным кодом, представленным на четырнадцати страницах Справочника классификации.
2. Установить подкласс, используя Систему патентной классификации Соединенных Штатов (USPCS), которая также доступна на Интернет-сайте USPTO. Коды подкласса позволят получить доступ к более совершенному перечню классификационных кодов.
3. Проверить дефиниции классификаций (установления масштаба каждого класса и подкласса) для подтверждения правильной связи между ключевыми словами и классификационными и подклассификационными кодами.

<p><i>Интернациональные, многосударственные базы данных</i></p> <p>Европейское патентное отделение: www.european-patent-office.org/ Европейский союз: oami.eu.int/en/default.htm Мировая интернациональная патентная организация: www.wipo.int/</p> <hr/> <p><i>Американские базы данных</i></p> <p>Патентное ведомство США: www.uspto.gov</p> <hr/> <p><i>Коммерческие базы данных</i></p> <p>Derwent: www.derwent.com Dialog: www.dialog.com/ GetThePatent: www.getthepatent.com/ MicroPatent: www.micropatent.com/ Patent Miner: www.patentminer.com/LIVE/cgi-bin/pm.cgi Questel Orbit: www.qpat.com/ SurfIP: www.surfip.com/</p> <hr/> <p><i>Поиск патентных данных</i></p> <p>Patent Gopher: www.patentgopher.com/</p> <hr/> <p><i>Интернет-сайты патентных ведомств избранных стран (многие с базами данных)</i></p> <p>Австралия: www.ipaustralia.gov.au/ Австрия: www.patent.bmwa.gov.at/ Алжир: www.inapi.org/ Андорра: www.ompa.ad/ Аргентина: www.mecon.gov.ar/inpi/default1.htm Бельгия: www.european-patent-office.org/patlib/country/belgium/ Бенилюкс: www.bmb-bbm.org/ Бразилия: www.bdt.org.br/ Великобритания: www.patent.gov.uk/ Венгрия: www.hpo.hu/ Германия: www.dpma.de/ Гонконг: info.gov.hk/ipd/ Греция: www.european-patent-office.org/patlib/country/greece/index.htm Грузия: www.global-erty.net/saqpatenti/ Дания: www.dkpto.dk/english/start.htm Евразия: www.wipo.int/news/en/index.html?wipo_content_frame=/eng/newindex/links.htm Индонезия: www.dgip.go.id/ Исландия: www.els.stjr.is/vefur.nsf/pages/default.html Испания: www.oepm.es/ Италия: www.european-patent-office.org/it/ Канада: strategis.ic.gc.ca/sc_cons/trade-marks/engdoc/cover.html Китай: www.cpo.cn.net/ Куба: www3.cuba.cu/ОСПИ/ Литва: www.is.lt/vpb/eng/ Люксембург: www.etat.lu/EC/ Македония: www.ippo.gov.mk/ Малайзия: kpdnhq.gov.my/ Марокко: www.mcinet.gov.ma/mciweb/sipic/default.htm Мексика: www.impi.gob.mx/Contador/index.html Монако: www.european-patent-office.org/patlib/country/monaco/ Монголия: www.mongol.net/ipom/ Нидерланды: www.bie.minez.nl/ Новая Зеландия: www.iponz.govt.nz/search/cad/DBSSITEN.Main Перу: www.indecopi.gob.pe/ Польша: www.uprp.pl Португалия: www.inpi.pt Россия: www.rupto.ru</p>

Рис. 22.3. Основные патентные базы данных в режиме реального времени

<p>Румыния: www.osim.ro Сингапур: www.gov.sg/molaw/rtmp/ Словакия: www.indprop.gov.sk Словения: www.sipo.mzt.si/ Таиланд: www.dbe.moc.go.th/DIP/index.html Тайвань: nt1.moeaipo.gov.tw/eng/ Турция: turkpatent.gov.tr Узбекистан: www.patent.uz Украина: www.spou.kiev.ua:8101/eng/emenu1.html Финляндия: www.prh.fi/ Филиппины: www.dti.gov.ph/ipo/ Франция: www.inpi.fr/inpi/accueil.htm Хорватия: jagor.srce.hr/patent/ Чешская республика: www.upv.cz/ Швейцария: www.ige.ch/ Швеция: www.prv.se Эстония: www.epa.ee/eng/index.htm Япония: www.jpo-miti.go.jp/ Примечание: современные данные и адресная информация доступны на www.wipo.int/</p> <hr/> <p><i>Базы данных, специализированные по компаниям</i> Патентная база данных IBM: www.patents.ibm.com</p> <hr/> <p><i>Патентные порталы</i> Yahoo: dir.yahoo.com/government/Law/Intellectual_Property/patents</p> <hr/> <p><i>Специфичные отраслевые базы данных</i> Химическая: casweb.cas.org/chempatplus/ ДНК: www.dnapatent.com/home.html Биотехнология: www.nal.usda.gov/bic/Biotech_Patents/</p> <hr/> <p><i>Порталы юридических школ</i> Перечень библиотек в Интернете юридических школ США www.lawguru.com/ilawlib/114.htm</p>

Рис. 22.3. (продолжение)

4. Искать USPTO-базы данных для размещения патентов, опубликованных согласно парам кодов классификации/подклассификации. Вернуться к первому этапу, если вы получили несоответствующие результаты.
5. Просмотреть отрывок текста каждого выявленного патента для определения их отношения к патентному анализу. Наиболее эффективно читать разделы «Реферат» в качестве первоначальной информации, а затем переходить к тексту в целом.
6. Восстановить всю патентную информацию (то есть, все вспомогательные образы, текст) соответствующих патентов для дальнейшей работы.

Несмотря на то, что эти этапы могут показаться рутинными, для достижения точности, целенаправленности и полноты информации требуется значительный творческий подход, определенность и итерация. Большая часть поддержки процесса доступна на Интернет-сайте USPTO, а также в его подразделениях. Для абсолютно исчерпывающего анализа анализ может прибегнуть к проведению «бу-

мажного поиска» более старых (до 1971 г.) зарегистрированных патентов, которые не включены в базы данных. Поисковая часть процесса патентного анализа очень утомительна, требует больших временных затрат и специализированного опыта. В результате многие фирмы для решения этих задач предпочитают нанимать консультантов по поиску патентов.

Следующий этап требует статистической обработки большого объема данных, которые будут получены в результате поиска патентов. Это процесс, который переводит данные в информацию в форме ведущих показателей, обсуждавшихся ранее. Многие фирмы также используют специализированные услуги и помощь консультантов по поиску патентов. Единственное осложнение в данном процессе, однако, заключается в том, что фирма не приобретает из патентного анализа таких хороших сведений, которые могли бы быть получены при проведении аналогичной экспертизы внутри самой фирмы.

Располагая этой статистической информацией, процесс преобразует ее в конкурентную информацию. Это требует анализа информации в стратегическом контексте:

- Анализ технологической конкуренции
- Интеграция с анализом S-кривой
- Оценка новых рискованных предприятий
- Управление портфелем патентов
- Управление научными исследованиями и опытными разработки
- Обследование товарной области или рынка
- Анализ слияния/присоединения (M & A)
- Применение стоимостной цепочки

Конечный этап состоит в продолжении патентного анализа на периодической основе с целью достижения задач наблюдения за конкурентной технической информацией фирмы. Это будет функционировать в качестве системы раннего предупреждения относительно будущих технологических угроз и возможностей. Раздел «Стратегическая атака путем патентного анализа» предоставляет поучительный пример данного процесса, так как он применялся к глобальной отрасли по производству натриево-серных батарей.

Стратегическая атака путем патентного анализа

Предыстория

Патентный анализ глобальной отрасли натриево-серных батарей представляет собой прекрасный пример для понимания стратегической ценности этого управленческого инструмента. В 1966 году Ford Motor Company была первой компанией, которая запатентовала эту технологию. Впоследствии, в период с 1966 года до 1982 года были присвоены 248 патентов. Конкурентная ценность технологии возникла из потенциальных возможностей ее коммерческого использования в электрических транспортных средствах и выравнивания электрической нагрузки.

продолжение на следующей странице

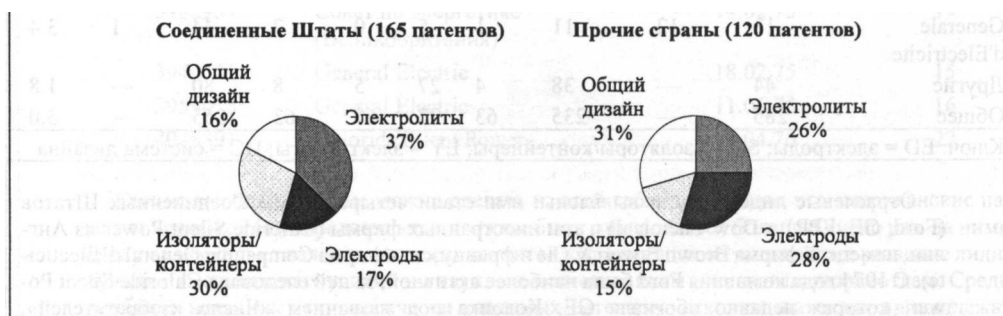
Анализ Во-первых, было проведено интернациональное сравнение патентной деятельности.							
	Всего	Год выдачи					
		1965–1982	1965–1967	1968–1970	1971–1973	1974–1976	1977–1979
США							
Патенты	165	11	10	15	36	69	24
Новые патентовладельцы	29	3	1	4	9	9	3
Япония							
Патенты	17	—	3	5	6	1	2
Новые патентовладельцы	7	—	2	2	1	1	1
Великобритания							
Патенты	55	—	—	4	23	16	12
Новые патентовладельцы	5	—	—	2	3	—	—
Западная Германия							
Патенты	28	—	—	—	3	14	11
Новые патентовладельцы	5	—	—	—	2	2	1
Франция							
Патенты	19	—	—	2	9	6	2
Новые патентовладельцы	4	—	—	1	1	2	—

Несмотря на то, что внутренние американские фирмы были лидерами по инновациям, японские конкуренты стояли совсем недалеко от них, подавая заявки на патенты в конце 1960-х гг. В начале 1970-х гг. к этому подключились британские и французские фирмы, за которыми несколькими годами позже последовали западногерманские фирмы. В то время как изобретательская деятельность оставалась широко распространенной, как и 1982 году, в последнее время британские и западногерманские фирмы, кажется, продвигаются вперед.

Анализ начался с дезагрегирования 285 патентов на четыре технические классификации технологии:

1. Электроды
2. Электролиты
3. Изоляторы и контейнеры
4. Общий дизайн

Используя эти категории, интернациональная патентная деятельность анализировалась далее, что принесло следующие результаты:



продолжение на следующей странице

Из этих схем становится понятно, что американские усилия по научным исследованиям и опытным разработкам были направлены на электролиты и изоляторы и контейнеры, в то время как иностранные усилия по научным исследованиям и опытным разработкам в основном концентрировались на всех категориях. Относительный упор других стран на общий дизайн говорит о планах на скорый запуск серийного производства, а усилия Соединенных Штатов кажутся основанными на дальнейших исследованиях относительно нерешенных технических проблем.

Затем патентный анализ выявил нижеследующие характеристики значимых конкурентов в отрасли:

	Общее число патентов	Число изобретателей	Число патентов с 1974 г. по настоящее время	Число патентов по типу технологии				Число вставленных патентов	Число цитат собственных патентов	Цитаты/патент (общее)
				ED	EY	SC	DS			
Ford	45	23	33	11	6	16	12	223	57	5.0
U-Utah/Ceramatec	5	9	5	1	3	0	1	6	0	1.2
U.S.D.O.E	3	5	3	0	3	0	0	1	0	0.3
Dow	17	12	9	3	8	1	5	85	26	5.0
Dupont	5	3	5	0	5	0	0	4	0	0.8
Corning	5	2	5	0	1	2	2	0	0	0.0
General Electric	38	24	27	4	17	15	2	97	24	2.6
EPRI	22	10	22	7	0	12	3	36	14	1.6
Toyota	6	5	2	2	4	0	0	32	2	5.3
Agency Ind. Sci/Tech	4	3	3	2	0	0	2	16	1	4.0
Yuasa Battery	2	2	0	1	0	0	1	31	1	15.5
Chloride Silent Power	31	26	31	10	7	8	6	75	20	2.4
Совет по энергетике	9	4	7	5	3	0	1	51	4	5.7
Sec./State Industry	8	10	8	4	1	0	3	35	2	4.4
British Railways	5	3	3	1	1	1	2	24	0	4.8
Brown Boveri & Cie	23	21	23	7	1	7	8	15	6	0.7
Generale d'Electricite	13	12	11	1	5	0	7	44	1	3.4
Другие	44	—	38	4	27	5	8	80	—	1.8
Общее	285	—	235	63	92	67	63	855	—	3.0

Ключ: ED = электроды; SC = изоляторы/контейнеры; EY = электролиты; DC = система дизайна

Отраслевые лидеры были выявлены: ими стали четыре фирмы Соединенных Штатов (Ford, GE, EPRI и Dow Chemical) и три иностранных фирмы (Chloride Silent Power из Англии, немецкая фирма Brown Boveri & Cie и французская фирма Compagnie General d'Electricite). С 1974 года компания Ford была наиболее активной, за ней следовала Chloride Silent Power, которая недавно обогнала GE. Колонка под названием «Число изобретателей», представляющая затраченные усилия на научные исследования и опытные разработки, показывает, что американские фирмы вкладывали гораздо меньше средств в патент, чем иностранные конкуренты.

продолжение на следующей странице

Колонка «Число патентов по типу технологии» показывает, что GE, EPRI, Dow и Dupont фокусировались на некоторых категориях, в то время как Ford, Chloride Silent Power и Brown Boveri & Cie фокусировались на всех технологических категориях. Колонка под названием «Число вставленных цитат» отражает значимость патентов каждой фирмы. Конкуренты, имеющие несколько патентов (например, Yuasa Battery, Toyota, Британское управление железнодорожных путей, Совет по энергетике и Британский секретариат государственной промышленности) уже разработали наиболее значимые инновации. Колонка «Число цитат собственных патентов» показывает, что Ford, Dow и GE проявляют тенденцию уделять основное внимание усовершенствованию своих собственных технологий, в то время как другие фирмы проявляют тенденцию применять, в основном, предыдущие научные исследования и опытные разработки своих конкурентов. В итоге, последняя колонка «Цитаты/патент» отражает то, что несколько фирм не произвели значительных открытий в области научных исследований и разработок, несмотря на большое число патентов (например, Brown Boveri & Cie, GE и Dow).

Несмотря на то, что следующая стадия патентного анализа здесь не отражена, она состояла в выявлении патентных связей между фирмами посредством изучения общих схем цитирования патентов. Для осуществления этой задачи была разработана специальная матрица межфирменного цитирования, которая отражает перекрестное отношение: какие фирмы цитировали какие патенты своих конкурентов. Выводы, полученные благодаря этой матрице, обеспечивают понимание относительной важности каждого патента фирмы — непосредственное удостоверение силы технологической конкурентоспособности соперников.

Затем проводился анализ повременного цитирования патентов для определения того, какие отдельные патенты цитировались более двенадцати раз:

Номер патента	Патентовладелец	Дата подачи заявки	Число цитат
340435	Ford Motor	22.10.65	28
3404036	Ford Motor	02.05.66	21
3476602	Dow Chemical	25.07.66	18
3413150	Ford Motor	28.09.69	31
3679480	Dow Chemical	08.05.69	23
3811943	Ford Motor	16.02.71	24
3758337	General d'Electricite (Франция)	21.12.71	16
3770502	Yuasa Battery (Япония)	11.08.72	17
3841912	Yuasa Battery (Япония)	02.04.73	14
3993367	Toyota (Япония)	17.10.73	13
3982957	Совет по энергетике (Великобритания)	14.02.75	19
3946751	General Electric	18.02.75	15
3959013	General Electric	11.06.75	16
4048391	Chloride Silent Power	23.04.76	22

Общие выводы, которые можно сделать из этой таблицы, таковы, что американские патенты являются самыми давними и должны были цитироваться большее число раз. За ними следуют несколько важных японских патентов, отражающих их дальнейшее развитие лидирующих американских усилий по научным исследованиям и опытным разработкам. Среди наиболее недавних технологически значимых патентов несколько патентов принадлежат британским фирмам.

Все же, наиболее детальный анализ был проведен далее посредством направления его только на ряд основных конкурентов: Ford, Chloride Silent Power и Brown Boveri & Cie.

продолжение на следующей странице

Категория технологий	Ford					Chloride Silent Power					Brown Boveri & Cie				
	T	ED	EY	SC	DS	T	ED	EY	SC	DS	T	ED	EY	SC	DS
Выданные патенты															
Всего	45	11	6	16	12	31	10	7	8	6	23	7	1	7	8
После 1974 г.	33	10	2	15	6	31	10	7	8	6	23	7	1	7	8
Количество цитирований															
Всего	223	55	23	38	107	75	34	6	28	7	15	7	—	2	—
После 1974 г.	70	31	3	28	8	75	34	6	28	7	15	7	—	2	6
Своих патентов	57	15	3	14	25	20	11	1	6	2	6	3	—	1	2
Уровень цитирования															
Общий	4.9	5.0	3.8	2.2	8.9	2.4	3.4	0.9	3.5	1.2	0.6	1.0	—	0.3	0.8
После 1974 г.	2.1	3.1	1.5	1.9	1.3	2.4	3.4	0.9	3.5	1.2	0.6	1.0	—	0.3	0.8

Ключ: ED = электроды; SC = изоляторы/контейнеры; EY = электродиты; DC = система дизайна

Данные о патентной деятельности показывают, что относительная конкурентоспособность технологии Ford снизилась с 1974 года. Кроме того, патенты и Ford, и Chloride Silent Power гораздо более часто цитируются, чем патенты компании Brown Boveri & Cie. Уровни цитирования по компании Ford являются самыми высокими по электродам и общему дизайну. В отличие от этого, у Chloride Silent Power большее число цитат по электродам и изоляторам и контейнерам. В дополнение к этому, Ford и Chloride Silent Power в большей степени направлены на разработку своих собственных патентов, что отличает от Brown Boveri & Cie, которая проявляет тенденцию развиваться в большей степени благодаря патентам конкурентов.

Стратегическая интеграция

Из вышепредставленного анализа были получены следующие результаты:

Технологический конкурентный анализ

Патентный анализ обеспечивает уникальное понимание относительной конкурентной позиции, которую занимают различные конкуренты в отрасли серных батарей. Аналогично, были выявлены относительные технические сильные и слабые стороны каждого конкурента — важный стратегический аспект, касающийся будущей конкуренции и стратегии проникновения на рынок. Например, Ford, GE и Chloride Silent Power являются лидерами на рынке в области электролитов и дизайна. Любым потенциальным конкурентам, пытающимся войти на рынок в будущем, посоветуют принять во внимание этот вывод. Дальнейшее изучение патентов по дизайну принесет сведения о намерениях различных конкурентов, в особенности японских, по поводу серийного производства.

Анализ новых рискованных предприятий

Выявление индивидуальных сильных и слабых сторон каждой фирмы в каждой технологической категории предлагает очень полезную информацию относительно лицензионных соглашений, совместных предприятий и т. п. Эта информация может быть использована для установления дополнительных компетенций. Например, фирмы, добившиеся превосходства в технологии дизайна, могли бы найти другую фирму с главной компетенцией технологии электродов. Дело, собственно, будет заключаться в потенциальном сотрудничестве компаний Ford и Chloride Silent Power. Другой способ применения данного анализа — это выявление потенциальных покупателей технологии в том случае, если фирма решится на стратегию отторжения, или, буквально, «прекратить деятельность и уйти» из отрасли. Например, компания GE, которая покинула отрасль после 1982 года, могла бы использовать аналогичный анализ для выявления потенциальных покупателей для своих патентов.

продолжение на следующей странице

Обследование товарной области

Продолжительное периодическое наблюдение за патентными разработками в данной отрасли может помочь фирме поддерживать текущую базу данных конкурентной технической информации, касающейся действий конкурентов, технических разработок и конкурентного вторжения.

Источник: адаптировано по «Using Patent Information in Technology Business Planning II», by W. B. Ashton and R. K. Sen, 1989, *Research Technology Management*, 32(1), стр. 36-42.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Высокой степени. Выявление будущих технологических угроз и возможностей, связанных с разрывами, обращено к будущим разногласиям, с которыми сталкивается фирма.

Точность. От средней до высокой степени. Точность зависит от правильного выявления нужных патентов, связанных с анализируемой технологией. Патентный анализ, вероятно, является наиболее точным методом, доступным для технологического прогнозирования.

Ресурсная эффективность. От низкой до средней степени. Извлечение огромного количества данных из отдельных источников требует много времени и специализированного опыта. Доступность баз данных Интернета и компьютеризированных аналитических методов в какой-то степени компенсирует этот спрос на ресурсы.

Объективность. От средней до высокой степени. Большая часть вводимых аналитических ресурсов исходит из внешних источников, которые являются очень достоверными из-за институциональной достоверности и научного подхода. Объем различных источников также усиливает объективность анализа.

Полезность. Высокой степени. Патентный анализ можно применять во многих аспектах конкурентного и стратегического анализа.

Своевременность. Низкой степени. Сравнительный патентный анализ требует больших временных затрат.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ «слепых» зон
- Анализ S-кривой
- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ стратегических групп
- Отраслевой анализ
- Оценка индивидуальных характеристик конкурентов

Литература

- Albert, M. B., Avery, D., Narin, F., & McAllister, P. (1991). «Direct validation of citation counts as indicators of industrially important patents». *Research Policy*, 20(3), 251-259.
- Ashton, B., & Sen, R. K. (1988). «Using patent information in technology and business planning I». *Research Technology Management*, 31(6), 42-46.
- . (1989). «Using patent information in technology and business planning II». *Research Technology Management*, 32(1), 36-42.
- Campbell, R. S. (1983). «Patenting the future: A new way to forecast changing technology». *The Futurist*, 12(6), 62-67.
- Carpenter, M. P., & Narin, F. (1983). «Validation study: Patent citation as indicators of science and foreign dependence». *World Patent Information*, 5, 180-185.
- Carpenter, M. P., Narin, F., & Woolf, P. (1981). «Citation rates to technologically important papers». *World Patent Information*, 3, 160-163.
- Ganguli, P., & Blackman, M. J. R. (1995). «Patent documents: A multi-edge tool». *World Patent Information*, 17(4), 245-256.
- Karki, M. M. S. (1997). «Patent citation analysis: A policy analysis tool». *World Patent Information*, 19(4), 269-272.
- Minister of Supply and Services Canada (1985). *Patents as indicators of invention*, (pp. 1-42) Ottawa, Canada.
- Mogee, M. E. (1991). «Using patent data for technology analysis and planning». *Research Technology Management*, 34(4), 43-49.
- Narin, F., & Olivastro, D. (1988). «Technology Indicators Based on Patents and Patent Citations». In A. F. J. Van Raan (Ed.), *Handbook of quantitative studies of science and technology*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- Narin, F., Smith, V. M. Jr., & Albert, M. B. (1993). «What patents tell you about your competition». *Chemtech*, 23(2), 52-59.
- Pavitt, K. (1988). «Uses and abuses of patent statistics». In A. F. J. Van Raan (Ed.) *Handbook of quantitative studies of science and technology*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers.
- Seidel, A. (1949). «A citation system for Patent Office». *Journal of the Patent Office Society*, 31, 554.
- Sharpe, C. C. (2000). *Patent, trademark, and copyright searching on the Internet*. London: McFarland & Company Inc.
- Van der Eerden, C., & Saelens, F. H. (1991). «The use of science and technology indicators in strategic planning». *Long Range Planning*, 24(3), 28-25.

Глава 23. Анализ жизненного цикла продукции

Краткое описание

Анализ жизненного цикла продукции использует биологическую аналогию для описания развития объемов продаж как функцию времени. Эта модель оценивает то, что в течение своей жизни, как и все живые организмы, товары проходят четыре стадии: появление, рост, зрелость и спад. Все вместе эти четыре стадии представляют собой жизненный цикл продукции, который обычно играет две роли: роль описательной концептуальной основы для помощи руководству в понимании динамики рынка и роль нормативной основы управления продукцией, которая предлагает специфичные маркетинговые стратегии для каждого этапа жизненного цикла продукции для максимизирования доходности от всей жизни продукции.

Исторический опыт

Первое официальное рассмотрение теории жизненного цикла продукции в качестве самостоятельной концептуальной модели обычно приписывается работе Джозела Дина, который написал о концепции в статье 1950 года под названием «Политики ценообразования для новых товаров» в *Harvard Business Review*. Дин утверждал, что исходя из жизненного цикла продукции, в стратегических уточнениях ценообразования должны выполняться условия постоянного колебания по ценовой эластичности и эластичности продвижения товаров, объединенного с постоянными изменениями в производственных издержках и издержках обращения. В противовес установленному методу назначения цены товаров на основе стоимости и предположительной оценки, в качестве стратегического обоснования политики ценообразования товаров была предложена концепция жизненного цикла продукции, основанная на изменяющейся динамике рынка. С тех пор в теорию жизненного цикла продукции был введен полный комплект переменных программы мероприятий маркетинга, основанный, в большей части, на работе Дина.

Жизненный цикл продукции был представлен как многообещающий метод работы по введению анализа внешнего рынка в маркетинговую стратегию. За следующие несколько десятилетий была проведена значительная часть исследований, которые были направлены на подтверждение существования жизненного цикла продукции в надежде обеспечения опытной поддержки полезности данной модели. Изначально классический жизненный цикл продукции потреблял энергию большинства ученых исследователей.

Схематично эта функция проявляется в виде куполообразной логистической кривой, представленной на рис. 23.1а и 23.1б.

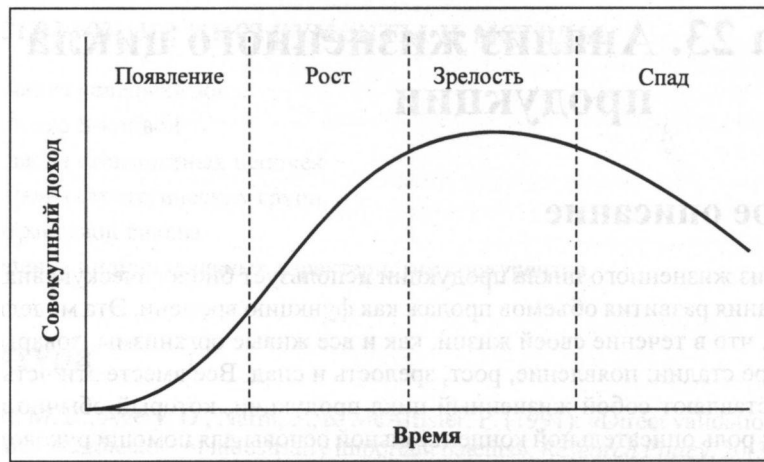


Рис. 23.1а. Классический жизненный цикл продукции

Основополагающее теоретическое обоснование классического жизненного цикла продукции в значительной степени было поддержано теорией диффузии и применения инноваций, разработанной Эвереттом Роджерсом (1962). Диффузионная теория гласит о том, что существуют четыре фактора, которые воздействуют на уровень распространения на рынках новых товаров:

1. Реальное или ощущаемое сравнительное преимущество нового товара по отношению к конкурирующим предложениям.

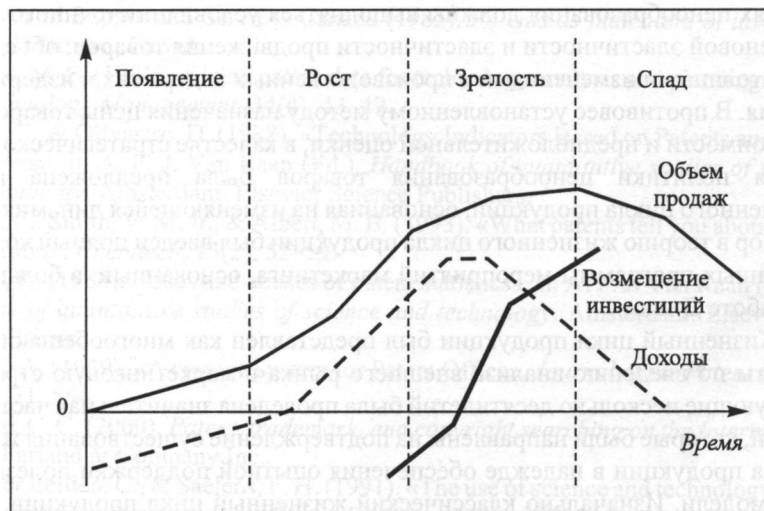


Рис. 23.1б. Определяющие факторы продаж, доходов и инвестиций жизненного цикла продукции

2. Реальный или ощущаемый риск того, что принятие нового товара ставит перед потребителем такие проблемы, как, например, проблема качества, технологического морального износа, финансового риска и т. п.
3. Барьеры адаптации, как, например, идеологическая несовместимость, психологические причины, эмоциональная привязанность к установленному статус-кво, озабоченность максимизацией прибыли по невозвратимым издержкам, потраченным на старые товары и т. п.
4. Новый товар должен быть доступен для легкой покупки, и покупатель должен быть осведомлен о его существовании.

Значительная часть теории жизненного цикла продукции посвящена влиянию уровня распространения на стадиях появления и роста посредством стратегического и тактического манипулирования рядом переменных в программе мероприятий маркетинга.

Жизненный цикл продукции предоставляет неоценимую перспективу развития как товарной, так и маркетинговой стратегий, так как каждая стадия жизненного цикла имеет отличительные признаки, воздействующие на работу фирмы. Поскольку потребительские отношения и потребности меняются, меняется число конкурентов, и изменяются и эволюционируют рыночные силы в ходе жизненного цикла продукции, то часто требуются различные стратегии.

Концептуальное описание стадий жизненного цикла продукции

Стадия 1: появление

Зарождение относится к разработке и появлению на рынке нового товара. Оно часто сопровождается медленным ростом продаж. До стадии зарождения товар может пройти длительный период разработки, и финансовые требования для эффективного внедрения его на рынок могут быть высокими. Когда товар впервые появляется на рынке, он часто сталкивается с изначальным сопротивлением потребителей, потому что они не осведомлены о его существовании или не уверены в природе и количестве его рисков и выгод. Следовательно, только небольшая часть потенциального рынка покупает товар.

Стадия 2: рост

Покупатели становятся осведомленными о товаре и его выгодах посредством его напряженного продвижения ведущими фирмами. С увеличивающимся принятием товара покупателями, единица продаж начинает расти с возрастающей скоростью. Этот экспоненциальный рост характеризует стадию роста. На этой стадии начинается товарная дифференциация и дифференциация торговых марок, поскольку фирмы начинают получать финансовый контроль над конкурентным преимуществом. Поскольку спрос обгоняет предложение, ведущие показатели уровней продаж и производства обеспечивают стимул для дальнейшего роста, который гарантируется розничным спросом. Обычно продажи и доходы растут, конкуренты привлекаются, и усовершенствованные товары или имита-

ции вводятся на рынок. Так, эта усиленная конкуренция приводит некоторые фирмы к рассмотрению конкуренции по цене. Это означает начало стадии зрелости.

Стадия 3: зрелость

Доход, связанный со стадией роста, привлекает гораздо больше конкурентов на рынок товара. Вскоре наступает насыщение рынка, проявляющееся в стабилизации роста объемов продаж, так как большинство потенциальных потребителей уже приобрели данный товар. Заменяющие покупки становятся главным фактором, движущим последующие продажи. Знаменующая окончание стадии роста стадия зрелости начинается в точке изгиба кривой жизненного цикла продукции, показанной на рис. 23.1. По мере развития стадии зрелости усиливается ценовая конкуренция, делаются более четкие разграничения между конкурентными товарами, и осуществляется продвижение и рекламирование товара сегментам рынка при стремительном развитии товарного рынка.

Стадия 4: спад

На четвертой стадии отраслевая структура становится радикально измененной. Продажи начинают стремительно сокращаться с момента стабилизации на стадии зрелости, так как покупатели начинают покупать более новые и инновационные товары. Излишек производственных мощностей проявляется в вытеснении спекулянтов из отрасли. Отраслевая концентрация возникает вследствие жесткой ценовой конкуренции, слияний и приобретений и банкротств. Продажи продолжают сокращаться. Несколько остающихся на рынке фирм могут решить снять товар с рынка. Иначе, продажи могут стабилизироваться на более низком уровне или даже испытать незначительное омоложение, отражая которое, несколько исследователей предложили его в качестве пятой стадии цикла — стадии застоя (Michael, 1971).

Стратегическое обоснование и его применение

Эти теоретические объяснения формы и стадий классической кривой жизненного цикла продукции были приукрашены различными стратегическими предписаниями для оптимального направления принимающих решения руководителей, ответственных за разработку, производство и реализацию товара на разных стадиях. В результате, теория развилась от описательной основы до предсказательной и нормативной системы стратегического менеджмента. С каждой стадией жизненного цикла продукции стали постоянно ассоциироваться несколько стратегических предписаний. Они описаны далее и обобщены в табл. 23.1 и 23.2.

Таблица 23.1. Нормативные стратегии жизненного цикла продукции

Стратегия	Появление	Рост	Зрелость	Спад
Ценообразование	Два варианта: высокие цены для покрытия издержек на запуск товара; низкие цены для привлечения покупателей, приобретающих товар впервые	Два варианта: высокие цены – «снятие сливок», низкие цены – проникновение на рынок	Рыночная цена, приносящая доход Достаточно низкая цена для избежания ценовых войн или вторжения частной марки	Низкая цена для сокращения риска непроданных товарно-материальных запасов
Маркетинговые мероприятия для создания спроса на уровне торговых посредников	Высокая интенсивность Значительные скидки	Низкая интенсивность	Значительное продвижение для защиты места на полках в магазинах	Низкая интенсивность Тесные каналы недоходного распространения
Потребительская пропаганда	Высокая интенсивность и направленность на новых покупателей, впервые приобретающих товар, посредством пробников, купонов и т. п.	От низкой до средней интенсивности, так как ресурсы переведены на рекламирование	Высокая интенсивность для стимулирования переключения торговой марки от заменителей	—
Рекламирование	Направленность на свойства товара и первых новых покупателей, приобретающих товар впервые	Среднеинтенсивная направленность на свойства массового рынка и торговой марки	Средняя интенсивность для поддержки дифференциации торговых марок от заменителей	Минимальная интенсивность, требуемая для перевода товарно-материальных запасов
Производственная	Рабочий процесс	Групповой процесс	Процесс сборки	Поточное производство

Источник: адаптировано по *Strategic Management*, (стр. 156), by A. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, 1986, Reading, MA: Addison-Wesley.

Таблица 23.2. Стратегии по этапам жизненного цикла продукции

	Появление	Рост	Зрелость	Спад
Концентрация конкурентов	Высокая; несколько лидеров, монополия	Сокращающаяся по мере появления большего числа конкурентов	Увеличивающееся вытеснение спекулянтов из отрасли	Высокая; несколько игроков
Товарная	Один товар	Разнообразие, создание товарной марки	Борьба марок	Выбывание
Товарная дифференциация	Низкая, если вообще существует	Увеличивающаяся; имитации и разнообразия	Высокая; увеличивающаяся сегментация рынка	Уменьшающаяся, поскольку конкуренты покидают рынок
Входные барьеры	Высокие, если товар может быть защищен	Уменьшающиеся, перевод технологии роста	Увеличивающиеся, поскольку увеличивается интенсивность капитала	Высокая интенсивность капитала, небольшие прибыли
Выходные барьеры	Низкие; незначительные инвестиции	Низкие, но увеличивающиеся	Высокие для крупной компании	Уменьшающиеся; эндшпиль
Ценовая	«Снятие сливок» или проникновение на рынок	Выдержат конкуренцию; распределение цен/снижение цен	Выдержат конкуренцию; распределение цен/снижение цен	Выдержат конкуренцию; распределение цен/снижение цен
Ценовая эластичность спроса	Неэластичный; несколько покупателей	Увеличивающейся эластичности	Неэластичный только в сегментах	Очень эластичный; рыночная власть покупателей сильна
Отношение постоянных издержек к переменным	Обычно низкое	Увеличивающееся	Высокое	Уменьшающееся
Эффекты масштаба	Несколько; незначительны	Увеличивающаяся интенсивность капитала	Значительные	Значительные
Эффекты кривой опыта	Крупные ранние приобретения	Очень значительные; большие объемы производства	Уменьшающаяся сила	Несколько
Вертикальная интеграция конкурентов	Низкая	Увеличивающаяся	Высокая	Высокая
Риск, присущий предприятию	Незначительный	Увеличивающийся	Увеличивающийся	Уменьшающиеся выходными барьерами

Источник: адаптировано по *Strategic Management*, (стр. 156), by A. Rowe, R. Mason, and K. Dickel, 1986, Reading, MA: Addison-Wesley.

Стадия 1: появление

Теория жизненного цикла продукции предполагает стратегию активного продвижения товара на стадии появления. Для установления рынка посредством обучения покупателей о существовании товара и сопутствующих выгодах от его использования необходимы большие инвестиции. Главная часть маркетинговых усилий должна быть направлена на потенциал убеждения более ранних потребителей в достоинствах товара, что аналогично статус-кво существующих товаров. Обычно теория жизненного цикла продукции поддерживает стратегию выборочного распространения, основанную на сохранении каналов, используемых более ранними потребителями. Розничные цены обычно устанавливаются достаточно высокими для покрытия издержек на капиталовложения и разработку товара. До тех пор, пока не подтвердится осуществимый рыночный спрос, для откладывания больших вложений на покрытие постоянных издержек применяется обобщенная производственная стратегия.

Потенциальные стратегии, доступные организации на данной стадии жизненного цикла продукции, таковы:

- *Стремительное «снятие сливок».* Запуск нового товара по высокой цене и со значительным продвижением. Эта стратегия пытается увеличить скорость проникновения на рынок; примером служит появление автомобиля Lexus.
- *Медленное «снятие сливок».* Запуск товара по высокой цене, но с использованием незначительных мероприятий по его продвижению (например, товары Bang & Olufsen). Использование этой стратегии обеспечивает фирме более интенсивную потенциальную конкуренцию.
- *Стремительное проникновение.* Запуск товара по низкой цене со значительным продвижением. Это распространенная стратегия, используемая для хозяйственных товаров.
- *Медленное проникновение.* Запуск товара по низкой цене с незначительным продвижением. Это характерный признак появления товаров небольших фирм.

Стадия 2: рост

На стадии роста особое внимание переключается с более ранних покупателей, приобретающих товар впервые, на весь рынок, поскольку все большее число покупателей приобретают товар. Сейчас маркетинговая стратегия направлена на собственные марочные свойства фирмы. Как правило, рекламный акцент будет среднеинтенсивным, поскольку рост продаж обычно будет бросать вызов производственным мощностям даже при отсутствии интенсивного рекламирования. В дополнение к этому, на стадии роста фирма может рассматривать переключение своей производственной стратегии на групповой процесс для поддержания растущего спроса. С увеличением спроса большинство каналов распространения больше не потребуется убеждать в торговле данным товаром.

Одним из самых важных стратегических решений, которое необходимо принять на стадии роста, является стратегия ценообразования. Стратегия «снятия сливок» включает в себя установление изначально высокой цены с целью полу-

чения экономических рент, связанных с преимуществом первого ходового товара. Обоснование для такой политики ценообразования точно подмечено первооткрывателем теории жизненного цикла продукции (Dean, 1950, 1976):

- Эта ценовая стратегия подтверждается в том случае, если потребительский спрос на стадии 2 неэластичен по цене, и перекрестная эластичность спроса мала вследствие малого количества конкурирующих товаров. И наоборот, эластичность продвижения товара, которая может быть высокой на стадии роста из-за новизны товара, обычно предотвращает ценовые сравнения, проводимые покупателями, как рациональную основу ценностных суждений.
- Ценовое «снятие сливок» позволяет провести эффективную рыночную сегментацию посредством регулирования каскада ценовой эластичности спроса. Эта стратегия максимизирует прибыль от ограниченных производственных мощностей в первую очередь посредством удовлетворения покупателей более низкой эластичностью спроса. Когда производственные мощности расширяются, покупателям с более высокой ценовой эластичностью спроса потом часто предлагают приемлемую цену. В условиях жизненного цикла продукции эта стратегия более доходна, чем изначальное ценообразование для удовлетворения самой низкой меры ценовой эластичности спроса по всему рынку.
- В свете неопределенностей, связанных с новыми рынками, стратегия «снятия сливок» подтвердит более высокую вероятность смягчения потерь от введения товара на рынок, который не может расширяться и процветать.
- Ценовая стратегия «снятия сливок» может быть рассмотрена как полезный метод финансирования активных и интенсивных маркетинговых стратегий, требуемых на стадии роста.
- Если общий объем рынка ожидается относительно небольшим, или действительно является небольшим, угроза вторжения конкурентов также будет небольшой. Прогнозы вошедшего на рынок малого объема не будут стимулировать битву за долю рынка, зная о незначительных перспективах успешной стратегии, основанной на эффектах опыта.

Иначе, фирма может предпочесть внедрить ценовую политику проникновения. Обоснованием следования такой политике ценообразования служит конкуренция на основе установления цены, не покрывающей себестоимости, для обеспечения более крупной доли рынка на долгосрочный период по мере развития жизненного цикла продукции. Сопутствующие выгоды кривой опыта, гарантированные посредством более значительных объемов производства (полученных посредством предложения большой доли рынка), позволят фирме, в конечном счете, установить конкурентную структуру издержек. Ценовая стратегия проникновения откладывает доходы до стадии зрелости, когда структура наименьших издержек на рынке подтверждает высокую прибыльность. Стратегия проникновения на рынок предполагает, что потери, имевшие место в ходе построения доли рынка на стадии роста, будут большими, чем компенсация в виде доходов на стадии зрелости. Некоторые из стратегических обоснований ценовой стратегии проникновения включают в себя следующие (Dean, 1950, 1976):

- Краткосрочная ценовая эластичность спроса может быть высокой, означая то, что ценообразование проникновения будет успешным в сохранении доли рынка.
- Сохранение ранней доли рынка предоставит фирме доступ к объемам производства, необходимым для того, чтобы она могла первой опуститься вниз по кривой опыта и иметь конкурентную структуру издержек.
- Ценообразование проникновения может быть здоровой стратегией в том случае, если вероятен риск конкурентного вторжения. Если рыночный потенциал высок, конкуренты, делающие ставки на конечные эффекты кривой опыта, будут привлечены в отрасль. В ином случае, если товарная технология не соответствует требованиям, или свойства товара могут быть легко повторяемыми или превзойденными, ценообразование проникновения может быть лучшим стратегическим вариантом. В каждом из этих сценариев рынка преимущества «снятия сливок» будут временными. И наоборот, преимущества ценообразования проникновения по сохранению доли рынка более вероятно гарантируют более долгосрочное конкурентное преимущество.

В итоге, следуя за новыми покупателями, впервые приобретающими товар, обычные потребители начнут также его покупать. Новые конкуренты, привлеченные возможностями крупномасштабного производства и доходов, сейчас, скорее всего, войдут на рынок. Могут появиться новые признаки товара, поскольку рынок расширяется. Цены будут оставаться стабильными или будут незначительно падать. Валовые прибыли станут максимальными, так как издержки распространяются на больший объем продукции.

Стратегии включают в себя усовершенствование качества и дополнение новых признаков или моделей, поиск новых сегментов рынка, новых каналов сбыта, перенаправление маркетинговой стратегии для увеличения спроса, и снижение цен для привлечения чувствительных к ним покупателей.

Стадия 3: зрелость

На протяжении этого этапа обобщенная стратегия жизненного цикла продукции возвращается к удержанию доли рынка, что противопоставляется расширению. Стратегия ценообразования ограничена установлением цен в соответствии с желанием рынка платить. Важным измерением данной стадии является избежание завязывания ценовой войны, в которой никому из участников не избежать жертв. Ценовые войны эффективно переведут любую доступную прибыль производителя к прибыли потребителя — исход, который не благоприятствует ни одной из задействованных фирм. Для фирмы одинаково важно осознать начало зрелости, чтобы отложить вторжение на рынок товара конкурента частной марки с последующими понижениями цены. Обязательная стратегия ценообразования на третьей стадии жизненного цикла продукции зависит от выбора широко-масштабной стратегии для рынка товара. На стадии зрелости главное стратегическое решение заключается в выборе, следовать ли стратегии малых издержек или стратегии дифференциации.

Стратегия продвижения направлена на канал сбыта, предлагающий значительные торговые скидки установленным розничным торговцам с целью защиты ценного места на полках магазинов, а не расширения каналов сбыта. Расходы на рекламирование и продвижение товара умеренны и возникают для поддержания дифференциации торговой марки. На данной стадии более интенсивными являются те стратегии продвижения, которые нацелены на потребителей, для стимулирования покупателей конкурентов переключиться на другую марку. Для поддержания малых издержек и последующих чистых прибылей стратегия производства часто переключается на конвейерные процессы, чтобы максимизировать эффекты опыта, связанные с более значительными объемами.

Сегодня многие фирмы работают на зрелом рынке, причем у него самого существуют три стадии: растущей зрелости (продажи начинают сокращаться вследствие насыщения сбыта), стабильной зрелости (продажи остаются на том же уровне, поскольку рынок насыщается) и зрелости в упадке (продажи сокращаются, потому что покупатели переходят на новые товары и услуги).

Как отмечалось ранее, главный признак этой стадии — это излишек производственных мощностей вследствие усиливающейся конкуренции.

Существуют три основных стратегии, которыми следует воспользоваться:

- *Преобразование рынка.* Поиск новых рынков и рыночных сегментов для стимулирования усиленного применения. Эта стратегия может включать в себя изменение позиционирования торговой марки.
- *Преобразование товара.* Обращение к вопросам перезапуска товара, улучшения качества, усовершенствования товарного признака и стиля.
- *Преобразование программы мероприятий маркетинга.* Пересмотр нескольких элементов программы мероприятий маркетинга, таких как, например, ценообразование, реклама и каналы сбыта. Здесь опасность заключается в том, что любая попытка может быть быстро имитирована конкурентом.

Стадия 4: спад

В основном, теория жизненного цикла продукции предлагает два стратегических варианта для управления товаром на стадии спада. Первый вариант заключается в выходе с рынка товара с целью прекращения финансовых потерь на стремительно сокращающемся рынке. Второй вариант — получение как можно большего денежного потока наличности с минимальными вложениями в продвижение. Это включает в себя стратегию низких цен с целью подтверждения отсутствия непроданных товарно-материальных запасов. Неодоходные каналы сбыта систематически закрываются. Реклама, программы поощрения потребителей и скидки снимаются с вооружения. Некоторые фирмы могут предпочесть расширить выполнимые объемы производства посредством приобретения конкурентных фирм, желающих выйти с рынка. Распространенная поддерживающая стратегия производства в данном сценарии может состоять в переключении на процесс поточного производства с целью достижения структур минимальных издержек. В конце концов, продажи товара сокращаются, отражаясь на итоговом уходе с рынка (см. табл. 23.1 и 23.2).

Основная проблема на этой стадии заключается в недостатке систематических методов управления товарами на стадии спада. Внимание руководства часто переключается на новые или зрелые товары. Основные действия, которые следует пересмотреть на стадии спада, — это выявление слабых товаров; определение того, существуют ли маркетинговые стратегии и возможности, все еще доступные (стратегии получения максимальных прибылей от одной продукции с целью использования их для развития другой); и решение о том, отказаться ли от товара.

Это последнее мероприятие, которое вызывает много гнева и нерасположения. Логика и хороший анализ играют здесь главные роли, поскольку принятие спада товара часто предрасполагает менеджеров к более направленному фокусированию внимания на новые товары, в большей степени в ущерб более старым устоявшимся маркам. Эта мания, по крайней мере, связана с двумя опасностями. Во-первых, появление новых товаров очень ресурсно интенсивно. Во-вторых, преждевременное отрицание устоявшихся марок оставляет без приюта большие вложения и ценное расположение покупателей, полученные благодаря предыдущим кампаниям по созданию марки.

Сильные стороны и преимущества

Многие исследования попытались подтвердить существование жизненного цикла продукции. Их успех был определенно смешанным. В то время как классический куполообразный жизненный цикл продукции, обсуждавшийся ранее, был подтвержден в некоторых отраслях, он является только одним из многих других типов жизненных циклов продукции. Некоторые исследователи установили около дюжины различных типов циклов. При отсутствии точного количественного доказательства причинных факторов эти исследования возвратились к качественным оценкам возможных детерминантов, как, например, общая динамика рынка. Большинство исследований, проведенных по теории жизненного цикла продукции, были ограничены до потребительских товаров, которые часто покупают, цена которых низка, которые широко распространяются и относительно изолированы от эффектов со стороны предложения (Rink & Swan, 1979).

Естественное развитие от нормативных предписаний классической кривой жизненного цикла продукции — это стратегическая ценность прогнозирования перехода от одной стадии цикла к другой. Снова, исследование, касающееся предсказательной силы данной модели, было ограничено до смешанных результатов от краткосрочного прогнозирования по стадиям жизненного цикла продукции.

Несмотря на этот недостаток эмпирической поддержки, жизненный цикл продукции продолжает оказывать глубокое воздействие на управленческую мысль. Общее принятие теории жизненного цикла продукции достигло своего зенита с включением его в теорию матрицы портфеля в 1970-х гг. Наиболее примечательным было использование жизненного цикла продукции совместно с анализом кривой опыта (см. главу 20) в качестве основы Бостонской матрицы

«рост/удельный вес в обороте рынка» (см. главу 4) — Бостонская матрица для подтверждения выбора уровня роста товарного рынка в качестве вертикальной оси; кривая опыта для подтверждения горизонтальной оси доли рынка. Таким образом, догма теории жизненного цикла продукции стала составляющим компонентом управленческой мысли на многие десятилетия. Фактически, даже сегодня большинство новых учебных пособий по маркетингу все еще посвящают несколько страниц обсуждению жизненного цикла продукции. В условиях стратегического выбора между стратегией малых издержек и стратегией дифференциации при объединении с кривой опыта в моделях портфеля, жизненный цикл продукции имеет детерминистское предубеждение относительно стратегии малых издержек. Вероятно, наибольшим вкладом жизненного цикла продукции в теорию стратегии была основа для эволюционирующего анализа S-кривой — многообещающей теоретической разработки (см. главу 24), которая имеет дело с сокращающимися жизненными циклами продукции и широким воздействием распространяющейся инновации в технологии.

Как ни странно, главный недостаток теории жизненного цикла продукции может быть обращен в ее наиболее значительный вклад в управленческую мысль. Посредством применения теории диффузии к анализу рынка, жизненный цикл продукции пролил свет на вопросы стратегии со стороны спроса. Оказывается, что исследование жизненного цикла продукции наметило путь к изучению проблем со стороны предложения посредством постоянного изучения биологической аналогии с регулированием эволюционной теории для объяснения другой стороны уравнения динамики рынка — меры предложения.

Слабые стороны и ограничения

Определяя рынки слишком узко в качестве результата товарной направленности, а не ориентирования на покупателей, руководство часто пускает спад рынка на самотек (Levitt, 1960).

Жизненный цикл продукции значительно подвергается воздействию маркетинговых мероприятий. Самыми яркими примерами в поддержку этого факта являются товары, которые обновляются после длительного периода стабильности, или продолжение существования товаров, которые находились на стадии зрелости неопределенный период времени без проявления каких-либо признаков спада. Продолженное существование и принятие продаж товарных марок, как, например, десерты Jell-O, антисептический ополаскиватель для полости рта Listerine, стиральный порошок Tide, прохладительный напиток 7-Up, лекарство против боли Anacin, зубная паста Colgate, пиво Budweiser, лекарство от простуды Dristan, ткани Kleenex, кофе Maxwell House и арахис Planter's, оспаривают предположения жизненного цикла продукции. Аналогично, классы товаров, как, например, нейлон, шотландские виски, итальянский вермут, французское шампанское и духи и сухие завтраки, также бросают вызов традиционной логике теории жизненного цикла продукции. Отличительные признаки всех этих товаров представляют собой тот факт, что они удовлетворяют основную челове-

скую потребность и имеют уникальные товарные свойства, поддерживаемые творческим продвижением и маркетинговыми связями.

Многие из основополагающих предпосылок теории жизненного цикла продукции наносят вред (Lambkin & Day, 1989), если аналитик не принимает их во внимание:

- Детерминистское предубеждение относительно жизненного цикла продукции предлагает фирмам рассмотреть конечный спад их рынков как определенность. Это приводит к самовыполняемому пророчеству, поскольку принятие зрелости и спада усиливает обобщенные стратегии, сокращающие инвестиции, и часто является причиной спада рынка.
- Обобщенные стратегии надлежащим образом не охватывают конкурентную динамику рынка (например, различия между крупными и мелкими фирмами, устоявшиеся фирмы и новые фирмы, вторжение на рынок впервые и вторжение на рынок посредством приобретения, получения лицензии, совместного предприятия или с помощью применения фирмами стратегий, отличных от ведущей фирмы по анализу жизненного цикла продукции).
- Теория жизненного цикла продукции не обращается к практическому применению вытеснения спекулянтов с рынка со стороны предложения и провалов при предложении стратегий фирмам для выживания в эти периоды реструктуризации вследствие конкурентного перенасыщения и излишка производственных мощностей.

Многие успешные и доходные фирмы конкурируют на зрелых рынках с небольшим ростом. Стратегия, основанная на теории жизненного цикла продукции, имеет определенное предубеждение против конкурирования на зрелых рынках с незначительным ростом. Продолжающийся успех многих фирм на товарных рынках таких типов выступает значительной угрозой.

Процесс применения метода

Этап 1: оценить потенциальный спрос

Первый этап в применении теории жизненного цикла продукции состоит в понимании рыночного спроса. Для определения покупательских сегментов, оценки общего спроса, понимания вкусов и предпочтений, выявления неудовлетворенных потребностей и оценки силы потенциальных и уже существующих заменителей требуется исследование рынка. Все стандартные принципы исследования рынка применимы на данном этапе и должны анализироваться с целью определения того, существует ли рынок, и, если да, где он существует, для поддержания обоснованной вероятности успеха.

Этап 2: определить спектр цен

Существует несколько методов для приблизительного вычисления точки конкурентной цены:

- *Консультация эксперта.* Обратитесь к внутренним и внешним источникам с просьбой о предложении рациональной цены. Инженеры, директора-распорядители и другой технический состав часто могут пролить свет на техническую возможность производства единицы продукции по конкретному диапазону колебания цен. Установленные каналы сбыта часто предлагают богатый источник информации об относительной ценности, которую предложил бы покупатель за новый предлагаемый товар, по сравнению с предложениями конкурентов.
- *Исследование потребителей.* Многие стандартные методы исследования потребителей можно использовать для установления рационального диапазона колебания цен. К ним относятся, например, анализ бартерного эквивалента и методы глубинного интервью. Эти подходы также предоставят аналитику грубые приближенные значения ценовой эластичности.

Этап 3: спрогнозировать объемы продаж по спектру возможных цен

Для определения общей ценности владения предлагаемым товаром, которая включает в себя все издержки и все выгоды, обеспечиваемые товаром на протяжении всей его жизни, воспользуйтесь концепцией анализа покупательской ценности (см. главу 13). Этот анализ покупательской ценности следует повторять для конкурирующих товаров. Затем используйте данный анализ в качестве запасного варианта для сравнения относительной конкурентоспособности нового товара по сравнению с потенциальными и уже существующими товарами по различным уровням цен.

Этап 4: рассмотреть риск, связанный со снижением конкурентной цены

Если товар не будет непосредственно конкурировать с какими-либо заменителями или будет только посягать на небольшую часть установленного рынка уже устоявшегося на нем товара, вероятность сокращения конкурентной цены будет меньше. Если, однако, предполагается, что новый товар заменит значительную часть доли рынка уже устоявшегося товара, можно ожидать снижение конкурентной цены, и это должно быть включено в какие-либо решения о ценообразовании и калькуляции себестоимости для подтверждения будущей прибыльности товара.

Этап 5: определить фундаментальную рыночную стратегию для стадии роста

На данном этапе анализа следует принять основное решение о выборе целевого сегмента рынка. Внедряя анализ с предыдущих четырех этапов, фирма должна решить, какой стратегии придерживаться: стратегии «снятия сливок» или стратегии проникновения на рынок. Аналитик должен использовать ранее упомянутое обсуждение нормативных стратегий жизненного цикла продукции для рас-

смотрения относительных компромиссов, связанных с каждой из них. Несмотря на то, что обобщенный анализ никогда не подметит все потенциальные особенности отдельных рынков, кривая жизненного цикла продукции предлагает следующие общие рекомендации для того, чтобы принять решение о выборе стратегии «снятия сливок» или стратегии проникновения на рынок:

Стратегия «снятия сливок»

- Новый товар действительно уникален
- Общий рыночный спрос прогнозируется быть небольшим
- Спрос неэластичен по цене
- Перекрестная эластичность спроса низка
- Эластичность продвижения высока

Стратегия проникновения

- Новый товар разделяет многие качества с устоявшимися на рынке товарами так, что особенность свойств невелика
- Высокая эластичность спроса по цене
- Эффекты кривой опыта, вероятно, будут реализованы
- Общий рыночный спрос ожидается быть большим
- Крутая кривая опыта
- Высокий риск конкуренции

Этот выбор фундаментальной маркетинговой стратегии определит стратегию ценообразования после стадии роста.

Этап 6: определить уровень агрегирования

Уровень агрегирования между классами товаров, форм или марок особенно важен для анализа жизненного цикла продукции. В то время как каждый уровень агрегирования предложит аналитику уникальные выводы, практическое применение критериев обычно опережает теоретические значения. Исследование жизненного цикла продукции выявило тенденцию поддержки формы товара как лучшего уровня агрегирования. Класс товара обычно не проявляет никаких тенденций, потому что включает в себя слишком много различных рынков товаров. В дополнение к этому, класс товара отражает тенденции только очень продолжительного периода времени. И наоборот, агрегирование товарных марок не отразит тенденций, так как их непостоянство затрудняет правильное моделирование. Предлагается полезное определение товара (Abell, 1980), которое может помочь аналитику решить эту проблему: товар — это применение определенной технологии для удовлетворения определенной потребности или желания покупательского сегмента. В финальном анализе окончательный выбор определения товара во многом зависит от суждения аналитика.

Этап 7: спрогнозировать переломные точки

На данном этапе анализ жизненного цикла продукции начинает проявляться в качестве отдельного от традиционной маркетинговой стратегии явления. В теории жизненного цикла продукции каждая стадия цикла требует радикально разных стратегий. Следовательно, внедрение нормативных стратегий, предложенных анализом жизненного цикла продукции, направлено на правильное выявление переломных точек, в которых товар переходит с одной стадии на другую. В то время как существует много деловых и экономических методов про-

гнозирования (например, регрессионный анализ, экспоненциальное сглаживание, ведущие индикаторы и исследование рынка), все эти методы экстраполируют от прошлых данных. Следовательно, они полезны только для краткосрочного прогнозирования, и также только потому, что как и независимые переменные, предположения радикально не меняются. Более того, они являются наиболее полезными для предсказания поворотных точек в общеэкономическом деловом цикле. Для анализа жизненного цикла продукции, однако, на микроуровне они не применяются.

То что требуется, это несколько методов прогнозирования поворотных точек. К сожалению, здесь наступает самая сложная часть анализа жизненного цикла продукции. Тем не менее, уже доступно несколько полезных методов прогнозирования этих поворотных точек (Dean, 1950, 1976; Mouer, 1981):

- *Понижающиеся цены.* Этот показатель ослабляющихся цен проявит себя несколькими способами, как, например, сниженные розничные цены или увеличивающееся преобладание скидок, которые часто устанавливаются неофициально, в порядке личной договоренности. Важным отличительным фактором для анализа поворотных точек является определение того, когда изменяется значение скидок.
- *Спротивление увеличивающимся продажам.* Ослабляющийся рынок будет требовать мероприятий по увеличивающимся продажам, как, например, большее число продавцов, большая частота звонков, большее внимание, направленное на потребности отдельных покупателей, и увеличенное время, которое товары простаивают на полках магазинов.
- *Увеличивающееся количество товарно-материальных запасов.* Понижающийся рыночный спрос обычно предполагает выработку излишних товарно-материальных запасов. В то время как макроэкономические меры наращивания товарно-материальных запасов отразят общее замедление экономического роста, аналитику необходимо сфокусировать свое внимание на наращивание запасов на соответствующем рынке товара. Сопутствующие источники информации включают в себя данные о товарно-материальных запасах конкретного рынка, опубликованные правительством или доступные через подписку от частных источников. Как составляющее последующих временных рядов, использование скользящего среднего значения поможет предотвратить вводящие в заблуждение временные отклонения.
- *Уменьшение заказываемых резервов.* Источники информации включают в себя объявления, финансовые отчеты, правительственную статистику и данные торговых ассоциаций. Снова, текущие данные являются наиболее актуальными при проведении анализа переломных точек.
- *Анализ внутренних данных о продажах.* Изменения в уровне роста продаж товара могут показать точку перегиба жизненного цикла продукции между стадиями роста и зрелости. Рекомендуется применять скользящее среднее для устранения какого-либо временного отклонения от анализа.
- *Анализ средств массовой информации.* Поворотные точки часто предсказываются негативными редакторскими комментариями и комментариями прессы, касающимися товара.

- *Синдром искусственного раздувания экономического подъема.* Как ни странно, переломные точки часто имеют место, когда участники рынка полагают, что предел — это небеса. Такой необузданный оптимизм часто служит показателем того, что рынок близок к насыщению.
- *Сокращающиеся предпочтения марки.* Ослабляющимся рынкам часто предшествует увеличение перекрестной эластичности спроса.
- *Увеличивающаяся стандартизация товара.* Уменьшающаяся дифференциация свойств может свидетельствовать о переломной точке на стадии зрелости, поскольку начинается продажа предметов широкого потребления.
- *Вход на рынок торговых марок оптовых или розничных торговцев.*
- *Насыщение рынка.* Насыщенный рыночный спрос часто проявляется посредством увеличения отношения замещающих продаж к исходным продажам.
- *Единые процессы производства.* Признаком зрелого рынка может быть единое принятие определенного процесса производства, отражающее усиливающееся внимание получению выгоды от эффектов опыта по отрасли.

Этап 8: модифицировать стратегию для каждой стадии

Нормативные стратегии для каждой стадии жизненного цикла продукции затем внедряются в установленный процесс с определением переломных точек для каждой стадии. Рекомендации для управления переменными смешанного рынка на каждой стадии жизненного цикла продукции предоставлены в более ранней дискуссии нормативных стратегий жизненного цикла и обобщены в табл. 23.1 и 23.2.

Этап 9: оставаться бдительным при новом жизненном цикле продукции

Введение инновационной технологии или какого-либо другого разрушающего конкурентного параметра может стимулировать развитие нового жизненного цикла продукции. В таком случае следует провести новый анализ жизненного цикла продукции, который объединяет эти измененные предположения, движущие независимыми аналитическими переменными.

Ситуации для повторного рассмотрения

Du Pont и нейлон

Изначальный рынок нейлона предназначался для военных применений в 1940-х и 1950-х гг. После того как продажи товара стали падать, компания Du Pont, создатель нейлона, смело нацелилась на потребительский сегмент. Вскоре продажи восстановились, поскольку мероприятия по продвижению были успешными при вытеснении уже устоявшегося на рынке заменителя, шелковых колгот. Продажи возросли даже быстрее, чем когда превосходные маркетинговые стратегии компании перевели нейлон в незаменимый модный атрибут. Это классический пример маркетингового творческого подхода и мероприятий, формирующих жизненный цикл продукции, а не наоборот.

продолжение на следующей странице

Зубная паста Irapa

В 1968 году зубная паста Irapa была отмечена своими создателями как продукт, находящийся на стадии спада. В результате стали еще в большей степени фокусировать свое внимание на более новые марки, находящиеся в развитии. Впоследствии, в 1969 году марка Irapa была продана двум бизнесменам из Миннесоты, которые намеревались изменить только состав. Оригинальная упаковка была сохранена, и новыми владельцами были предприняты только очень незначительные мероприятия по продвижению. В противовес теории жизненного цикла продукции, продажи за первые семь месяцев были удивительными и принесли 250 тысяч долларов. Продажи продолжали увеличиваться, что было выяснено по результатам опроса потребителей 1973 года, выявившего, что Irapa все еще продолжала использоваться 1 520 000 покупателей.

Сухие завтраки Kellogg

С тех пор как традиционный детский рынок сухих завтраков начал входить в стадию спада, поскольку стало взрослым поколение бэби-бума, традиционная теория жизненного цикла продукции стала предлагать рассмотрение существующего рынка или, по крайней мере, предпочитаемых более новых товаров в ассортименте компании Kellogg. Напротив, они интенсивно пропагандировали готовые сухие завтраки в качестве жизнеспособной альтернативы для взрослых. Результаты были потрясающими: рынок увеличился с 3.7 млрд. долларов в 1983 году до 5.4 млрд. долларов в 1988 году, когда возрастная группа от 25 до 49 лет потребляла на 26% больше злаковых завтраков, чем в начале рекламно-пропагандистской кампании, разработанной с помощью творческой маркетинговой стратегии компании.

Источник: адаптировано по «Forget the Product Life Cycle», by N. K. Dhalla and S. Yuspeh, 1976, *Harvard Business Review*, 54(1), стр. 102-111; «Controlling the Uncontrollable: Managing Your Market Environment», by P. R. Varadarajan, T. P. Clark, and W. Pride, 1992, *Sloan Management Review*, 33(2), стр. 39-50.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От низкой до средней степени. Анализ жизненного цикла продукции требует от аналитика рассмотрения будущих воздействий, несмотря на это допускается, что он обычно направлен на наиболее близкий срок (то есть, последующую фазу жизненного цикла продукции). Неспособность установить измерения технологической инновации и динамики рынка со стороны предложения делает этот метод менее способным к долгосрочным предсказаниям.

Точность. От низкой до средней степени. Теоретически, рациональная точность может быть поддержана только посредством ограничения анализа до четко установленного ряда параметров. Многие из параметров являются предметом мнения аналитика.

Ресурсная эффективность. Средней степени. Концепция жизненного цикла продукции требует и качественных, и количественных навыков. Ресурсная эффективность зависит от широты и глубины анализа и предварительного учреждения функционирующего подразделения по рыночным исследованиям.

Объективность. Средней степени. Важные предположения о данной модели (например, определение товара) очень неоднозначны и являются предметом суждений и тенденций.

Полезность. Средней степени. Жизненный цикл продукции является полезным инструментом при создании понимания товарных рынков и стратегий конкурентов.

Своевременность. От средней до высокой степени. Может быть проведен быстрее, если в организации уже существует хорошо разработанная маркетинговая инфраструктура.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ S-кривых
- Анализ кривой опыта
- Анализ покупательской ценности
- Конкурентный анализ
- Бостонская матрица «рост/удельный вес в обороте рынка»

Литература

- Aaker, D. A., & Day, G. S. (1986). «The perils of high growth markets». *Strategic Management Journal*, 7(5), 409-421.
- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ayres, R. U., & Steger, W. A. (1985). «Rejuvenating the life cycle concept». *The Journal of Business Strategy*, 6(1), 66-76.
- Cox, W. E. Jr. (1967). «Product life cycles as marketing models». *The Journal of Business*, 40(4), 375-384.
- Day, G. S. (1981). «The product life cycle: Analysis and applications issues». *Journal of Marketing*, 45(4), 60-67.
- Dean, J. (1950,1976). «Pricing policies for new products». *Harvard Business Review*, 29, 45-53. (Reprinted with retrospective commentary in 54(6), 141-153.)
- Dhalla, N. K., & Yuspeh, S. (1976). «Forget the life cycle concept!». *Harvard Business Review*, 54(1), 102-111.
- Field, G. (1971). «Do products really have life cycles». *California Management Review*, 14(1), 92-95.
- Fruhan, W. E. Jr. (1972). «Pyrrhic victories in the fights for market share». *Harvard Business Review*, 50(5), 100-106.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. G. (1979). «The dynamics of process-product life cycles». *Harvard Business Review*, 57(2), 127-136.
- Hamermesh, R. G., & Silk, S. B. (1979). «How to compete in stagnant industries». *Harvard Business Review*, 57(5), 161-168.
- Hunt, S. D. (1976). *Marketing theory: Conceptual foundations of research in marketing*. Columbus, OH: Grid Inc.

- Lambkin, M., & Day, G. S. (1989). «Evolutionary processes in competitive markets: Beyond the product life cycle». *Journal of Marketing*, 53, 4-20.
- Levitt, T. (1960). «Marketing myopia». *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- (1965). «Exploit the product life cycle». *Harvard Business Review*, 43(6), 81-94.
- Michael, G. C. (1971). «Product petrification: A new stage in the life cycle theory». *California Management Review*, 14(1), 88-91.
- Moyer, R. (1981). «Forecasting turning points». *Business Horizons*, 24(4), 57-61.
- Polli, R., & Cook, V. (1969). «Validity of the product life cycle». *The Journal of Business*, 42(4), 385-400.
- Rink, D. R., & Swan, J. E. (1979). «Product life cycle research: A literature review». *Journal of Business Research*, 7(3), 219-242.
- Rogers, E. (1962). *The diffusion of innovations*. Glencoe, Ill.: Free Press.
- Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. *Strategic Management* (p. 156). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Swan, J. E., & Rink, D. R. (1982). «Fitting market strategy to varying product life cycles». *Business Horizons*, 25(1), 72-76.
- Tellis, G. J., & Crawford, M. (1981). «An evolutionary approach to product growth theory». *Journal of Marketing*, 45(4), 125-132.
- Varadarajan, P., Clark, T., & Pride, W. M. (1992). «Controlling the uncontrollable: Managing your market environment». *Sloan Management Review*, 33(2), 39-50.
- Yelle, L. E. (1983). «Adding life cycles to learning curves». *Long Range Planning*, 16(6), 82-87.

Глава 24. Анализ S-кривых (жизненного цикла технологии)

Краткое описание

Анализ S-кривых вводит технологическое изменение в стратегическое планирование. Этот инструмент для управления технологическим изменением позволяет аналитику сравнивать ограничения текущих технологий фирмы с конкурирующими и потенциальными технологиями с целью принятия решения о том, на каких технологиях следует основывать будущую стратегию, а также когда следует развернуть эту новую технологию.

Исторический опыт

Концепция логистических функций, или S-кривых, применялась при изучении технологического изменения с 1930-х гг. (например, Kuznets, 1930). Первоначально эти диффузионные модели пытались объяснить скорость, с которой новая технология заменяла уже существующую. основополагающая предпосылка была достаточно простой: скорость технологической диффузии в отрасли зави-

сит от количества фирм, которые ее применили, и от количества фирм, которые все еще применяют «старую» технологию. Следовательно, диффузионные модели имеют три различные фазы, которые проявляются графически на классической S-кривой, представленной на рис. 24.1(a).

В течение 1960-х и 1970-х годов многие исследования подтверждали теорию технологической диффузии в ряде отраслей, включая отрасли сельскохозяйственного машиностроения, бытовых приборов и цветных телевизоров, промышленных роботов, телекоммуникационных технологий, закаливания стали и гибридных семян кукурузы (Nieto et al., 1998). В общем, теория диффузии полезна для макроэкономического анализа или анализа на отраслевом уровне, но ее применимость к стратегическому управлению технологией на уровне фирмы была еще более ограничена датой. Главная причина состоит в направленности этой теории на время как зависимую переменную и скорость диффузии как независимую переменную. Время нелегко регулируется стратегическими мерами, а скорость диффузии более уместна для анализа отраслевого уровня.

В попытке сделать теорию диффузии более приемлемой для принятия решений на уровне фирмы Левитт (1965) ввел жизненный цикл продукции. Вместо фокусирования на скорости диффузии во времени концепция жизненного цикла продукции попыталась объяснить продажи с течением времени с помощью использования биологической аналогии, выраженной посредством S-кривой (см. рис. 24.1б). Таким образом, были выявлены четыре стадии в типичном жизненном цикле продукции: 1) появление, 2) рост, 3) зрелость и 4) спад (для более детального изучения жизненного цикла продукции см. главу 23). В то время как эта разработка значительно расширила теорию стратегии, модель жизненного цикла продукции не смогла надлежащим образом определить, какие факторы действительно воздействуют на жизненный цикл продукции, зная о постоянном основополагании на времени в качестве зависимой переменной. Время не предоставляет много полезной информации о том, какие рычаги воздействия руководство может использовать с целью направления стратегии. Кроме того, сведения о продажах с течением времени не предоставляют стратегической информации для управления технологией как одним из движущих факторов будущих продаж. В модели жизненного цикла продукции технология не явно направлена, но вместо того включена в качестве одного из производных факторов, движущих продажами.

Следующей важной разработкой в родственной области стала концепция жизненных циклов технологии (Utterback & Abernathy, 1975). Эта модель отображает уровень инноваций в зависимости от стадии развития технологии в ходе анализа (см. рис. 24.1 в). В моделях этих типов товар и процесс рассматриваются на каждой стадии технологического развития. В то время как эти модели пытаются непосредственно обратиться к стратегическому управлению технологией, было доказано, что выбор в качестве независимой переменной уровня инноваций затруднит практические действия в смысле управленческих тактик. Аналогично, сложно определить стадию технологического развития на тактическом уровне практического внедрения.

Недостатком соответствующих аналитических инструментов для рассмотрения стратегического управления технологическим изменением было проявление



Рис. 24.1а, б, в. Три предшествующих модели анализа S-кривых.
 Источник: а) адаптировано по Kuznets, 1930; б) адаптировано по Levitt, 1965;
 в) адаптировано по Utterback and Abernathy, 1975

ние неподходящего философского подхода к технологии и инновации. В течение многих лет технология стояла в стороне от традиционного представления стратегии, несмотря на тот факт, что технология стремительно становилась одним из превосходящих конкурентных параметров в большинстве отраслей. Многие фирмы предпочитают позволять себе быть руководимыми и управляемыми технологическими разрывами, что противоположно непосредственному управлению.

Эта стратегическая близорукость вызвала сильные осадки. История бизнеса содержит много примеров разрушительного воздействия технологической непоследовательности. Фостер (1986а) и другие привели несколько примеров, которые охватывают широко распространяющееся воздействие технологии и того, что происходит с уже существующими фирмами, когда технология детально не рассматривается в их стратегии:

Механические против электронных кассовых аппаратов. Как показывает рис. 24.2, в 1972 году 90% рынка принадлежали фирмам, выпускающим механические кассовые аппараты. К 1976 году эта доля рынка сократилась почти до 10% и была заменена электронными моделями, предлагаемыми фирмами DTS, IBM и Burroughs. Компания National Cash Register (NCR), один из главных производителей механических моделей, продолжала использовать «старую» технологию. Они разорились. Впоследствии NCR полностью списала со счета 140 млн. долларов, понесла 60 млн. долларов убытка в следующем году, перевела на менее квалифицированную работу 28 из 35 административных лиц, освободила от должности своего председателя и сократила 20 000 работников.



Рис. 24.2. Поставки новых кассовых аппаратов в Соединенных Штатах. Источник: адаптировано по *Innovation: The Attacker's Advantage*, by R. N. Foster, 1986, New York: Summit Books

Косослойные шины против радиальных шин. В середине 1970-х гг. производители косослойных шин передали 50% доли рынка производителям радиальных шин в течение 18 месяцев. Сегодня рынок косослойных шин фактически устранен.

Ортоксилен против нафталина. В начале 1970-х гг. за четыре года ортоксилен увеличил свою долю рынка фталевого ангидрида от 30% до 80% за счет уже существующей технологии нафталина.

Германиевые транзисторы против кремниевых интегральных схем. На протяжении шести лет производители интегральных схем украли у производителей германиевых транзисторов 60% доли рынка. Аналогично, разработки на рынке кремниевых интегральных схем были вытеснены прогрессивным изобретением сначала р-канального МОП-прибора, затем n-канального МОП-прибора и, наконец, комплексного металло-оксидного полупроводника (КМОП) с каждым новым комплексом приборов, обеспечивающим 10-15% доли рынка за год после введения.

Долгоиграющие пластинки против восьми дорожек записи против кассет против компакт-дисков против DAT против устройств MP3. Излюбленный метод передачи звука переходил к другому способу каждые четыре или пять лет. Самое недавнее появление формата Интернета и механизмов доставки звука обеспечивает продолжение этой тенденции.

Анализ S-кривых был разработан специально для рассмотрения проблем, связанных с этими типами технологических разрывов. Концепция анализа S-кривых в качестве управленческого инструмента, определенно имеющего целью интеграцию технологии в стратегию на уровне фирмы, официально была сформулирована в начале 1980-х гг. Ричардом Фостером (1982(a), (б), 1986(a), (б)), ведущим сотрудником McKinsey & Co. Консультируя такие организации, как Union Carbide, NASA и Exxon, Фостер задался вопросом, почему не было четкой связи между технологическим развитием и корпоративным успехом. Он понял, что большинство организаций соответствующим образом не объединяли функцию научных исследований и опытных разработок со стратегическим планированием. Инновация рассматривалась как результат творческого подхода и гения, причем многие программы научных исследований и опытных разработок были основаны на хрупкой «надежде на лучшее». Стратегическое управление инновациями часто было пассивным. Это выражалось в том, что считалось так, будто экономика инноваций должна быть чуждой для фирмы, тем, что следует отвергать, а не активно применять.

В то время как мысль о том, что инновация является результатом творческого подхода и гения, успешно принималась, многие фирмы внутренне не принимали мнение о том, что инновационный процесс может и должен быть также стратегически управляемым. Это произошло как вследствие недостатка надлежащих аналитических инструментов для оценки технологии, о чем речь шла выше, так и в результате преобладания сильно устаревшего философского подхода к инновациям и стратегическому управлению технологическим разрывом. Анализ S-кривых предусматривает оба этих требования, необходимые для включения технологии в стратегию.

Стратегическое обоснование и его применение

Концепция S-кривых непосредственно обращена к необходимости включения технологии в стратегическое планирование. Она дополняет это посредством учета объема работ, требуемых на товарную или процессную технологию, и конечного возврата. Практически это представляется в виде графика зависимости инвестиций на научные исследования и опытные разработки или человеко-часов от некоторого полномочия для технологического товара или процесса.

Важное стратегическое обоснование анализа S-кривых заключается в том, что у каждой технологии существует естественный предел по прибылям, которые она вырабатывает. В некоторой степени, увеличенные объемы работ по научным исследованиям и опытным разработкам достигнут точки перегиба, отражаясь в уменьшающейся скорости роста результативности. Это показано на нижнем графике на рис. 24.3, который представляет первую производную, или наклон S-кривой. На данном этапе фирма может рассматривать возможность сокращения инвестиций в текущую технологию, поскольку вознаграждение будет небольшим, или возможность переключения на другую S-кривую, которая потенциально предложит более значительные компенсации от научных исследований и опытных разработок.

Опытным путем Фостер продемонстрировал феномен S-кривых в таких технологиях, как, например, технологии ортоксилена, нафталина, искусственного шелка, хлопка, нейлона и полиэстера (Foster, 1982(a), 1986(a)). Аналогично, другие исследователи использовали S-кривые в изучении многих других технологий, включая сельскохозяйственные инсектициды (Becker & Speltz, 1986); резиновой и латексной пены (Roussel, 1984), энергетические технологии дерева, угля, природного газа, нефти и атома (Lee & Nakicenovic, 1988); авиа и железнодорожных перевозок (Lee & Nakicenovic, 1988), которые подтвердили существование феномена S-кривых.

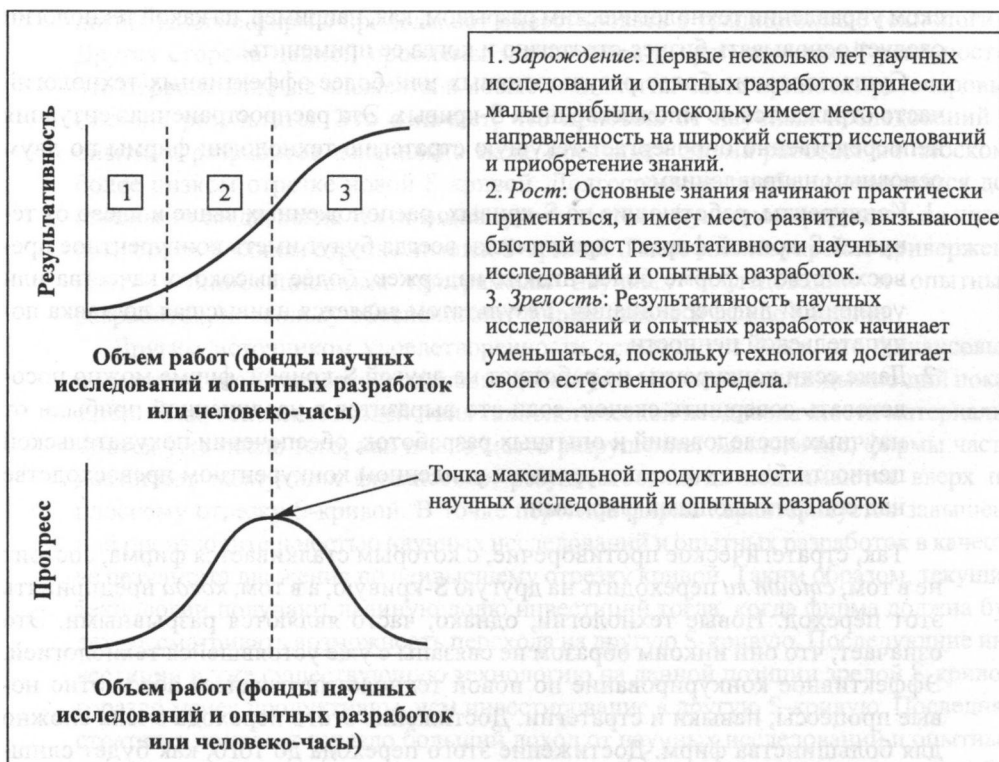


Рис. 24.3. Модель S-кривых. Источник: адаптировано по Foster, 1982, 1986a

В самом центре графика S-кривой на рис. 24.3 представлена взаимосвязь между результативностью научных исследований и опытных разработок, доходом и прибылью фирмы от инвестиций в научные исследования и опытные разработки. Алгебраически, Фостер получает прибыль от научных исследований и опытных разработок с помощью следующего выражения:

$$\frac{\text{Технический прогресс}}{\text{Инвестиции в научные исследования и опытные разработки}} \times \frac{\text{Чистая текущая ценность от инвестиций в научные исследования и опытные разработки}}{\text{Технический прогресс}}$$

Левая часть выражения представляет результативность научных исследований и опытных разработок фирмы и также определяет наклон S-кривой. Правая часть представляет доход от научных исследований и опытных разработок. Эта формула отражает объединение технологии со стратегией в том, что результативность научных исследований и опытных разработок представляет собой технический аспект, имеющий дело с неоднозначностью, в то время как доход от научных исследований и опытных разработок включает в себе деловые аспекты управления технологическим изменением. При умножении эти два элемента представляют целостный подход к стратегии технологии, заключенной в анализе S-кривых. Эта интегрированная формула основывает стратегические решения на стратегическом управлении технологическим разрывом, как, например, на какой технологии следует основывать бизнес-стратегию и когда ее применить.

Существование более результативных или более эффективных технологий часто отражается во множественных S-кривых. Эта распространенная ситуация непосредственно опровергает текущую стратегию технологии фирмы по двум основным направлениям:

1. Конкуренты, работающие на S-кривых, расположенных выше и влево от текущей S-кривой фирмы, практически всегда будут иметь конкурентное превосходство в форме более низких издержек, более высокого качества или усиленной дифференциации. Результатом является наивысшая доставка покупательской ценности.
2. Даже если конкуренты не работают на другой S-кривой, фирме можно посоветовать совершить скачок, если это выразится в увеличенной прибыли от научных исследований и опытных разработок, обеспечении покупательской ценности более высокого уровня и усиленном конкурентном превосходстве над соперничающими фирмами.

Так, стратегическое противоречие, с которым сталкивается фирма, состоит не в том, *стоит ли* переходить на другую S-кривую, а в том, *когда* предпринять этот переход. Новые технологии, однако, часто являются разрывными. Это означает, что они никоим образом не связаны с уже устоявшейся технологией. Эффективное конкурирование по новой технологии означает абсолютно новые процессы, навыки и стратегии. Достижение этого перехода очень сложно для большинства фирм. Достижение этого перехода до того, как будет слишком поздно для установления разграничения на рынке, может быть еще более сложным.

Главная проблема, которая имеет место, состоит в том, что технологические лидеры часто непреднамеренно становятся технологическими последователями. Это непременно отражается в стратегическом провале. Корни этой опасной реальности уходят в несоответствующий философский подход управления технологией.

Многие фирмы осознали, что эволюционный подход или подход приращений к управлению технологическим изменением соответствует стратегическому успеху. Инновация воспринимается слишком рискованной, и предполагается, что покупатели должны обслуживаться соответствующим образом с нарастающими усовершенствованиями в результативности существующей технологии. Во многих случаях потребители не могут точно выразить свои потребности, поскольку их перспектива также ограничена рамками существующей технологии. Ошибки этих предположений проявляются только после того, как потребители в основном уже перешли к особым предложениям конкурентов. Эти же самые конкуренты часто появляются из абсолютно других отраслей и рассматриваются покупателями как применяющие более эффективную технологию. Например, электронные часы не были разработаны в швейцарской часовой отрасли, полиуретановая пена не была изобретена резиновой отраслью, и отрасль стеклянных бутылок не разработала бутылки (Roussel, 1984).

В то время как конкуренты заняты инвестированием в инновационные технологии, многие фирмы продолжают инвестировать в традиционные технологии. Другая сторона данной проблемы заключается в прагматической реальности, что первоначальные вложения в новые технологии часто приносят разочаровывающие результаты. Это означает, что прибыль от научных исследований и опытных разработок изначально мала, поскольку фирма работает на плоском, более низком отрезке новой S-кривой. Долгосрочные прибыли становятся доступными тогда, когда эта позиция сравнивается с функционированием на плоском, более высоком отрезке нижней S-кривой. Такие знания укрепляют приверженность к инновационным программам научных исследований и опытных разработок, поскольку обеспечивают фирме стратегическое видение.

Другим источником удовлетворенности остается тот факт, что финансовые показатели экономического здоровья действуют только как запаздывающий показатель. Так, основные воздействия технологической неоднозначности материализуются уже после того, как имело место разрушение. Аналогично, фирмы часто достигают наилучших финансовых результатов, когда поднимаются вверх по плоскому отрезку S-кривой. В точке перегиба фирма характеризуется завышенной производительностью научных исследований и опытных разработок в качестве результата движения по наивысшему отрезку кривой. Таким образом, текущие технологии получают львиную долю инвестиций тогда, когда фирма должна будет рассматривать возможность перехода на другую S-кривую. Последующие инвестиции в уже существующую технологию на данной позиции зрелой S-кривой гораздо менее продуктивны, чем инвестирование в другую S-кривую. Последняя стратегия принесет гораздо больший доход от научных исследований и опытных разработок. Основоположение на показатели финансовой результативности без выгоды от анализа S-кривых ослепит фирму от этой опасной реальности.

Например, рассмотрим ситуацию в звукозаписывающей отрасли. На данный момент записывающие компании основываются на технологии компакт-дисков (CD). Оставляя в стороне плату за право пользования патентом, они усовершенствовали эту технологическую основу до такой степени, что, буквально, физическая запись и штамповка диска стоит несколько пенсов. Это результат поднятия вверх по наивысшему отрезку существующей S-кривой, связанной с технологией компакт-дисков. Фактически, третий квартал 2000 года был одним из наиболее прибыльных периодов записывающей отрасли по продажам дисков.

Однако, несмотря на этот радужный финансовый сценарий, бизнес-модель звукозаписывающей отрасли находится под прямой угрозой со стороны технологического разрыва доставки музыки в режиме реального времени по Интернету благодаря услугам таких компаний, как Gnutella и Napster. Рис. 24.4 сравнивает относительную производительность научных исследований и опытных разработок такой компании, как, например, Napster, против традиционной звукозаписывающей компании. Несмотря на логику, предлагаемую анализом S-кривых, записывающие компании концентрируют свои усилия для защиты своей традиционной модели с помощью юридических мер вместо инвестирования в новую технологию или создания альянсов для получения прибыли.

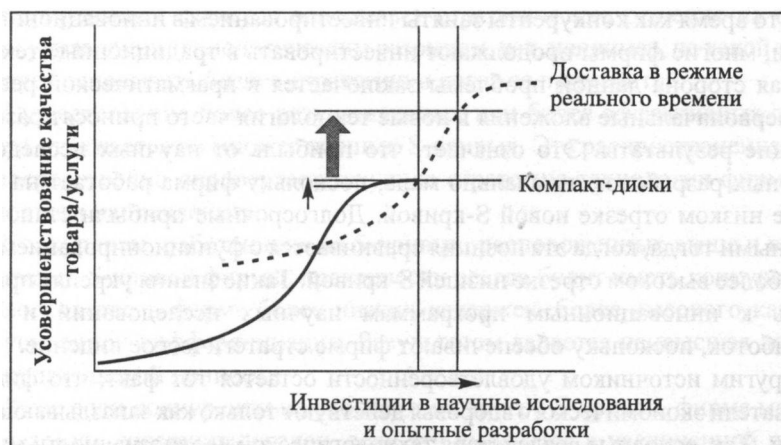


Рис. 24.4. Стратегические применения распределения в режиме реального времени вместо технологии компакт-дисков в звукозаписывающей отрасли.

Источник: адаптировано по «Boosting the Payoff from R & D», by R.N. Foster, 1982, *Research Management*, 15(1), стр. 22-27

Этот пример отражает два распространенных симптома стратегической близорукости по управлению технологическим разрывом. Во-первых, фирмы часто испытывают максимальную прибыльность при достижении высшего отрезка своей S-кривой. Во-вторых, ответная реакция звукозаписывающих компаний отражает сложность, которая укрепила корпоративные убеждения, сложившиеся при опутывании коллективных умов идеей новой технологии.

Сравним эту ситуацию с ситуацией в фармацевтической промышленности, традиционно основанной на лекарственных препаратах, полученных с помощью комплексной химии. Осознавая угрозу, представленную технологической непродолжительностью генной терапии и других типов биотехнологии, фармацевтические компании активно инвестировали в новую S-кривую посредством приобретения многих зарождающихся биотехнологических фирм или с помощью формирования с ними альянсов. Анализ S-кривых может помочь другим фирмам избежать близорукости звукозаписывающей отрасли и подражать примеру фармацевтических фирм.

Очевидно, что самым важным стратегическим вопросом в технологии является выбор правильной технологии в нужное время. Следовательно, для фирм абсолютно жизненно важно увеличивать инвестиции в научные исследования и опытные разработки, также одновременно применяя анализ S-кривых. Это необходимо по двум причинам:

- для выявления текущей позиции фирмы на S-кривой для изолирования возможностей научных исследований и опытных разработок ради усовершенствований качества товаров и услуг;
- для обращения угрозы разрыва в возможности научных исследований и опытных разработок для усовершенствований результативности посредством выявления потенциально превосходящих S-кривых новых технологий.

Другое стратегическое обоснование, лежащее в основе анализа S-кривых, связано с природой покупательских изменений наряду с инновациями (Rogers, 1995). Так как технологии достигают зрелости, природа покупателей также развивается. Когда вводится новая товарная технология, специалисты по инновациям и технологические энтузиасты, которые представляют очень небольшую часть общего потенциального рынка покупателей, будут первыми, кто примет ее. Покупатели, раньше всех принимающие новую технологию, затем продолжают продвигать данную технологию и ее преимущества. Эти покупатели ценят новизну технологии и присущий ей рост производительности. Между покупателями, раньше всех принимающими новую технологию, и большинством ранних покупателей (третьей категорией покупателей) имеет место непримиримое противоречие (Moore, 1991). Это та точка в развитии технологии, когда продажи потенциально могли бы достичь максимального роста, если в игру эффективно ввести маркетинговые изменения. Четвертая категория — это позднее большинство (или консерваторы). Третья и четвертая категории покупателей представляют собой крупнейшую часть потенциального покупательского рынка. Последняя категория состоит из увальней или скептиков: когда они появляются, оригинальная технология, вероятно, достигает предела S-кривой.

Эти стратегические императивы заставляют фирму применять изменение в философии относительно стратегического управления технологией. На сегодняшних стремительно развивающихся рынках, подталкиваемых стремительными и радикальными изменениями, технология должна быть полностью включена в стратегию фирмы. Это означает, что научные исследования и опытные разработки и сопутствующие функции должны стать равноправными участни-

ками стратегической команды. Также важно, что фирмы должны быть подготовленными к постоянному совершенствованию самих себя. Этим значениям соответствует усиленная потребность в методах специализированной конкурентной информации, как, например, привлечение лучших технологий в стране и патентный анализ. Анализ S-кривых повышает чувствительность фирмы к этим новым конкурентным реалиям.

Сильные стороны и преимущества

Главное преимущество анализа S-кривых заключается в его интеграционной мощности для смешения значений технологии с более широким обзором разработки стратегии. Эта модель не только стимулирует просветительский философский подход к стратегии технологии, а также оснащает аналитика устойчивой методологией для проявления этой философии в материальных результатах. Анализ S-кривых предоставляет ценные сведения по многим аспектам стратегии технологии, включая:

- естественные пределы текущей технологии фирмы;
- текущее положение фирмы на S-кривой;
- количество усилий, необходимых для повышения технической производительности;
- существование угрожающих S-кривых;
- лучшую технологию, на основе которой следует строить стратегию;
- выбор времени для переключения на другую S-кривую.

Анализ S-кривых является одной из немногих аналитических моделей, которая определенно направлена к жизненно важному аспекту технологического разрыва. Она движет стратегической интеграцией посредством сцепления концепции альтернативных издержек с издержками на научные исследования и опытные разработки.

Другое преимущество анализа S-кривых — это степень уверенности, которую он постепенно внушает руководству. Вместо обращения к технологическому изменению и рассмотрению его в качестве угрозы, анализ S-кривых заставляет фирму рассматривать разрыв как постоянный источник возможностей и споров. Он заменяет эволюционную удовлетворенность революционным видением.

Технологическое планирование, вероятно, является одной из областей стратегии, которая страдает от наивысшей степени неопределенности. Анализ S-кривых предоставляет аналитику структурированный и дисциплинированный подход к принятию решений при неопределенности этого типа. Несмотря на тот факт, что анализ S-кривых может и не обеспечить абсолютно точных результатов, он очень ценен в разработке соответствующей технологической стратегии.

Анализ S-кривых также может функционировать как инструмент для совершенствования организационной результативности работы. Внедрение научных исследований и опытных разработок, а также сопутствующих функций в про-

цесс стратегии, сделает многое для укрепления морали персонала в этих функциональных областях. Он также повысит перекрестный обмен идеями между различными функциями посредством сокращения коммуникационных барьеров, которые часто существуют между научными и деловыми сферами фирмы.

Слабые стороны и ограничения

Критики анализа S-кривых предупреждают о том, что он является слишком упрощенным в своих стратегических рекомендациях. В особенности, рекомендация рассматривать стратегии ухода, основанные на зрелых технологиях, фактически, в некоторых случаях может быть преждевременной. Иногда инвестирование в технологии, достигающие своего естественного предела, бывает прибыльным, если отрасль испытывает большой товарооборот. Аналогично, некоторые отрасли и технологии могут испытывать оживление.

Чрезмерно усердное применение анализа S-кривых может лишить аналитика чувствительности к неотъемлемым рискам при сокращении научных исследований и опытных разработок в одной технологии для поддержания увеличения исследований и разработок в новой технологии. Во-первых, даже если новая технология может создать покупательскую ценность, фирма может не суметь захватить эту ценность вследствие изменяющихся покупательских ценностей, конкуренции, изменений в окружающей среде и т. п. Во-вторых, сокращение поддержки во все еще прибыльных зрелых технологиях на слишком ранней стадии может сократить финансовую гибкость, необходимую фирме для перехода на новую S-кривую, где прибыли от научных исследований и опытных разработок часто бывают отсроченными до тех пор, пока фирма не сможет подняться на крутой отрезок новой S-кривой. В-третьих, преимущества первых перешедших на другую кривую часто разрушаются последователями, которые часто могут улучшить свое положение по инновационной технологии по более низкой стоимости. По этим причинам многие рекомендуют пользоваться сбалансированным подходом вместо «заклучения пари с фирмой». Аналитик должен всегда оставаться внимательным, учитывая то, что «незаклучение пари» на самом деле может быть равносильно «заклучению пари». Это означает, что принимаемая стратегия безопасности ограничения, настроенная относительно статус-кво, может быть более рискованной, чем ограничение, настроенное относительно инноваций. Эта угроза особенно уместна в случае технических последовательностей, когда точки перегиба множественных S-кривых симметричны.

С операционной точки зрения, оценка параметра товарной производительности очень сложна. Аналогично, методология распространяется с субъективной оценкой аналитических вводимых ресурсов, многие из которых сложно предсказать с любой степенью точности. Кроме того, при анализе множественных S-кривых точки перегиба могут быть несимметричными. Это делает любое переключение более рискованным, поскольку прибыли от научных исследований и опытных разработок будут отсрочены еще на более далекое будущее.

С организационной точки зрения, не все фирмы хорошо оснащены для всех стадий технологической инновации. Неструктурированные фирмы, например, могут выделяться по выработке и созданию новых идей, но могут испытывать недостаток ресурсов, организации и контроля для коммерциализации этих инноваций. И наоборот, крупные фирмы могут характеризоваться вышеуказанными признаками на более поздних этапах, но в меньшей степени, чем предыдущие фирмы. В идеальном варианте фирма должна использовать все эти возможности, но совет аналитику — учитывать, не теряет ли его фирма главные организационные потенциальные возможности стоимостной цепочки инноваций.

Процесс применения метода

Фостер (1982б, 1986(а), (б)) полагает, что процесс анализа S-кривых можно разделить на две основные стадии:

1. Оценка технологической угрозы, с которой сталкивается фирма.
2. Разработка своевременной стратегической ответной реакции на любые выявленные технологические угрозы.

Стадия 1: оценка технологической угрозы, с которой сталкивается фирма

Сведения о каких-либо встающих перед фирмой технологических угрозах являются необходимой предпосылкой разработки технологической стратегии. Эту первую стадию анализа S-кривых составляют четыре различных аналитических подхода.

1. Перечислить текущие и потенциальные альтернативы технологии фирмы. Важно сразу же проявить сопротивление попытке немедленно начать анализ и оценку потенциальных технологий. Вместо того, следует лишь перечислить различные альтернативы, существующие как внутри, так и вне отрасли фирмы. Полезным может быть метод «мозговой атаки», проведенный с помощью ряда коллег из различных функциональных подразделений и с разным опытом.

2. Выявить текущие и будущие технические факторы, движущие покупательской ценностью. Определить, какие особенные технологические товарные и процессные факторы движут покупательской ценностью. Для того чтобы сделать анализ управляемым, следует сфокусировать внимание только на основных технических факторах успеха, ответственных за доставку главных свойств, привлекательных для покупателей. Затем оценить вероятность изменения покупательской ценности. Источники изменения могут возникать из развивающихся вкусов и предпочтений покупателей, их потребностей, условий применения и мотиваций. Часто, однако, источники изменения вызываются влиянием конкурентной инновации, предлагающей усовершенствованный ряд свойств, о вероятности которых текущие покупатели еще не осведомлены. Другой потенциальный источник изменений может также исходить из изменений в эволюционирующей окружающей среде STEEP (для более детального

изучения этого метода см. главу 17). После того, как эти источники потенциальных изменений выявлены, следует составить прогноз о будущих технических факторах или параметрах производительности, которые будут оказывать влияние на доставку будущих определений покупательской ценности. Затем усовершенствуйте анализ до прогноза скорости изменений и окончательного времени технологического изменения.

3. *Установить пределы существующей технологической платформы фирмы.* Для каждого выявленного параметра производительности установите естественные физические пределы существующей технологии фирмы. Это требует тесной взаимосвязи технического персонала фирмы со стратегическими агентами из других функциональных областей. Поощряйте и ожидайте итерацию, составленную из нескольких различных творческих циклов, по-разному привлекающих одну и ту же проблему. После определения естественного предела обяжите технический персонал установить количественную ценность этому пределу. Затем сравните этот естественный предел с тем уровнем, на котором в данный период работает фирма. Существует ли возможность увеличения результативности текущего использования фирмой своей технологии? Если да, то увеличение функции производительности научных исследований и опытных разработок может предложить дальнейший путь. Выработка альтернативного способа применения технологических процессов либо по отдельности, либо в сочетании с другими установленными технологиями, предложит решения для увеличения эффективности функции научных исследований и опытных разработок. Однако более часто ожидаемая «неэффективность» функции научных исследований и опытных разработок ошибочна по причине «битья об стену» естественных пределов текущей технологии фирмы.

4. *Построить S-кривую.* Анализ прошлого опыта фирмы по разработке технологии является первым шагом в построении S-кривой. Требуются вспомогательные данные для нанесения на обе оси S-кривой. По оси ординат наносится параметр производительности для каждого нового товара, разработанный по технологии в соответствии с анализом за прошлое десятилетие или другой временной промежуток. Затем по оси абсцисс наносится стоимость введения товара на рынок. Часто эта стоимость переводится в человеко-часы объема работы и включает в себя учет дополнительных издержек, связанных с маркетингом, пробными образцами и т. п.

Естественный предел существующей технологии фирмы, определенный на третьем этапе, изображается в виде горизонтальной линии у вершины графика в тех же самых компетенциях, что и производительность каждого товара фирмы. В основном, эта линия представляет верхнюю плоскую часть S-кривой.

Финальный этап по построению S-кривой состоит в предсказании того, каким образом производительность товара или процесса при существующей технологии, вероятно, будет развиваться в будущем. Существуют три наиболее сложных, требующих временных затрат и дорогостоящих метода для построения кривой, каждый из которых обеспечивает все более полную информацию:

- *Простой.* Начертить нижнюю часть S-кривой симметрично верхнему отрезку и провести прямую линию, соединяющую точки между этими двумя отрезками.
- *Средней сложности.* Использовать математическую теорию, лежащую в основе логистических кривых. Она гласит о том, что если известны три точки на кривой, то можно построить оставшуюся часть кривой. Две из этих точек можно получить из предыдущих товарных инноваций в текущей технологии, которые фирма представила на рынке. Третья точка и то, какой объем работ потребуется фирме для достижения этой точки с текущей позиции на S-кривой, предлагаются естественным пределом технологии, определенном на третьем этапе.
- *Сложный.* Использовать формулу Путнама для определения планируемых издержек, связанных с каждым совершенствованием результативности:

$$\text{Планируемые издержки} = \frac{\text{Планируемая производительность}}{[(\text{Эффективность}) \times (\text{Время})]},$$

где планируемая производительность и время являются константами, присутствующими каждой конкретной лаборатории научных исследований и опытных разработок.

Стадия 2: разработка своевременной стратегической ответной реакции на любые выявленные технологические угрозы

Первый аспект второй стадии заключается в наглядном представлении сферы возможных конкурентных технологий, которые могли бы оказать воздействие на фирму. Воспользуйтесь простейшей альтернативой, предложенной специалистами в области маркетинга и опытных разработок в качестве основной точки отсчета. Определение верхнего предела потребует значительного творческого подхода. Затем следует проанализировать совокупные издержки, связанные с каждым вариантом, который включает в себя полный стоимостной анализ альтернативных издержек, входных и выходных издержек, стоимостей переключения на другую сферу, социополитические согласительные расходы, расходы на вертикальную или горизонтальную интеграцию и т. д. Учет всех этих издержек поможет узнать, сколько по времени текущая технология фирмы будет оставаться экономически жизнеспособной, и как скоро альтернативные технологии станут устойчивыми и, возможно, вытеснят ее. В основном, этот анализ пытается мысленно представить возможное существование других S-кривых, воздействующих на рынок фирмы в данный момент, или вероятных оказать это воздействие в будущем.

Следующий шаг предполагает определение стратегической достоверности расположения на S-кривой или, в ином случае, перехода на другую S-кривую посредством усовершенствования или разработки новой технологии. Вспомогательный инструмент, которым следует воспользоваться для определения временных рамок перехода на другую S-кривую, — это график планирования будущих

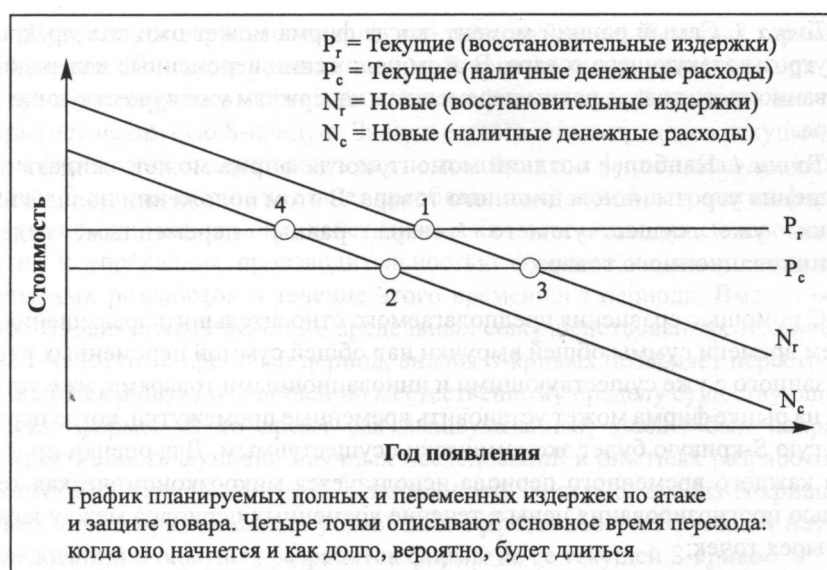


Рис. 24.5. Цены перехода

Источник: перепечатано с разрешения Simon & Schuster из *Innovation*, by Richard N. Foster

издержек, связанных с существующей технологической стратегией или с переходом на другую S-кривую. Рисунок 24.5 представляет такой анализ.

Нанесите планируемые переменные издержки, связанные с товарами и услугами, производимыми с помощью существующей технологии (то есть, устоявшимся товаром). Затем нанесите на график планируемые полные издержки (то есть, сумма начисленного износа основного капитала, амортизационные отчисления, затраты на уплату процентов) для защиты товара. Повторите эти два этапа по издержкам, планируемым в условиях стратегии перехода на другую S-кривую по «новой» технологии (то есть, инновационный товар). Получившийся график отметит четыре точки, где линии издержек пересекаются, и где превышение суммы общей выручки над общей суммой переменных расходов устоявшихся и инновационных товаров совмещаются. Каждая точка имеет стратегические значения для технологической стратегии фирмы:

- **Точка 1.** Самый ранний момент, когда фирма может ожидать угрозы со стороны конкурентов, работающих по конкурирующей технологии. Экономическая жизнеспособность инновационного товара равна экономической жизнеспособности защищаемого товара, поскольку превышение суммы общей выручки над общей суммой переменных расходов каждого товара примерно равно.
- **Точка 2.** Наиболее поздний момент, когда фирма может ожидать угрозы со стороны конкурентов, работающих по конкурирующей технологии. Любая позиция влево от этой точки по линии N_c обеспечила бы даже стратегию ценообразования переменных издержек, не осуществимую для инновационного товара.

- *Точка 3.* Самый ранний момент, когда фирма может ожидать прекращения угрозы атакующего товара. В этом положении переменные издержки инновационного товара равны переменным издержкам уже существующего товара.
- *Точка 4.* Наиболее поздний момент, когда фирма может ожидать прекращения угрозы инновационного товара. В этом положении полные издержки уже существующего товара равны переменным издержкам инновационного товара.

С помощью сравнения предполагаемого относительного превышения с течением времени суммы общей выручки над общей суммой переменных расходов, связанного с уже существующими и инновационными товарами, уже устоявшаяся на рынке фирма может установить временные промежутки, когда переход на другую S-кривую будет экономически осуществимым. Для оценки прибыльности каждого временного периода используется микроэкономическая теория с целью прогнозирования цены в течение временных периодов между каждой из четырех точек:

- *До точки 1.* Цены будут следовать за полными издержками уже устоявшегося продукта.
- *Между точками 1 и 2, между точками 2 и 3, между точками 3 и 4.* При условии отраслевого излишка производственных мощностей цены могут падать в соответствии с переменными издержками уже устоявшегося на рынке продукта.
- *После точки 4.* Цены будут полностью следовать за полными издержками инновационного продукта.

Доля рынка уже устоявшегося продукта вскоре станет полностью замененной после того, как общие превышения суммы общей выручки над общей суммой переменных расходов как устоявшегося, так инновационного продукта, будут равны. Для преодоления технологического разрыва устоявшаяся фирма должна принимать меры до того, как эта ситуация материализуется.

Посредством этого анализа уже существующая фирма может достигнуть нескольких важных стратегических результатов. Во-первых, время экономических воздействий технологического разрыва можно предсказать. Во-вторых, конкурентное положение уже существующей фирмы можно спрогнозировать на каждой стадии разрыва. В конце концов, финансовую прибыльность уже устоявшегося товара можно оценить в каждой точке перехода. Вооружившись этими сведениями, уже устоявшаяся фирма сможет более успешно принять решение о том, когда начать конкурировать по инновационной технологии.

Несмотря на то, что эта дискуссия была направлена на уже существующую фирму, анализ S-кривых можно применить и к инновационной фирме для определения конкурентоспособности ее технологической стратегии на различные моменты времени. Этот анализ затем можно применить в определении времени атаки с точки зрения строго наступательного ориентирования.

Существует вероятность того, что предсказываемый разрыв характерен для будущего. При этом условии анализ S-кривых также приемлем при оказании фирме поддержки в управлении текущей технологией до того, как она перепрыгнет на другую S-кривую. Знание естественных пределов текущей технологии фирмы может действовать как подходящая для фирмы цель до тех пор, пока новая S-кривая фирмы не станет преобладающей темой в стратегии фирмы. Аналогично, эти знания могут действовать в качестве подходящей основы для контроля и управления производительностью функции научных исследований и опытных разработок в течение этого временного периода. Вместо основания производительных целей на предельных совершенствованиях технической эффективности за прошлый период, анализ S-кривых позволяет перестроить производительность по отношению к естественному пределу существующей технологии фирмы. В то время как вышеуказанный анализ был направлен на эффективность функции научных исследований и опытных разработок в соответствии с технологической непоследовательностью, анализ S-кривых может быть также применим для управления эффективностью функции научных исследований и опытных разработок фирмы на ее текущей S-кривой.

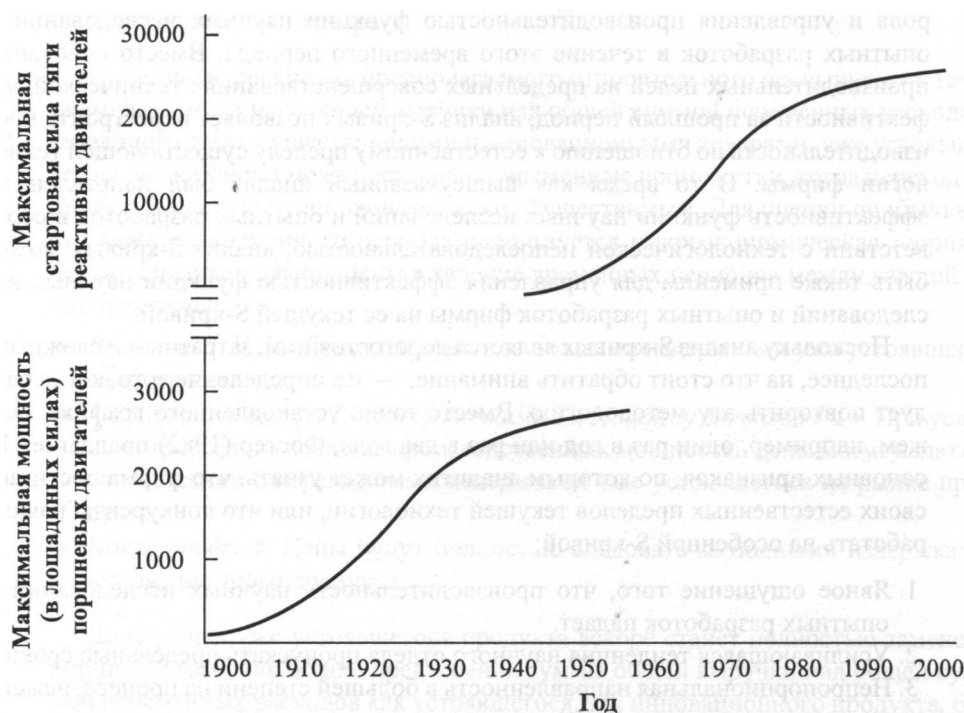
Поскольку анализ S-кривых является дорогостоящим, затратным и сложным, последнее, на что стоит обратить внимание, — это определение того, когда следует повторить эту методологию. Вместо точно установленного графика, скажем, например, один раз в год или раз в два года, Фостер (1982) предлагает 10 основных признаков, по которым аналитик может узнать, что фирма достигает своих естественных пределов текущей технологии, или что конкуренты начали работать на особенной S-кривой:

1. Явное ощущение того, что производительность научных исследований и опытных разработок падает.
2. Усиливающаяся тенденция научного отдела пропускать предельные сроки.
3. Непропорциональная направленность в большей степени на процесс, нежели на улучшение товарной эффективности.
4. Явное ощущение того, что функция научных исследований и опытных разработок не является творческой или инновационной, какой она должна быть.
5. Незначительный внутренний конфликт в научном отделе.
6. Отсутствие видимых совершенствований производительности даже после увольнения и замены основного штата по научным исследованиям и опытным разработкам.
7. Прибыльность становится все более зависимой от четко определенных покупательских сегментов.
8. Замена доли рынка конкурентами на основе стратегий ниш.
9. Отсутствие видимых совершенствований производительности даже после увеличения инвестиций в научные исследования и опытные разработки.
10. Конкуренты воспринимаются придерживающимися нелогичных стратегий, которые «ограждены от провала».

Достижение стратегической вершины с помощью анализа S-кривых

Анализ технологических достижений в технологии авиадвигателей подчеркивает значимость рассмотрения множественных S-кривых. Данный рисунок представляет две S-кривые, обозначающие определенный технологический разрыв в отрасли авиадвигателей:

1. Увеличение стартовой силы тяги реактивных двигателей.
2. Увеличение мощности (в лошадиных силах) поршневых двигателей.



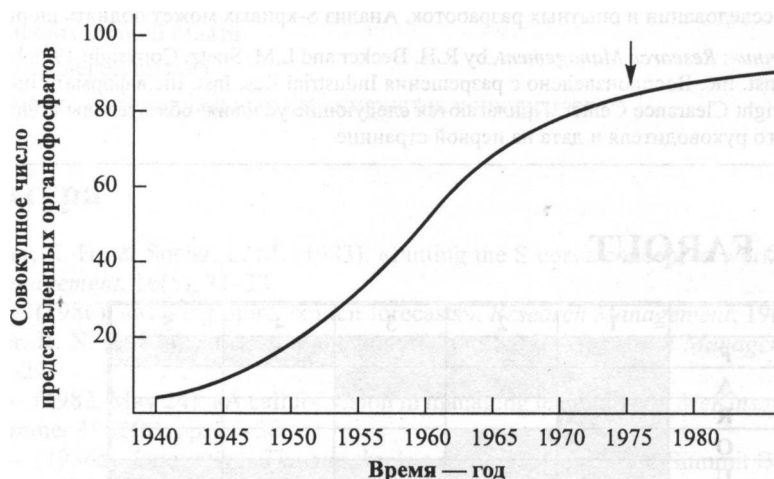
В 1930 году аналитик мог бы прийти к выводу о том, что естественный предел мощности поршневых двигателей приблизительно равен 3800 лошадиных сил. Однако в ходе 1940-х гг. авиационный рынок характеризовался стремительным ростом. Поскольку теория кривой опыта в эту эпоху начинала заручаться доверием (фактически, она и была первоначально разработана на авиастроительном заводе), тот же самый аналитик мог бы попытаться предложить значительное расширение производственных мощностей для поршневых двигателей на основании эффектов кривой опыта. При условии надвигающегося использования технологии реактивных двигателей, эта стратегия была бы потенциально разрушительной для фирмы аналитика.

Тот факт, что естественный предел технологии поршневых двигателей, который, как оказалось, начался в период устойчивого роста рынка, привел бы аналитика к рассмотрению потенциальных конкурентных технологий. Дальнейшее изучение с помощью анализа S-кривых уменьшило бы вероятность принятия ошибочной технологии.

Источник: адаптировано по «Technology Life Cycles and Business Decisions», by T. H. Lee and N. Nakicenovic, 1988. *International Journal of Technology Management*, 3(4), стр. 411-426.

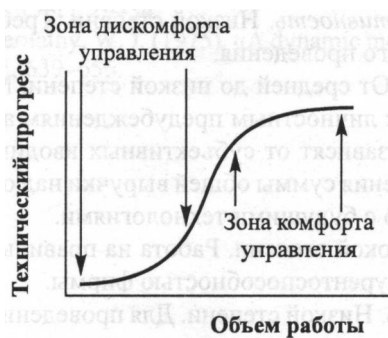
Анализ S-кривых в компании Cyanamid

В 1983 году подразделение по сельскохозяйственным исследованиям компании Cyanamid провело анализ S-кривых своей технологии органофосфатных инсектицидов. Была построена отличительная S-кривая, что показано на графике.



Стрелка на графике указывает на 1974 год, когда компания Cyanamid прекратила инвестировать в исследования органофосфатных инсектицидов. Несмотря на то, что компания имела доступ к анализу S-кривых в тот же временной промежуток, исследователи пришли к выводу о том, что оптимальным временем для исследования разрыва был бы 1968 год — точка перегиба. Это сэкономило бы миллионы долларов, предназначавшихся для исследования.

В попытке объяснить это отчасти нелогичное решение исследователи высказали догадку о том, что причина заключалась в том факте, что бизнес обычно находится в расцвете в «зоне комфорта управления», представленной на нижеследующем рисунке. В этой точке у руководства есть стимул принимать риск, связанный с инвестированием в новую технологию, поскольку технология достигает зрелости до продаж и доходов. В действительности же, компания Cyanamid беспечно принимала более значительный риск в 1968 году, продолжая инвестировать в зрелую технологию вместо перехода на другую S-кривую посредством инвестирования в новую технологию. Ожидаемый риск инвестирования в новую технологию объясняется «зоной дискомфорта управления», также отмеченной на рисунке. В этой области S-кривой технический прогресс сложно отразить по двум причинам:



продолжение на следующей странице

1. Данная область новой S-кривой относительно плоская.
2. Сложно показать материальные результаты научных исследований и опытных разработок.

Тем не менее, для руководства важно осознать эти барьеры восприятия для успеха научных исследований и опытных разработок. Анализ S-кривых может поднять шторы.

Источник: Research Management, by R. H. Becker and L. M. Spetz. Copyright 1986 by Industrial Res. Inst. Inc. Воспроизведено с разрешения Industrial Res. Inst. Inc. в формате Intranet через Copyright Clearance Center. Прилагаются следующие условия: обязательны подпись технического руководителя и дата на первой странице.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Высокой степени. Рассмотрение технологического разрыва явно предопределяет эту модель для основательного ориентирования на будущее.

Точность. Средней степени. Данная методология во многом опирается на субъективные оценки контекстов использования будущей технологии и товара. В дополнение к этому «гаданию с помощью магического шара», анализ S-кривых требует от аналитика рассмотрения инновации со всяких и со всех секторов экономики, что является сложной для решения задачей с любой степенью точности, при имеющемся широком спектре потенциальных источников непоследовательности. Анализ S-кривых, однако, не должен использоваться в качестве инструмента прогнозирования для оценки различных стратегий на случай непредвиденных обстоятельств.

Ресурсная эффективность. Низкой степени. Требует много времени и расходов для правильного проведения.

Объективность. От средней до низкой степени. Методологический подход является уязвимым к личностным предубеждениям аналитика. Многие из этих оценок и прогнозов зависят от субъективных вводимых ресурсов, как, например, оценки превышения суммы общей выручки над общей суммой переменных расходов, связанного с будущими технологиями.

Полезность. Высокой степени. Работа на правильной S-кривой непосредственно связана с конкурентоспособностью фирмы.

Своевременность. Низкой степени. Для проведения анализа S-кривых требуется большое количество времени.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ «слепых» зон
- Анализ жизненного цикла продукции
- Анализ кривой опыта
- Отраслевой анализ
- Оценка индивидуальных характеристик конкурентов

Литература

- Becker, R. H., & Speltz, L. M. (1983). «Putting the S-curve concept to work». *Research Management*, 16(5), 31-33.
- (1986). «Making more explicit forecasts». *Research Management*, 19(4), 21-23.
- Foster, R. N. (1982a). «Boosting the payoff from R&D». *Research Management*, 15(1), 22-27.
- (1982, May 24). «A call for vision in managing technology». *McKinsey Quarterly*, Summer 1982(b), pp. 26-36.
- (1986a). *Innovation: The attacker's advantage*. New York: Summit Books.
- (1986b). «Assessing technological *threats*». *Research Management*, 19(4), 17-20.
- Kuznets, S. (1930). *Secular movements in production and prices*. Boston: Houghton Mifflin.
- Lee, T. H., & Nakicenovic, N. (1988). «Technology life cycles and business decisions». *International Journal of Technology Management*, 3(4), 411-426.
- Levitt, T. (1965). «Exploit the product life cycle». *Harvard Business Review*, November/December, 81-94.
- Moore, G. A. (1991). *Crossing the chasm: Marketing and selling high-tech goods to mainstream customers*. New York: Harper Business.
- Nieto, M., Lopez, F., & Cruz, F. (1998). «Performance analysis of technology using the S-curve model: The case of digital signal processing (DSP) technologies». *Technovation*, 18(6,7), 439-457.
- Pogany, G. A. (1986). «Cautions about using S-curves». *Research Management*, 19(4), 24-25.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Roussel, P. A. (1984). «Technological maturity proves a valid and important concept». *Research Management*, 17(1), 29-34.
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). «A dynamic model of process and product innovation». *Omega*, 3, 639-656.

МЕТОДЫ ФИНАНСОВОГО АНАЛИЗА

Глава 25. Анализ финансовых коэффициентов и показателей

Краткое описание

Публикуемый отчет компании и ее счета будут содержать в себе приводящее в недоумение множество чисел. Каким образом аналитики узнают о том, что их компания или конкуренты работают эффективно или результативно? Одним из способов определения этого является использование анализа финансовых коэффициентов и показателей. Анализ финансовых коэффициентов и показателей обеспечивает менеджеру понимание конкурентной производительности фирмы.

Исторический опыт

Взаимозависимость между прибылями от продаж и расходами, а также между основными активами и пассивами измеряется посредством коэффициентов. Коэффициент исчисляется делением одного числа на другое. Существует множество типов коэффициентов, но они обычно подразделяются с целью отражения пяти главных аспектов деятельности организации: ликвидности, соотношения между собственными и заемными средствами, оборачиваемости активов, прибыльности и рыночной ценности.

Анализ финансовых коэффициентов и показателей представляет собой прекрасный инструмент для обеспечения особенно важного представления о финансовом состоянии компании и будущих конкурентных перспективах. Коэффициенты позволяют аналитику оценить текущую производительность, проанализировать деловые тенденции, оценить деловые стратегии и пронаблюдать за прогрессом.

1. *Оценить производительность.* Коэффициенты служат в качестве аналитического инструмента для измерения производительности предприятия по показателям чистой прибыли, использования капитала и контроля за уровнем издержек. Анализ коэффициентов также позволяет аналитикам проанализировать финансовую ликвидность и стабильность предприятия посредством непосредственного обращения к системе активов и пассивов.
2. *Проанализировать деловые тенденции.* Когда коэффициенты применяются к результатам работы за несколько лет, анализ коэффициентов позволяет ана-

литикам изучить результативность тенденции в контексте существующей бизнес-стратегии.

3. *Оценить деловые стратегии.* Когда коэффициенты применяются в бизнес-плане, анализ коэффициентов позволяет аналитикам изучить производительность по отношению к альтернативным деловым стратегиям.
4. *Пронаблюдать за прогрессом.* Выбрав свою оптимальную деловую стратегию, менеджеры могут пронаблюдать за прогрессом своего предприятия, продолжая изучать основные выбранные коэффициенты.

Анализ коэффициентов — это искусство анализа взаимосвязей между двумя или более показателями финансовой деятельности компании. Действительные результаты коэффициентов гораздо более значимы, когда сравниваются с прошлыми результатами компании или средними отраслевыми показателями. Аналитики применяют финансовые коэффициенты потому, что числа сами по себе обладают незначительной ценностью. Истинное значение чисел из финансовых отчетов проявляется только тогда, когда они сравниваются с другими числами. Такие сравнения объясняют суть того, почему были составлены деловые и финансовые коэффициенты. Финансовые отчеты в особенности полезны при анализе производительности компании по отношению к ее отрасли. Влияние общеотраслевых условий компаний в отрасли практически всегда является сильным (для более полного изучения отраслевого анализа и отраслевых воздействий на конкуренцию см. главу 6).

Коэффициенты обычно получаются из финансовых отчетов компании. Финансовые отчеты являются необходимыми источниками информации о компаниях для широких масс пользователей. Кроме аналитиков, которые используют информацию о финансовых показателях, к пользователям относятся управленческие команды компании, инвесторы, кредиторы и органы государственного надзора. Пользователям информации о финансовых показателях не обязательно требуется знать все о бухгалтерском учете для применения информации по основным показателям. Однако для эффективного использования информации о финансовых показателях хорошо знать несколько простых концепций и ознакомиться с некоторыми основными характеристиками главных финансовых отчетов. Нижеследующий параграф предложит некоторые из этих основ.

Главные концепции, лежащие в основе анализа финансовых коэффициентов и показателей

Уравнение бухгалтерского учета является важным элементом анализа финансовых коэффициентов и показателей. Оно получается из активов и прав на активы. Активы — это то, что находится в собственности компании, как, например, сумма дебиторской задолженности, здания, наличные средства, оборудование и оборотные средства. Права на активы включают в себя обязательства и чистую стоимость собственного капитала за вычетом обязательств. Пассивы — это то, что компания должна другим, как, например, сумма кредиторской задолженности, облигации, векселя к получению и подлежащие уплате налоги. Собственный капитал представляет собой права собственников на организацию и прини-

мает форму обыкновенных и привилегированных акций, избытка капитала и нераспределенной прибыли. Основное уравнение, выражающее взаимозависимость активов и прав собственности называется бухгалтерской сбалансированностью:

Активы = Пассивы + Собственный капитал

Активы обычно классифицируются по трем категориям:

1. Текущие активы включают в себя наличные и другие активы, которые должны быть переведены в наличность в течение одного года, как, например, ценные бумаги, обращающиеся на бирже, дебиторская задолженность, векселя к получению, оборотные средства и авансированные средства.
2. Земельная собственность, основные производственные средства и оборудование (основной капитал) включают в себя организационные средства, которые характеризуются относительно долгим сроком службы. Эти средства обычно не предназначены для перепродажи и используются в производстве или для продажи других товаров и услуг. Примерами служат оборудование, машины, фурнитура и инвентарь, земля и основные производственные средства.
3. Долгосрочные активы включают в себя инвестиции компании в ценные бумаги, как, например, акции и облигации, и нематериальные активы, как, например, патенты, расходы на монопольные права и привилегии и авторские права.

Пассивы обычно подразделяются на две группы:

1. Краткосрочные обязательства включают в себя суммы, задолженные кредиторам, которые следует выплатить в течение одного года, как, например, кредиторская задолженность, накопившиеся обязательства и векселя к оплате.
2. Долгосрочные обязательства — это права кредиторов, которые не обязательно осуществить в течение одного года. К этой категории относятся обязательство по облигационному займу, долгосрочные банковские кредиты и ипотеки.

Собственный капитал — это права собственников на предприятие. Это остаток суммы при вычете обязательств из активов. Этот баланс увеличивается любой прибылью и сокращается любыми убытками организации.

При изучении финансовых отчетов важно помнить о том, что они являются единственными инструментами, которые следует использовать экономическим единицам. Для целей данной главы, они предназначены для аналитиков. Подумайте о типах информации, которую необходимо иметь менеджерам для принятия эффективных решений, и о том, как эта информация должна использоваться. Показатели, обычно используемые аналитиками, включают в себя отчет о результатах хозяйственной деятельности, балансовый отчет, показатели изменений в финансовом положении и показатели изменений в собственном капитале.

Отчет о результатах хозяйственной деятельности, также рассматриваемый как отчет о прибылях и убытках или отчет о доходах, обобщает результаты операций компании в выражении прибылей и издержек за определенный период времени, называемый отчетным периодом. Чистый доход получается методом периодической бухгалтерской отчетности, применяемом при вычислении при-

былей и издержек. Обычно он считается самым важным финансовым показателем. Это происходит по нескольким причинам. Например, он показывает, сократились или возросли проценты доходов по акциям организации за отчетный период после назначения дивидендов или после заключения других сделок с владельцами. Отчет о результатах хозяйственной деятельности также помогает собственникам оценить сумму, временные параметры и неопределенность будущих потоков наличности.

Балансовый отчет и отчет о результатах хозяйственной деятельности являются основными показателями, знакомыми большинству организаций. Балансовый отчет — это отчет, поясняющий, чем владеет компания (активы) и что она должна (обязательства и собственный капитал) на определенную дату. Некоторые аналитики относят балансовый отчет к фотографии или снимку, иллюстрирующему финансовое здоровье компании в конкретный момент времени. Балансовые отчеты могут быть абсолютно подробными, в зависимости от природы и сложности организации.

Другая группа показателей основана на концепции того, каким образом средства проходят в организации. Показатель положения, также известный как показатель изменений в финансовом положении или источниках и использовании наличности, помогает объяснить, каким образом компания приобретает свои деньги и как их тратит. Показатель изменения в собственном капитале используется для компенсирования разрыва между суммой собственного капитала на начало отчетного периода и суммой собственного капитала на конец отчетного периода.

Стратегическое обоснование

Главная конкурентная аналитическая цель анализа финансовых коэффициентов и показателей заключается в приобретении навыков принятия финансовых решений компании и понимании результативности ее работы. Таким образом, она сокращает полагание аналитика на догадки, предчувствия и интуицию, что минимизирует неопределенность в принятии решений. Сравнительный анализ требует точных подсчетов, включающих в себя финансовые коэффициенты, прошлые финансовые отчеты и оценки будущего роста, объединенные с отраслевым и экономическим анализом. Чем более масштабный анализ компании вы проводите, тем больше вы узнаете о ней и ее товарах.

Несмотря на то, что финансовые отчеты предоставляют по большей части полезную информацию, большие числа и изменяющиеся порядки и методы подсчета, особенно в многонациональных контекстах, очень затрудняют сравнение производительности от компании к компании и от года к году в определенной компании. Анализ коэффициентов представляет собой полезный метод оценки разнообразных финансовых характеристик компании.

Применение анализа коэффициентов к финансовым показателям заставляет аналитика делать выводы о конкурентном успехе, провале или эволюции компании с течением времени и оценивать то, насколько результативно работает ком-

пания по сравнению с аналогичными компаниями в той же отрасли. Анализ коэффициентов также может помочь внутреннему руководству организации стать осведомленным о сильных и слабых сторонах их компании (см. главу 8). И в том случае, если аналитик выявляет недостаток, он может порекомендовать меры, которые стоит предпринять для исправления этих слабых сторон до того, как произойдет непоправимое разрушение. Если аналитик выявляет недостаток в работе конкурента, компания может предпринять меры, чтобы воспользоваться этим на рынке.

Аналитик может оценить соответствие коэффициентов на примере некоторой основы или базы для сравнения. Существуют три основных базы. Первая — это собственный опыт работы фирмы. Он всегда полезен при обзоре коэффициентов фирмы за текущий год, которые сравниваются с теми значениями, которые они принимали несколькими годами раньше. Это заставляет аналитика выявлять благоприятные или неблагоприятные тенденции, постепенно развивающиеся с течением времени, а также выявлять какие-либо числа, значительно изменившиеся за определенный промежуток времени.

Второй тип аналитической базы состоит в сравнении фирмы с особыми конкурентами. Если конкуренты представляют компании с широким владением акциями, то получить копии их годовых отчетов и сравнить каждый коэффициент с коэффициентом исходной компании легко. Этот подход особенно ценен для выяснения, почему данная фирма работает определенно лучше или хуже, чем некоторый конкурент. Посредством выявления различий в коэффициентах возможно определить, какая компания работает лучше или хуже, чем конкурент.

Третий тип базы — это общепромышленное сравнение. Большинство промышленных и торговых ассоциаций публикуют средние отраслевые коэффициенты, основанные на данных, представленных ассоциацией из отчетов ее членов. Широкий спектр производителей предоставляют доступ к данным, касающимся отраслевых средних, многие из которых можно получить через Интернет и государственные источники. Двумя примерами коммерческих источников, собирающих финансовые данные, вычисляющих коэффициенты для отрасли и публикующих результаты, являются Dun & Bradstreet и Robert Morris Associates. Здесь доступны не только отраслевые средние коэффициенты, но также информация часто сортируется по размеру фирмы и таким способом, который позволяет выяснить, насколько относительно далеко от нормы находится фирма.

Сильные стороны и преимущества

Анализ финансовых коэффициентов и показателей имеет много основных преимуществ, некоторые из которых представлены в специальных пособиях по таким темам, как, например, те, которые мы предлагаем в разделе ссылок после этой главы. Анализ финансовых отчетов является распространенным методом для кредиторов и инвесторов, но их цели отличаются от целей стратегического и конкурентного аналитика, который хочет объяснить и оценить стратегию и результативность работы организации. Тщательный анализ финансового состоя-

ния компании непременно улучшает общий процесс конкурентного и стратегического анализа. Финансовые данные представляют действительные и конкретные результаты стратегии, структуры и систем компании и могут быть выгодными при понимании значений стратегических вариантов фирмы. Мы не можем представить себе всеобъемлющий стратегический и конкурентный анализ, проведенный в отсутствие какого-либо анализа финансовых коэффициентов и показателей!

Анализ финансовых коэффициентов и показателей особенно полезен в качестве инструмента при работе с информационной перегрузкой. Одной из главных сложностей конкурентной информации является то, как найти образцы в горах несистематизированных данных. Анализ финансовых коэффициентов и показателей достигает этого двумя способами: он трансформирует груды финансовых данных в управляемую горсточку значимых результатов и объединяет динамичный отчет о результатах хозяйственной деятельности со статичным балансовым отчетом в единый интегрированный анализ.

Другое основное преимущество анализа финансовых коэффициентов заключается в его универсальности. Он легко применим как к внутреннему анализу фирмы, так и к конкурентному анализу и соперников, и отраслевой структуры. В общем, аналитическая точность может быть достигнута посредством вычисления двух или трех ключевых коэффициентов в каждой категории.

Анализ финансовых коэффициентов и показателей позволяет аналитику определить способность компании добиться успеха посредством применения обобщенной стратегии, как, например, стратегии производителя с малыми издержками, занимающего нишу или придерживающегося стратегии дифференциации. С помощью объединения анализа финансовых коэффициентов и показателей с другими сопутствующими методами, описанными в данной книге, аналитик получает наиболее полную картину вероятности достижения фирмой стратегического и конкурентного успеха.

Слабые стороны и ограничения

Финансовые коэффициенты имеют некоторые ограничения, которые следует учитывать, когда аналитик использует их при анализе компании.

Финансовые коэффициенты основаны на бухгалтерской информации из опыта компании. Так, например, финансовые коэффициенты не обеспечивают аналитику какие-либо прямые данные о потоках наличности, важном компоненте управления, основанном на ценности. Это может быть даже еще более важным для зарождающихся предпринимательских фирм, чьи ставки накладных расходов и потребности в наличности в эти ранние годы пропорционально более высокие.

Единственный коэффициент не предоставит вам достаточно информации для составления мнения о фирме. Вам необходимо располагать дополнительными данными для того, чтобы сделать подобные выводы. Источником таких данных могло бы стать сравнение коэффициентов с отраслевым средним или с прошлыми показателями производительности компании. Внутрифирменные

тенденции, возникающие с течением времени, также могут пролить свет на ситуацию. Значимость конкретного коэффициента также проявляет тенденцию обратно пропорционально зависеть от размера исходной базы (то есть, от знаменателя). Следовательно, огромные процентные изменения коэффициентов с небольшой исходной базой имеют ограниченную аналитическую ценность. Аналогично, коэффициенты, полученные от отрицательных знаменателей, следует тщательно объяснить.

Бухгалтеры не включают в основные средства определенные предметы, которые важны для роста и процветания компании. Качество ее работников, вероятно, является наиболее важным активом для многих организаций, хотя этот жизненно важный актив не отражен в балансовом отчете. Финансовые отчеты фактически игнорируют эти очень важные нематериальные активы — ключевой источник конкурентного преимущества в экономике, движимой информацией и сведениями. Анализ финансовых коэффициентов и показателей является внутренне ограниченным аналитическим инструментом для фирм с ценными товарными марками или корпоративной репутацией, интеллектуально подготовленной рабочей силой или другим интеллектуальным капиталом.

Не все финансовые отчеты одинаково качественны. Лучше всего использовать проверенные финансовые отчеты, как только они становятся доступными. Проверенные отчеты предлагают гораздо более высокую вероятность использования точной финансовой информации. Однако следует помнить о том, что опубликованные коэффициенты не являются предметом государственных проверок, за исключением коэффициента дохода в расчете на акцию.

Даже несмотря на то, что важно использовать отраслевые нормы при оценке вашей финансовой работы по сравнению с вашими конкурентами в отрасли, следует очень внимательно интерпретировать результаты. Аналитики, которые излишне уверенно опираются на отраслевые сравнения, рискуют привести свои фирмы в преисподнюю, что Майкл Портер описывает выражением «остаться в середине» отраслевой параболической кривой прибыли (Porter, 1980). Чтобы понять, как это происходит, рассмотрите отрасль, в которой половина конкурентов придерживается стратегии малых издержек, а другая половина конкурентов придерживается дифференцированной стратегии. Сравнение коэффициентов вашей фирмы с отраслевыми нормами, по определению, укажет на среднюю производительность. Успех в достижении этих средних целей обязательно направит фирму к низшей точке на отраслевой кривой прибыли. На одном конце средняя структура издержек фирмы будет выше, чем структура издержек специалистов в области малых издержек. На другом конце лидирующие фирмы преодолеют средний уровень дифференциации фирмы. Излишнее полагание на отраслевые нормы похоже на выявление посредственности вместо лучшего метода.

При использовании отраслевых норм аналитик должен также помнить о разногласии в сравнении непохожих отраслевых групп. Прямые финансовые сравнения конкурентов вне вашей отраслевой группы могут иметь небольшую краткосрочную полезность. Даже сравнения внутри отраслевых групп связаны со сложностями, когда конкурирующие фирмы работают на разных отрезках от-

раслевой кривой прибыли посредством выбранных стратегий малых издержек, дифференциации или направленных стратегий. В дополнение к этому, поскольку большинство отраслевых норм вычисляются из агрегированных финансовых отчетов, сравнение финансовых результатов деятельности вашей фирмы с результатами диверсифицированной фирмы создаст острую проблему сравнения, если сферы деятельности организаций радикально различные.

Проведение внутренних сравнений с прошлыми результатами деятельности фирмы также рискованно. Несколькими проявлениями этого риска является удовлетворенность кажущимися соответствующими улучшениями, в то время как на самом деле фирма испытывает спад по сравнению с лучшими результатами деятельности конкурентов. Эта проблема особенно проявляется на быстро растущих рынках, когда различия в относительной конкурентной производительности могут быть болезненными для краткосрочного конкурентного позиционирования, но, тем не менее, могут иметь серьезные последствия для долгосрочного конкурентного позиционирования.

В тесно связанных организациях для финансовых отчетов не является необычным отражение дискреционных выборов владельца организации, что противопоставляется финансовым отчетам, ограниченным к предоставлению обычных и неизбежных расходов. Аналитик должен тщательно рассмотреть эффекты управленческих выборов на результаты операций, что отражается в финансовых отчетах. Иногда могут потребоваться значительные корректировки, чтобы финансовые отчеты точно отражали операции организации.

Другая проблема, которая требует внимания, состоит в выяснении того, была ли финансовая информация получена с использованием тех же самых методов бухгалтерского учета. Выбор метода бухгалтерского учета может оказывать значительное влияние на прибыль, указанную в отчете о прибылях, и ценность актива, указанную в балансовом отчете. Это особенно уместно при проведении сравнений интернациональных конкурентов, и когда конкуренты проводят многонациональные операции, которые потенциально используют различные стандартные схемы бухгалтерского учета. Некоторые другие технические факторы следует внимательно отслеживать по различиям в методах бухгалтерского учета (различные амортизационные регламенты, оценка товарно-материальных запасов, капитализация), классификации счетов и остатков на конец года по фирмам, которые искажают достоверность сравнения.

Даже когда финансовый отчет фирмы, кажется, соответствует отраслевым средним, это не означает, что фирма не имеет финансовых или других проблем в области стратегического менеджмента. Например, вероятно, фирма пренебрегает использованием явного дифференциального преимущества, с помощью которого она могла бы значительно превзойти средние отраслевые результаты деятельности. Иначе, возможно, финансы фирмы выглядят очень неплохо на определенный момент, но серьезная конкурентная угроза может уничтожить их в ближайшее будущее. В общем, анализ финансовых коэффициентов является очень полезным инструментом для анализа стратегического менеджмента, но он не может заменить различные выводы, которые можно получить только посредством применения разнообразия аналитических инструментов.

Процесс применения метода

Проведение анализа финансовых коэффициентов можно разделить на несколько этапов. Во-первых, аналитик должен выбрать соответствующие коэффициенты для анализа. Затем следует найти соответствующие источники с целью обеспечения необработанных данных, по которым надо рассчитывать коэффициенты. Эта тема лучше раскрыта в одной из многих книг, доступных для процесса проведения сбора более крупных объемов данных по конкурентной информации. После этого аналитик делает сравнения коэффициентов. И в конце концов, проводится проверка возможностей и проблем.

Основные типы коэффициентов

Давайте начнем с выявления основных типов коэффициентов:

1. Показатели экономической активности или эффективности.
2. Коэффициенты доли заемных средств или анализа платежеспособности.
3. Коэффициенты анализа ликвидности.
4. Коэффициенты анализа прибыльности.
5. Другие коэффициенты (прибыль акционеров или рынки капитала).

Показатели экономической активности или эффективности

Показатели экономической активности или эффективности включают в себя коэффициенты товарно-материальных запасов, коэффициенты кредиторской задолженности, коэффициенты оборачиваемости основного капитала и общих активов.

Существует несколько распространенных коэффициентов, используемых для проведения анализа товарно-материальных запасов. Товарно-материальные запасы — это количество товаров, запасных частей, комплектующих или других товаров, которыми располагает ваша организация для удовлетворения спроса своих покупателей. В зависимости от природы вашей организации (то есть, розничной, оптовой торговли, сферы обслуживания, производственной сферы), эффективность управления вашими запасами может оказывать большое воздействие на денежные потоки наличности и, обязательно, на успех или провал вашего предприятия.

Период средних инвестиций в товарно-материальные запасы. Период средних инвестиций в запасы вычисляется посредством деления текущего уровня запасов на среднюю ежедневную стоимость проданных товаров:

$$\text{Период средних инвестиций в запасы} = \frac{\text{Текущий уровень запасов}}{\text{Средняя ежедневная стоимость продаваемых товаров}}$$

Средняя ежедневная стоимость продаваемых товаров вычисляется с помощью деления ежегодных стоимостей проданных товаров на 360.

Период средних инвестиций в товарно-материальные запасы определяет количество времени, которое занимает перевод суммы денежных потоков наличности, используемых для покупки товарно-материальных запасов, в сумму про-

даж или кредиторской задолженности от продаж запасов. Период средних инвестиций в товарно-материальные запасы во многом напоминает период среднего сбора кредиторской задолженности. Более долгосрочный период среднего инвестирования в товарно-материальные запасы требует более крупных инвестиций в запасы. Более значительные инвестиции в товарно-материальные запасы предполагают меньшую сумму наличности, доступной для других денежных потоков наличности, как, например, оплата счетов.

Коэффициент отношения товарно-материальных запасов к продажам. Коэффициент отношения товарно-материальных запасов к продажам вычисляется посредством деления вашего уровня запасов на конец какого-либо месяца на общие продажи за тот же месяц. Это выглядит следующим образом:

Коэффициент отношения запасов к продажам = Запасы/Продажи за месяц

Коэффициент отношения запасов к продажам рассматривает инвестиции компании в товарно-материальные запасы по отношению к количеству ежемесячных продаж. Он помогает аналитику выявить недавние увеличения в товарно-материальных запасах. В отличие от этого, период средних инвестиций в товарно-материальные запасы предоставляет информацию о запасах только за предыдущий год, если только эта информация была доступна для вычисления периода.

Коэффициент отношения товарно-материальных запасов к продажам может служить в качестве быстрого и простого способа рассмотрения недавних изменений в уровнях запасов, поскольку использует ежемесячные продажи и информацию о запасах. Этот коэффициент поможет предсказать ранние проблемы с наличностью, связанные с товарно-материальными запасами организации.

Анализ оборачиваемости товарных запасов. Анализ оборачиваемости товарных запасов является самым основным инструментом для оценки инвестиций организации в запасы. Анализ оборачиваемости товарных запасов рассматривает инвестиции организации по отдельным наименованиям или группам наименований, составляющих цельный запас. Этот анализ помогает аналитику решить, являются ли инвестиции организации в единицу запаса или группы единиц запасов избыточными, слишком недостаточными или нормальными. С точки зрения денежных потоков наличности, проведение анализа оборачиваемости товарных запасов особенно полезно для выявления единиц запасов, которые находятся в избытке. Помните о том, что излишние инвестиции в товарные запасы отражаются в меньшем количестве наличных средств, доступных для других целей исходящих потоков наличности, как, например, для выплаты по счетам. Формула оборачиваемости товарных запасов такова:

**Оборачиваемость товарных запасов = Продажи/Товарные запасы
готовой продукции**

Анализ оборачиваемости товарных запасов опережает средние предположения, выдвигаемые в период средних инвестиций в товарно-материальные запасы. Это происходит из-за того, что от аналитика требуется рассмотреть каждый продукт или ассортимент по отдельности, принимая во внимание количество то-

варов, имеющихся в наличии, количество проданных товаров и число имеющихся в наличии товаров по отношению к уровню продаж. Таким образом, анализ оборачиваемости товарных запасов можно использовать для точного определения особых единиц запасов, создающих излишние инвестиции в запасы, а следовательно, создающих проблемы с потоками наличности.

Дебиторская задолженность. Представляет продажи, за которые еще не была получена оплата. Если организация обычно предоставляет своим покупателям кредит, выплата дебиторской задолженности вероятнее всего будет ее единственным наиболее важным источником входящих потоков наличности.

Для определения воздействия дебиторской задолженности компании на ее поток наличности можно использовать следующие инструменты:

Средний срок взыскания долгов измеряет продолжительность времени, необходимого для обращения продаж в наличность. Этот показатель определяет взаимосвязь дебиторской задолженности с денежным потоком наличности компании. Более продолжительный средний срок взыскания долгов требует больших инвестиций в дебиторскую задолженность. Большие инвестиции в дебиторскую задолженность предполагают меньше наличности, доступной для покрытия исходящих потоков наличности, как, например, выплаты по счетам.

Средний срок взыскания долгов вычисляется посредством деления текущего уровня дебиторской задолженности на средние ежедневные продажи. Это выглядит следующим образом:

$$\text{Средний срок взыскания долгов} = \frac{\text{Текущий уровень дебиторской задолженности}}{\text{Средние ежедневные продажи}}$$

$$\text{Средние ежедневные продажи} = \frac{\text{Годовые продажи}}{360}$$

Коэффициент отношения дебиторской задолженности к продажам рассматривает инвестиции компании в дебиторскую задолженность по отношению к количеству продаж. Этот коэффициент помогает аналитику выявить недавние повышения в дебиторской задолженности. В отличие от этого, средний срок взыскания долгов может предоставить только информацию о дебиторской задолженности за предыдущий год, если эта информация была единственной доступной для подсчета. Коэффициент отношения дебиторской задолженности к продажам может служить в качестве быстрого и простого способа изучения каких-либо недавних изменений в дебиторской задолженности. Еще более свежая информация о коэффициенте отношения дебиторской задолженности к продажам быстро выявит проблемы с потоком наличности, связанные с дебиторскими задолженностями организации.

Другая форма коэффициента отношения дебиторской задолженности к продажам называется *оборотом дебиторской задолженности*. Это показатель средней продолжительности времени, необходимого фирме для взыскания долгов по продажам, сделанным в кредит. Оборот дебиторской задолженности вычисляется по формуле:

$$\text{Оборот дебиторской задолженности} = \frac{\text{Дебиторская задолженность}}{\text{Средние ежедневные продажи}}$$

Оборачиваемость активов. Это коэффициент отношения продаж (в отчете о результатах хозяйственной деятельности) к стоимости активов компании (в балансовом отчете). Он показывает, насколько хорошо организация использует свои активы для обеспечения продаж. В общем, чем больше коэффициент, тем лучше, поскольку большой коэффициент показывает то, что у организации меньше денег, вложенных в активы, на каждую единицу прибыли от продаж. Уменьшающийся коэффициент может показать, что организация переинвестировала в основные производственные средства, оборудование или другой капитал. Компании с малыми коэффициентами прибыльности проявляют тенденцию к высокой оборачиваемости активов, а компании с большими коэффициентами прибыльности имеют более низкую оборачиваемость активов. Это отражает политику ценообразования.

$$\text{Оборачиваемость активов} = \text{Прибыль/Активы}$$

Коэффициент отношения общих продаж (в отчете о результатах хозяйственной деятельности) к общим активам (в балансовом отчете) показывает, насколько хорошо компания для получения прибыли использует все свои активы, а не только товарно-материальные запасы или основной капитал. Большой коэффициент оборачиваемости активов означает более высокую прибыль на активы, которая может компенсировать малый коэффициент прибыльности. При подсчете данного коэффициента лучше подсчитать все активы с помощью среднего значения всех активов на начало и конец отчетного периода.

Коэффициенты доли заемных средств или анализа платежеспособности

Эта группа коэффициентов создана для того, чтобы помочь аналитику оценить степень финансового риска, встающего перед организацией. *Финансовый риск*, в данном значении, означает степень, в какой компания имеет долговые обязательства, требующие выполнения, независимо от движения своей денежной наличности. Рассматривая эти коэффициенты, аналитик может оценить уровень задолженности фирмы и решить, соответствует ли он норме или нет. Обычно используемые коэффициенты платежеспособности — это коэффициент отношения долга к собственному капиталу, отношения долга к активам, коэффициент покрытия постоянных издержек и коэффициент «покрытия процента».

Коэффициент отношения долга к собственному капиталу. Коэффициент отношения долга к собственному капиталу или стоимость имущества за вычетом обязательств отражает степень финансового использования фирмой заемного капитала для увеличения своей прибыли. Он предоставляет меру фондов, обеспеченных кредиторами, вместо фондов, обеспеченных собственниками.

$$\text{Отношение долга к собственному капиталу} = \frac{\text{Общий долг}}{\text{Общий собственный капитал акционера}}$$

Увеличивающийся коэффициент отношения долга к собственному капиталу может предупредить о том, что дальнейшее увеличение долга, вызванное покупками запасов или основных средств, должно быть сокращено.

Усовершенствование этого показателя предполагает либо выплату долга, либо увеличение суммы доходов, полученных организацией до даты составления балансового отчета. Например, можно ли отнести расходы после даты представления балансового отчета для увеличения полученных доходов? Что о дополнительных скидках? Откладывание любых планируемых расходов на дополнительные скидки может эффективно увеличить полученные доходы. Как показывает другой пример, компания могла бы подумать о возвращении автоматически возобновляемого кредита (как, например, автоматически возобновляемого аккредитива) до даты представления балансового отчета и взять в долг снова после этой даты.

Коэффициент отношения долга к активам. Коэффициент отношения долга к активам оценивает процентную долю активов, финансируемых кредиторами, по сравнению с процентной долей активов, финансируемых собственниками организации. Сложилось, что коэффициент отношения долга к активам не больше 50% считается разумным. Более высокий коэффициент показывает возможное излишнее использование заемного капитала и может отразить потенциальные проблемы выплаты по долговым обязательствам. Коэффициент отношения долга к активам рассчитывается следующим образом:

$$\text{Отношение долга к активам} = \frac{\text{Общий долг}}{\text{Общие активы}}$$

Усовершенствование этого коэффициента означает принятие мер либо для увеличения стоимости активов фирмы, либо для выплаты долга. Например, аналитик мог бы изучить, можно ли приписать большую ценность товарным запасам или другим основным средствам. Если все же следует выплатить долг, необходимо также улучшить этот текущий коэффициент и коэффициент отношения долга к собственному капиталу.

Коэффициент покрытия постоянных издержек. Этот коэффициент также иногда называют сроками возмещения постоянных издержек. Получающееся число показывает способность фирмы исполнять свои постоянные обязательства всех типов. Чем больше это число, тем лучше.

$$\text{Покрытие постоянных издержек} = \frac{\text{Прибыли до вычета налогов и процентов} + \text{Обязательства аренды/Полные затраты на уплату процентов} + \text{Обязательства аренды}}{\text{Постоянные издержки}}$$

Очевидно, что неспособность выполнения какого-либо постоянного обязательства организации угрожает ее благосостоянию. Многие кредитные соглашения по текущим активам подчеркивают то, что компания должна поддерживать этот коэффициент на определенном уровне, чтобы кредитор в некоторой степени был уверен в том, что в будущем она сможет производить выплаты.

Коэффициент «покрытия процента». Этот коэффициент также известен под названием коэффициента сроков возмещения процентов. Он очень похож на коэффициент сроков возмещения постоянных издержек, но более узко направлен на процентную часть ваших долговых выплат.

$$\text{Коэффициент «покрытия процента»} = \frac{\text{Доход от основной деятельности}}{\text{Затраты на выплату процентов}}$$

Посредством сравнения отношения дохода от основной деятельности предприятия к затратам на выплату процентов аналитик оценивает, сколько сроков процентные обязательства фирмы покрывались доходами от ее деятельности. Чем больше показатель, тем больше резервный запас фирмы, и тем больше ее возможность осуществить процентные выплаты. Если данный показатель уменьшается с течением времени, это является главным показателем того, что финансовый риск увеличивается.

Коэффициенты анализа ликвидности

Эти коэффициенты отражают простоту перевода активов в наличность. Они включают в себя коэффициент отношения текущих активов к текущим пассивам компании и коэффициент критической оценки. Коэффициенты ликвидности иногда называются коэффициентами оборотных фондов (разница между текущими активами и текущими пассивами), потому что это, в сущности, и составляет то, что они измеряют. Общее заключение, которое можно сделать по этим трем коэффициентам ликвидности, заключается в следующем: чем больше эти коэффициенты, тем лучше, особенно, если компания в значительной степени полагается на деньги кредиторов для финансирования своих активов.

Коэффициент отношения текущих активов к текущим пассивам. Этот коэффициент является одним из самых популярных мер финансовой мощи. Он представляет собой хороший показатель способности компании платить по своим краткосрочным обязательствам.

$$\text{Коэффициент отношения текущих активов к текущим пассивам} = \frac{\text{Общие текущие активы}}{\text{Общие текущие пассивы}}$$

Главный вопрос, который задается этим коэффициентом: имеется ли у компании достаточно текущих активов для соответствия плану выплат по текущим долгам со ставкой, безопасной для возможных потерь в текущих активах, как, например, сокращение товарно-материальных запасов или инкассированные счета? Чем больше будет данный коэффициент, это подскажет вам, сколько ликвидности есть у компании. Общепринятое эмпирическое правило для коэффициента отношения текущих активов к текущим пассивам — 2:1. Но удовлетворительность определенного коэффициента зависит от природы организации и характеристик ее текущих активов и пассивов. Минимально допустимое отношение текущих активов к текущим пассивам составляет 1:1, но эта взаимосвязь обычно наводит на размышления о потенциальных рисках или проблемах.

Коэффициент критической оценки. Коэффициент критической оценки иногда называют показателем отношения ликвидности фирмы к сумме долговых обязательств. Он показывает, насколько быстро компания может перевести свои активы в наличность:

$$\text{Коэффициент критической оценки} = \frac{\text{Наличность} + \text{Правительственные ценные бумаги} + \text{Счета дебиторов}}{\text{Общие текущие обязательства}}$$

Коэффициент критической оценки является гораздо более точной мерой, чем коэффициент отношения текущих активов к текущим пассивам компании. По-

средством исключения товарных запасов он концентрируется на высоко ликвидных активах, чья стоимость четко определена. Этот показатель помогает ответить на вопрос: «Если бы все прибыли от продаж исчезли, могла бы моя организация выполнить все свои текущие обязательства с имеющимися в запасе конвертируемыми «критическими» фондами?»

Показатель отношения ликвидности фирмы к сумме долговых обязательств в форме 1:1 считается удовлетворительным до тех пор, пока большинство ваших «критических активов» находятся на счетах дебиторов, и схема счетов дебиторов к покрытию отстает от графика выплат текущих обязательств.

Оборотные фонды. Оборотные фонды обычно являются выражением того, насколько в ликвидных активах на текущий момент компания должна основывать свою деятельность, формировать рост и обеспечивать акционерную ценность.

Наилучшим способом рассмотрения текущих активов и пассивов является объединение их в нечто, называемое оборотным капиталом. Оборотный капитал может быть положительным или отрицательным. Если компания располагает достаточным положительным оборотным капиталом, она находится в нормальном состоянии с запасами наличности для оплаты тех товаров, которые необходимо купить. Если компания располагает отрицательным оборотным капиталом, ее текущие пассивы больше текущих активов, и компании недостает способности тратить столько, сколько она может осуществить с положительным оборотным капиталом. При прочих равных условиях, конкурент с положительным оборотным капиталом всегда будет превосходить компанию с отрицательным оборотным капиталом.

Оборотный капитал = Текущие активы - Текущие пассивы

Коэффициенты анализа прибыльности

Вы можете использовать другой ряд коэффициентов для оценки прибыльности организации и изменений в достигнутых ею показателях прибыльности. Эти коэффициенты, вероятно, являются самыми важными показателями финансового успеха предприятия. Они показывают результаты прибыльности и потенциал роста организации. Наиболее распространенные из этих коэффициентов включают в себя прибыль на активы, прибыль на собственный капитал, коэффициент прибыльности (прибыль, которая может быть либо валовой, либо чистой) и оборачиваемость активов. Все они используются для оценки того, насколько прибыльна целевая компания.

Прибыль на активы. Этот коэффициент представляет собой отношение чистого дохода к общим активам. Обычно он служит мерой того, насколько успешно организация использует свои активы для получения большего дохода. Этот коэффициент можно рассматривать как сочетание двух других коэффициентов: коэффициента чистого дохода (отношение чистого дохода к продажам) и коэффициента оборачиваемости активов (отношение продаж к общим активам). Высокая прибыль на активы может относиться к высокому коэффициенту прибыльности, стремительной оборачиваемости активов или сочетанию обоих показателей.

Прибыль на активы = Чистый доход/Активы

Коэффициент отношения чистого дохода (из отчета о результатах хозяйственной деятельности) к собственному или акционерному капиталу (из балансового отчета) показывает, что получила компания по своим инвестициям в предприятие за отчетный период. Этот коэффициент часто рассматривается как прибыль на инвестиции.

Прибыль на собственный капитал. Вы можете сравнить прибыль организации на собственный капитал с тем, что она могла бы приобрести на фондовом рынке в течение одного и того же отчетного периода. С течением времени организация должна вырабатывать, по крайней мере, ту же самую прибыль, которую она могла бы получить с более пассивных инвестиций, как, например, с банковских депозитных (вкладных) сертификатов. Большая прибыль на собственный капитал может быть следствием большой прибыли на активы, масштабного использования долгового финансирования или их сочетаний.

Прибыль на собственный капитал = Чистый доход/Акционерный капитал

При анализе и прибыли на активы, и прибыли на собственный капитал, не следует забывать учитывать воздействия инфляции на балансовую стоимость активов. В то время как отчеты о результатах хозяйственной деятельности организации показывают все активы по их балансовой стоимости (то есть, первоначальная стоимость минус амортизационные начисления), восстановительная стоимость многих более старых активов может быть значительно более высокой, чем их балансовая стоимость. Организация с более старыми активами обычно должна проявлять более высокие доли прибыли, чем организация, использующая более новые активы.

Чистая валовая прибыль. Вспомним, что валовая прибыль — это сумма, полученная от продаж, остающаяся после вычета стоимости проданных товаров. Если чистая валовая прибыль компании сокращается с течением времени, это может означать, что управление ее товарно-материальными запасами должно быть улучшено, или что ее цены продаж не повышаются так же быстро, как это делают себестоимости продаваемых товаров. Если фирма является производителем, это может означать, что ее затраты на производство повышаются быстрее, чем цены, и необходимы коррективы либо по какому-то одному, либо по обоим показателям.

Чистая валовая прибыль = Валовые прибыли/Продажи

Коэффициент прибыльности показывает аналитику практический результат компании: сколько денег с каждой денежной единицы от продаж доступно ее собственникам для получения денег от бизнеса или для получения их в качестве дивидендов. Это, вероятно, цифра, которую больше всего привыкли видеть люди. Этот коэффициент принимает в учет все расходы компании, включая подоходные налоги и выплату процентов.

У проницательного аналитика должны появиться мысли о том спектре, в котором следует ожидать чистую прибыль компании, и который в большей части будет определяться опытными стандартами отрасли. Если компания не может достичь своих целей, это могло бы означать, что она установила нереаль-

ные цели или работает не настолько эффективно и результативно, насколько это возможно. Однако сам коэффициент не укажет на то, что именно компания делает не так. Рассмотрение чистой валовой прибыли или чистой прибыли от основной производственной деятельности является лучшим способом решения проблемы.

Даже если компания достигает своих целей, аналитик всегда должен внимательно следить за ее чистой прибылью. Если она сокращается, например, это может отразить тот факт, что компании требуется уточнить, не становятся ли ее затраты слишком высокими.

Абсолютный уровень прибыли может стать отражением размера организации, но **сам** по себе он предоставляет очень немного информации о результатах деятельности организации. С целью оценки уровня прибыли ее необходимо сравнить и соотнести с другими аспектами организации. Прибыль также нужно сравнить с количеством капитала, вложенного в организацию, и прибылью от продаж.

Коэффициенты прибыльности непременно отражают деловую окружающую среду организации во времени. Таким **образом**, при рассмотрении тенденции прибыльности компании с течением времени необходимо принять во внимание также деловой, политический и экономический климат. Сравнения с другими организациями в том же отраслевом сегменте показывают, насколько хорошо работает руководство по отношению к другим фирмам в той же самой деловой среде.

Другие коэффициенты (прибыль акционеров или рынки капитала)

Использование коэффициентов анализа прибылей рынка капитала или прибыли акционеров, вероятно, характеризуется более высоким уровнем важности для инвесторов, чем для целей стратегического или конкурентного анализа. Их более часто рассматривают как меры инвестиций, а не результатов деятельности.

Доход в расчете на акцию. Это единственная наиболее распространенная переменная в определении цены акции: она отражает прибыльность компании.

Доход в расчете на акцию = Чистый доход - Дивиденды на привилегированную акцию / Среднее число акций, выпущенных в обращение

Доходы компании представляют собой сумму доходов от продаж или инвестиции после выплаты издержек. Способ, посредством которого организация проводит свои операции, является важным элементом в понимании, когда следует оценивать доходы компании. Компании, которые посвящают значительные ресурсы созданию нового товара, на данный момент могут иметь относительно небольшие доходы. Но если этот новый товар понравится покупателям, прибыли могут быстро возрасти, и доходы также могут начать стремительно увеличиваться. Следовательно, компании, на данный момент имеющие большие заработки, но не делающие никаких вложений для гарантирования успеха своего бизнеса в будущем, впоследствии могут столкнуться с крупными проблемами.

Отношение цены к прибыли на акцию. Этот показатель часто рассматривается как «кратное число».

$$\text{Коэффициент отношения цены к прибыли на акцию} = \frac{\text{Текущая рыночная стоимость акции}}{\text{Доходы на акцию}}$$

Число, отражающее доходы на акцию, обычно берется за последние четыре квартала, но иногда и из оценок доходов, ожидаемых за следующие четыре квартала, или из суммы двух действительных кварталов и оценок следующих двух кварталов.

В большей части, большой коэффициент отношения цены к прибыли на акцию означает большие планируемые доходы в будущем. Но, на самом деле, этот коэффициент сам по себе не предоставляет полной информации, но полезно сравнивать эти коэффициенты других компаний в одной и той же отрасли, или с рынком в целом, или с прошлыми показателями собственной компании.

Методы сравнения коэффициентов или показателей

Мы не можем преувеличивать справедливость утверждения о том, что ни один коэффициент не имеет никакого значения сам по себе. Другими словами, сравнение коэффициентов очень важно для эффективного анализа финансовых отчетов. Полезное решение для борьбы с источниками аналитической близорукости состоит в достижении соответствующего баланса между отраслевой нормой, историческим анализом/внутренним бенчмаркингом и конкурентными подходами внешнего бенчмаркинга.

Существуют два основных метода использования финансовых коэффициентов. Первый заключается в сравнении коэффициентов фирмы с коэффициентами других компаний в отрасли. Второй метод построен на сравнении текущих коэффициентов фирмы с ее собственными прошлыми коэффициентами результатов деятельности.

Отраслевое сравнение

При отраслевом сравнении мы рассматриваем результаты деятельности компании по отношению к результатам деятельности ее конкурентов. Посредством сравнения компании с другими будут выявлены какие-либо различия в эффективности их деятельности. Если проблема выявлена, затем компания предпринимает меры для ее решения. Эти отраслевые средние можно найти в публикациях, как, например, Dun & Bradstreet's Key Business Ratios.

Для сравнения коэффициентов организации с коэффициентами других аналогичных фирм в отрасли или с отраслевыми средними, аналитик должен просмотреть информацию об отрасли. Распространенные источники отраслевой информации включают в себя:

- *Изучение годовых отчетов.* Работа *Annual Statement Studies*, опубликованная Robert Morris Associates, содержит шестнадцать финансовых показателей, вычисленных за год свыше, чем по 150 направлениям бизнеса. Каждое направление делится на четыре категории по размеру организаций.

- Компания Dun & Bradstreet предлагает четырнадцать коэффициентов, вычисленных за год свыше, чем по 100 направлениям бизнеса.
- Работа The Almanac of Business and Industrial Financial Ratios, опубликованная издательством Prentice-Hall, предлагает отраслевые средние для 22 финансовых коэффициентов. Перечислено приблизительно 170 организаций и отраслей.
- Работа The Quarterly Financial Report for Manufacturing Corporations, опубликованная Федеральной торговой комиссией совместно с Комиссией по ценным бумагам и биржам, содержит информацию балансовых отчетов и отчетов о результатах хозяйственной деятельности компаний, представленных посредством распределения по группам и категориям по размеру активов.
- Торговые ассоциации и отдельные компании часто вычисляют коэффициенты по своим отраслям и делают их доступными для аналитиков.
- Standard & Poor's Industry Surveys and Corporation Records.
- Value Line Investment Surveys.
- Опубликованные финансовые отчеты в Интернете предлагают источник материала для обработки тем фирмам, которые не охвачены вышеперечисленными источниками.

Для работы с корпорациями, сильно различающимися по размеру, в конкретной отрасли, часто полезным может быть получение финансовых показателей единой размерности. Обычно используемая единая размерность составляет 100. Эта процедура может помочь аналитику определить, когда конкурент отклоняется от отраслевых норм. Это позволит аналитику задать более определенные вопросы для уточнения того, какие причины движут этим феноменом.

Повременные результаты работы

Аналитик также может выявить проблемы посредством сравнения текущих результатов деятельности компании с тем, насколько хорошо она работала за прошедшие несколько лет. Это отразит прогресс компании в исправлении каких-либо проблем. Рассматривая прошлую тенденцию, компания может определить, насколько эффективно она выполняет свои цели. При проведении любого сравнения вы должны использовать одни и те же временные рамки. Иначе эффекты, вызванные рецессиями или сезонными колебаниями, могут отразиться в ошибочных выводах или суждениях.

На этом этапе аналитического процесса другим полезным подходом является объединение информации анализа финансовых коэффициентов и показателей с другими типами методов, отличными от этого анализа.

Все типы коэффициентов, обсуждавшиеся ранее, взаимосвязаны, поскольку они связаны с основными компонентами бухгалтерского уравнения:

$$\text{Активы} = \text{Пассивы} + \text{Собственный капитал}$$

Это равенство можно выразить с помощью формулы Du Pont для диагностики прибыльности фирмы. Эта формула разбивает показатель прибыли на собственный капитал на составляющие части:

$$\begin{aligned}
 & \text{Прибыль на собственный капитал} = \text{Прибыль на основной капитал} \times \text{Заемный капитал} = \\
 & = \text{Коэффициент прибыльности} \times \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Заемный капитал} = \\
 & = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Продажи}} \times \frac{\text{Продажи}}{\text{Активы}} \times \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}} = \\
 & = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}}
 \end{aligned}$$

Эта формула предлагает аналитику способ определения промежуточных причин результатов работы по прибыли на собственный капитал с течением времени. Увеличивающиеся значения числителей положительно повлияют на прибыль на собственный капитал, а уменьшающиеся значения — отрицательно. Обратная взаимосвязь характерна для знаменателей формулы Du Pont. Чистая компенсация определяет конечную прибыль на собственный капитал. Это предоставит информацию о том, где в дальнейшем следует изучать главные силы, движущие компонентами показателя прибыли на собственный капитал фирмы:

- Снижающиеся уровни чистых прибылей по отношению к ухудшающейся рыночной позиции, спросу или неудовлетворительному контролю над уровнем издержек.
- Снижающиеся уровни оборачиваемости активов по отношению к ухудшающемуся управлению основным использованием оборотного капитала, сокращающимся продажам или интенсивности основного капитала.
- Изменения в величине заемного капитала отрицательны только тогда, когда он подразумевает сверхоптимальный график риска. Иначе, увеличения в заемном капитале безопасно увеличат прибыль на собственный капитал.

Формула Du Pont также предлагает интегрированный подход к финансовому анализу конкурентов. В особенности, она обеспечивает очень сжатый метод, необходимый для работы с огромным количеством запутанной конкурентной финансовой информации, имеющейся в распоряжении аналитика. Объединяя формулу Du Pont с концепцией стратегических групп, аналитик может составить график финансовых результатов по отношению к отраслевой структуре (Samton et al., 1984). Более того, этот тип анализа можно усовершенствовать для анализа фирм в рамках каждой стратегической группы. Рисунок 25.1 показывает типичную матрицу стратегических групп — прибыльности Du Pont.

Посредством нанесения на график различных стратегических групп наряду с параметрами уравнения прибыли на активы, оборачиваемости активов — на вертикальную ось, а коэффициента прибыльности — на горизонтальную, аналитик может узнать, каким образом стратегические группы конкурируют по ресурсам (см. рис. 25.1). Затем составляется аналогичный график для сравнения фирм в рамках каждой стратегической группы. Эти графики предоставят твердую

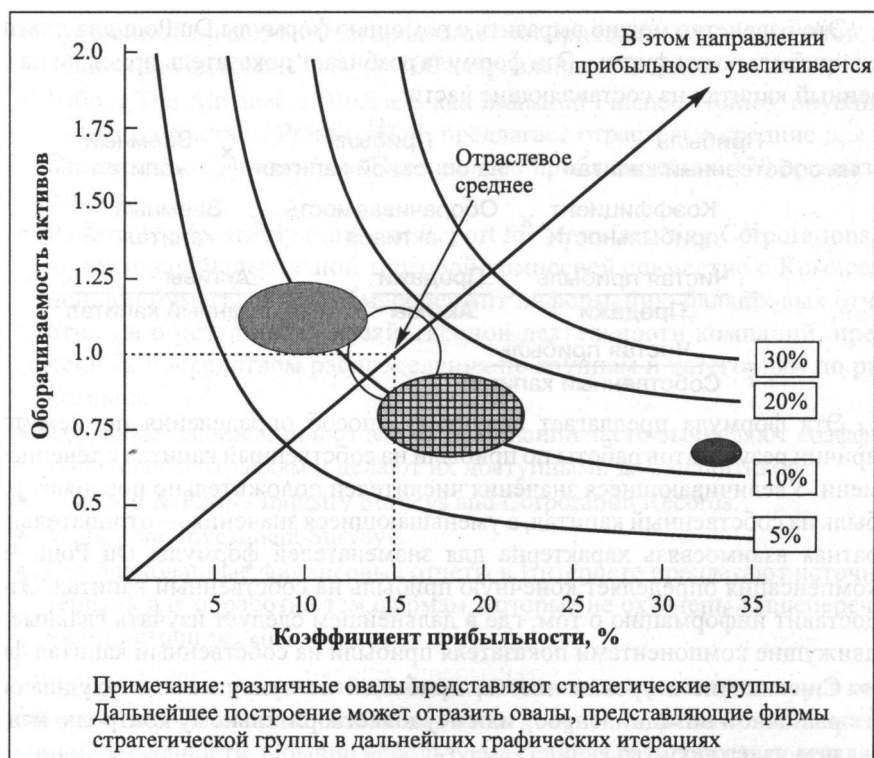


Рис. 25.1. Матрица стратегических групп — прибыльности Du Pont

Источник: адаптировано по *Business Competitor Intelligence: Methods for Collecting, Organizing and Using Information*, by W. L. Sammon, M. A. Kurland, R. Spitalnic, New York: John Wiley & Sons

основу, во-первых, для сведения анализа к управляемому количеству переменных, и, во-вторых, для выбора способа получения более детальной конкурентной информации. Графики финансовых коэффициентов стратегических групп предоставляют убедительный визуальный анализ важных финансовых коэффициентов, которые характеризуют единый аспект отраслевой структуры.

Объединенный и сегментированный анализ

Финансовые отчеты открытых акционерных компаний направлены для предоставления сегментированных отчетов в дополнение к объединенным операциям. В большинстве стран от открытых акционерных компаний требуется предоставлять достаточную информацию для объяснения своей прибыли за три квартала. Однако вследствие конкурентной чувствительности сегментированной информации, открытые акционерные компании обычно следуют букве закона, нежели его духу. Это означает, что собственнические интересы перевешивают потребность в общественном доступе к информации. Следовательно, сегментированный отчет включает только минимум информации, касающейся прибылей, чистого дохода и общих активов каждого сегмента. Единственным

дополнением этой ограниченности является информация об отраслевом и географическом распределении производственных мощностей и покупателей.

В то время как сегментированный отчет, бесспорно, является более ценным, чем объединенная информация, при сравнении компании с явно диверсифицированными конкурентами на нее нельзя полностью полагаться. Точность и сравнимость будут минимальными, потому что сегментированные прибыли будут получены из внутренних трансфертных цен, и внешнему аналитику не будет известна основа распределения затрат.

Несмотря на требование согласовать или интегрировать сегментную информацию с объединенными показателями, сегментированные данные не предоставят достаточно информации для вычисления многих коэффициентов. Более того, даже когда коэффициенты можно вычислить, при проведении анализа коэффициентов по сегментированным данным в попытке сравнить аналогичные подразделения или операции диверсифицированных компаний, аналитик должен оставаться очень внимательным по отношению к вышеприведенным ограничениям.

Помните о том, что финансовые отчеты компании являются только стартовой точкой анализа. Например, если показатель свидетельствует о том, что дебиторская задолженность за последние несколько лет испытала значительную тенденцию к понижению, это могло бы означать то, что компания более успешно взимает долги (что хорошо), или что компания слишком рано списывает счета как не подлежащие оплате (что плохо). Сами по себе отдельные числа не являются хорошими или плохими. Как аналитик, вы можете выявить причину, стоящую за какими-либо числами, которые кажутся находящимися «не в порядке». Ключ — это использование анализов финансовых коэффициентов и показателей для определения тенденций и аномалий, а затем проведение дальнейшего исследования.

Для завершения картины вам необходимо получить больше информации о товарах, персонале, технологии и других ресурсах компании, которая может обеспечить конкурентное преимущество на рынке. Одним из самых лучших источников дополнительной информации является нефинансовый раздел годового отчета. Этот раздел, обычно располагающийся в начале документа, часто предлагает резюме мнений высшего руководства о будущем компании и ее способности конкурировать.

Анализ финансовых коэффициентов и показателей представляет собой расширенный интегрированный план анализа финансовых отчетов. Этот план должен включать в себя следующие основные этапы:

1. Определить задачи анализа финансовых показателей.
2. Проверить текущие и прогнозируемые экономические условия отрасли, в которой работает компания.
3. Ознакомиться с годовым отчетом и другими нормативными документами для получения информации об управлении и методах бухгалтерского учета компании.
4. Проанализировать финансовые показатели с использованием средств, описанных в данной главе.
5. Сделать соответствующие выводы на основании исходных целей.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Низкой степени. Анализ финансовых коэффициентов основывается на опытной информации и анализе прошлых тенденций.

Точность. Средней степени. Зависит от сравнимости вводимых ресурсов по отношению к правильно выявленным стратегическим группам, методам бухгалтерского учета, национальным общепринятым принципам бухгалтерии и временным рамкам. Точность также зависит от понимания этих сложностей аналитиком. Более того, сопутствующие проблемы, как, например, управление доходами и «причесывание» баланса, могут отразиться в анализе, в котором вводимые ресурсы не измеряют то, что они должны были измерять.

Ресурсная эффективность. Высокой степени. Анализ финансовых коэффициентов требует относительно малых инвестиций для своего проведения, поскольку методология успешно установлена, является систематической, и вводимые переменные свободно доступны.

Объективность. Высокой степени. Высоко количественный анализ, основанный на открыто проверенных вводимых переменных.

Полезность. От низкой до средней степени. Анализ финансовых коэффициентов только выявляет симптомы, основанные на опытной информации. Так, он действует в качестве запаздывающего показателя, выявляющего для аналитика проблемы или возможности, которые уже установлены или появляются. Анализ не предлагает стратегического направления.

Своевременность. Высокой степени. Финансовый анализ может быть выполнен более быстро, чем большинство других методов, использующих уже доступные данные для большинства открытых акционерных компаний. Этот анализ занимает больше времени, если проводится частными компаниями, от которых не требуется открывать то же самое количество финансовой информации, как от открытых акционерных компаний.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ уровня устойчивого роста
- Программирование стратегических фондов
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Анализ стратегических групп
- Отраслевой анализ
- SWOT-анализ

Литература

- AICPA Web site at www.aicpa.org/cefm/index.htm
- Atrill, P., & McLaney, E. (1997). *Accounting and finance for non-specialists* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Beechy, T. H., & Conrod, J. E. D. (2000). *Intermediate accounting*. New York: McGraw-Hill Ryerson Limited.
- Foster, G. (1986). *Financial statement analysis* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fraser, L. M., & Ormiston, A. (2001). *Understanding financial statements* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Internet Finance Resources Web site at www.lib.lsu.edu/bus/fmance.html
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York, NY: Free Press.
- Revsine, L., Collins, D. W., & Johnson, W. B. (1999). *Financial reporting and analysis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sammon, W. L., Kurland, M. A., & Spitalnic, R. (1984). *Business competitor intelligence: Methods for collecting, organizing and using information*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Schoenebeck, K. (2001). *Interpreting and analyzing financial statements* (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- The Financial Data Finder, Ohio State University, Web site at www.cob.ohio-state.edu/dept/fin/overview.htm
- The Syndicate Finance Web site at www.moneypages.com/syndicate/finance/
- Van Home, J., & Wachowicz, J. (1998). *Fundamentals of financial management* (10th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Глава 26. Программирование стратегических фондов

Краткое описание

Программирование стратегических фондов — это официальный процесс стратегического планирования, обеспечивающий связь между формулированием и внедрением стратегии посредством определения задач, стратегий и приоритетов компании; определением сферы потенциальных стратегий, соответствующих корпоративным целям; решением о том, каким стратегическим программам следовать; и внедрением выбранных программ посредством размещения ресурсов и обязанностей через формальные механизмы экономического анализа эффективности намечаемых капиталовложений и контроля.

Исторический опыт

Для фирм жизненно важным является следование новым стратегиям, а также одновременное сохранение существующих. Поскольку условия окружающей среды или спрос меняются, эффективность старых стратегий понизится. С целью гарантирования будущего процветания или даже выживания фирмы новые стратегии следует активно разрабатывать до крушения установленных стратегий. В то время как тысячи теорий стратегии предлагают аналитику рекомендации по формулированию стратегий, по вопросу размещения ресурсов среди конкурентных стратегий существует относительно малое количество рекомендаций.

Внедрение на практике долгое время было слабым звеном в теории конкуренции и стратегии. Распространенным недостатком, о котором говорили менеджеры и принимающие решения специалисты, была высокая степень абстрактности. Часто корпоративные стратегии, превосходно разработанные, сводились к нулю из-за недостатка эффективной методологии практического применения. Большая степень обобщенности, присущая многим теориям стратегии, делает их непрактичными в применении. Источники этой неудовлетворенности многочисленны и разнообразны:

- *Деловая стратегия в основном как общественная наука.* В отличие от точных и прикладных наук, область деловой стратегии не предлагает практикам много универсальных законов применения. Появление неконтролируемых факторов, как, например, социальная природа и турбулентные окружающие среды, делает деловую стратегию в большей степени похожей на искусство, нежели на науку.
- *Недостаточное ориентирование на будущее.* Широко распространяющееся воздействие установленных и ориентированных на прошлый опыт систем бухгалтерского учета, по которым судят о большинстве менеджеров, ведет к фиксации краткосрочных результатов и финансовых результатов за следующий квартал.
- *Отсутствие критериев приоритетности.* Для меньшинства фирм, которые успешно преодолели естественную тенденцию фиксирования на краткосрочных проблемах, недостаток прочной основы для оценки относительной значимости различных компонентов стратегического плана часто затмевает оптимальный курс действий.
- *Недостаток организационной структуры.* Многие фирмы особенно богаты трудовыми ресурсами, но все же терпят неудачу при внедрении стратегического планирования. Этот провал обычно можно отнести к плохой организационной структуре и системам. Если стратегия сформулирована, работа проделана только наполовину. Фирма полностью зависит от использования в качестве средства для достижения цели своего наиболее ценного актива — трудового таланта — для превращения мечты в реальность. Без обеспечения менеджеров подходящими для осуществления этого инструментами, стратегия часто остается на прежнем месте.

Существует логическое объяснение тому, почему успешное долгосрочное планирование часто страдает от неудачного внедрения на практике. С целью

управления задачей менеджерам необходима основа для принятия решений, от которой можно было бы оттолкнуться и на которой базировать свою точку зрения. Рассмотрим параметры управления операционными решениями. Многие фирмы преуспели в эффективном управлении операционными переменными. Это неудивительно, зная об устойчивой основе принятия решений, предоставленной им: бюджеты, управление операциями и контроль тесно связаны и объединены в определении качества работы и системе компенсирования. Все эти механизмы обеспечивают четкие связи между возможными мероприятиями и воздействиями на высоко специализированные финансовые и функциональные цели. Следовательно, менеджерам предоставлен сырой материал для принятия компромиссов между возможностями размещения конкурентных ресурсов.

В полную противоположность этому, стратегическое планирование часто не предлагает менеджерам устойчивую основу для принятия решений, которая необходима им для внедрения инициатив долгосрочного планирования. Скорее, стратегическое планирование обычно становится «смутной» задачей, которая не обеспечивает менеджерам никакой основы для компромиссов между возможностями размещения конкурентных ресурсов.

Программирование стратегических фондов разработано с целью заполнения этого вакуума посредством предоставления основной связи между формулированием стратегии и ее внедрением. Посредством внедрения программирования стратегических фондов менеджерам предоставляются инструменты, необходимые для принятия эффективных долгосрочных решений. Вооружившись систематической основой принятия решений для управления долгосрочными задачами, менеджеры будут в гораздо большей степени настроены на правильное определение стратегических компромиссов по долгосрочным решениям о размещении ресурсов, так необходимых для последующего стратегического успеха.

Стратегическое обоснование и его применение

Общий способ составления цикла планирования показан на рис. 26.1. Первая стадия — это разработка стратегии, за которой следует программирование стратегических фондов и, в конце концов, финансовое планирование. Последовательно уменьшающиеся размеры фигур, соответствующих каждой стадии, отражают сокращающийся масштаб каждого успешного цикла, от общего до специфичного. Часто фирмы формулируют стратегию слишком рано в цикле планирования, но особенные рекомендации по практическому применению выдаются только на финальной стадии. Это означает, что каждый год процесс годового финансового планирования выдвигает определенные задачи, цели, места размещения ресурсов и организационные инструменты только на следующий год. Таким образом, первой стадии — формальному планированию — и третьей стадии — финансовому планированию — уделяется наибольшее внимание. Где-то в этом процессе программирование стратегических фондов часто теряется или игнорируется.



Рис. 26.1. Три цикла процесса планирования

Этот очень распространенный сценарий вызывают три взаимосвязанных фактора: 1) часто существует ощутимый недостаток крайней необходимости, связанной с программированием стратегических фондов, потому что, в то время как ассоциированные издержки учитываются в текущем году, прибыли от стратегических фондов присуждаются фирме в последующие годы; 2) многие менеджеры предрасположены к работе по четко установленным планам, связанным с численными финансовыми планами, а не с расплывчатыми, качественными и неопределенными долгосрочными решениями, которые являются сферой программирования стратегических фондов; 3) большинство систем определения качества работы и компенсации обеспечивают неправильную, но полностью рациональную инициативу «краткосрочности». Неудивительно, что программирование стратегических фондов проигрывает битву за «долю мнения» циклу финансового планирования. Это представляет собой разрушительное упущение, потому что программирование стратегических фондов служит нескольким важнейшим целям:

- позволяет разным менеджерам сойтись мнениями при анализе стратегических вариантов, доступных фирме;
- создает реалистичную основу для принятия решений с целью руководства стратегическим выбором посредством объединения компромиссов, используемых при размещении ресурсов в одну стратегию, с другой;
- разрабатывает методологию практического применения, которая «заставляет стратегию работать» с помощью использования измеримых и, следовательно, контролируемых критериев долгосрочных решений для размещения ресурсов;
- обеспечивает менеджерам организационные инструменты, требуемые для приведения корпоративных планов в действие.

Назначение стратегических фондов заключается в одновременном предоставлении ресурсов для роста существующих стратегий, создания запасов наличности для новых стратегий или реального финансирования новых стратегий. Они отличаются от инвестиций, которые финансируют стратегии, существующие производственные мощности или текущий оборотный капитал. Скорее,

стратегические фонды в большей степени направлены на то, что существует элемент стратегического изменения или роста, связанный со стратегическими фондами. Существуют три различных источника стратегических фондов:

1. *Дополнительный оборотный капитал.* Это инвестиции в текущие активы для увеличения масштаба предложения свойств существующего товара или услуги фирмы. Например, крупный производитель промышленного оборудования может решить предлагать услугу аренды с целью овладения долей рынка. Аналогично, фирма могла бы решить расширить период задолженности с целью предложения более привлекательной структуры оплаты.

2. *Капиталовложения.* Существуют инвестиции в постоянные материальные активы, как, например, в основные производственные средства и оборудование, для поддержания основного расширения существующих стратегий или вторжений на новые конкурентные арены. Капиталовложения часто стимулируют фирму войти на рынок нового товара или услуги или отражаются в расширении масштаба или границ существующей стратегии, характеризующейся огромным значением.

3. *Инновация инвестиций.* Существуют инвестиции в инициативы развития, как, например, в научные исследования и опытные разработки, рекламирование, технологические процессы, системы управленческой информации, каналы сбыта, консультационные взносы и т. п. Часто эти инвестиции являются нематериальными и осуществляются для построения инфраструктуры для основного расширения существующей стратегии или полностью новой стратегии.

Без четкого разграничения стратегических фондов и краткосрочных финансовых расходов аналитик рискует разделить близорукий взгляд на инвестиции, который часто заслоняет традиционную перспективу бухгалтерского учета. Этот ограниченный взгляд рассматривает материальные издержки как увеличение в активах, которые с течением времени падают в цене в ежегодных долях. Иначе, от бухгалтеров часто требуют полностью списывать со счетов нематериальные, амортизационные расходы в том году, в котором они претерпеваются. Эта методология, кроме того, что является необходимой для государственного отчета, направлена на годовые периоды и поэтому часто игнорирует значения, которые текущие инвестиции имеют для будущих прибылей. И наоборот, подход стратегических фондов определенно признает воздействие инвестиций на будущие периоды. То есть, программирование стратегических фондов объединяет в себе концепцию чистой текущей стоимости входящих и исходящих потоков наличности за расширенные временные отрезки.

Практическое проявление подхода бухгалтерского учета к инвестициям состоит в покрытии накладных расходов в качестве годовых расходов безотносительно важного различия между текущими и будущими воздействиями. Текущее воздействие относится к годовым финансовым вопросам и достижению годовых операционных целей. Будущие воздействия, однако, относятся к стратегическому позиционированию фирмы несколькими годами вперед. С целью эффективного внедрения стратегического планирования эти инвестиции должны четко планироваться и управляться до того, как станут признаны как расходы в главной бухгалтерской книге.

Программирование стратегических фондов в этом отношении является усиленно направленным на будущее. Его назначение заключается в подтверждении того, что фирма надлежащим образом анализирует будущие инвестиции и прибыли от возможностей долгосрочных инвестиций. Это предохраняет важную информацию от анонимного объединения в счетах накладных расходов или в качестве безобидного пункта в строке бюджета. Более того, программирование стратегических фондов предоставляет систематический и официальный аналитический подход для построения бизнес-модели фирмы. Уделение особого внимания долгосрочным расходам и прибылям различных стратегий обеспечивает устойчивую основу для принятия решений, с помощью которой следует принимать важные решения о размещении ресурсов и осуществлять последующий контроль.

В сущности, программирование стратегических фондов обеспечивает важное звено между разработкой стратегии и финансовым планированием, вакуум, который часто существует между первым и третьим этапами в процессе стратегического планирования. Таблица 26.1 сравнивает традиционный отчет о результатах хозяйственной деятельности с отдельным подходом, связанным с программированием стратегических фондов. Когда менеджеры оценивают и по прибыли от основной деятельности, и по прибыли от стратегических фондов, их стимулируют сочетать краткосрочные задачи с долгосрочной направленностью. Таким образом, программирование стратегических фондов обеспечивает важную основу, позволяющую менеджерам управлять, используя два важных стратегических императива: текущую операционную производительность и результативность стратегических инвестиций, сделанных для создания платформы конкуренции в будущем.

Таблица 26.1. Пример традиционного отчета о результатах хозяйственной деятельности против подхода программирования стратегических фондов

Традиционный подход		Подход программирования стратегических фондов	
Продажи	\$12000	Продажи	\$12000
Стоимость проданных товаров	7000	Стоимость проданных товаров	7000
Валовая прибыль	5000	Валовая прибыль	5000
Торговые, общие и административные издержки (включая накладные расходы)	2500	Торговые, общие и административные издержки (включая только эксплуатационные накладные расходы)	2000
Доход от основной деятельности	2500	Доход от основной деятельности	3000
		Доход от стратегических инвестиций	0
		Инвестиции стратегических средств	1000
		Доход от стратегических фондов	(1000)
		(или относительная оценка результатов работы, если прибыли ожидаются в среднесрочном или долгосрочном периоде)	<ul style="list-style-type: none"> • завершённое исследование рынка • внедрение технологии на 25%

Сильные стороны и преимущества

Интеграция. Одним из главных преимуществ программирования стратегических фондов является функциональность данной модели в заполнении так называемого разрыва внедрения в стратегическом менеджменте. Посредством связывания стадии формулирования стратегии и ее развития со стадией финансового планирования стратегические фонды обеспечивают сильную интеграцию, помогающую обратить стратегию в жизнь. В дополнение к этому, программирование стратегических фондов выделит стратегии, которые могут уповать на свои собственные достоинства, но не являются связанными с существующими проектами, конкурентными проектами, всеобщей корпоративной стратегией или принципами осуществимости.

Оптимальное размещение ресурсов. Постоянное сравнение текущих стратегических инвестиций с проектируемыми целями деятельности и новыми возможностями подтверждает оптимальное размещение ресурсов. Как показывает рис. 26.2, фирма, не применяющая программирование стратегических фондов, может испытать многие контрпродуктивные воздействия, как, например, информационная утомительность, неполный анализ или даже полное пренебрежение некоторыми действенными стратегическими вариантами. В отличие от это-

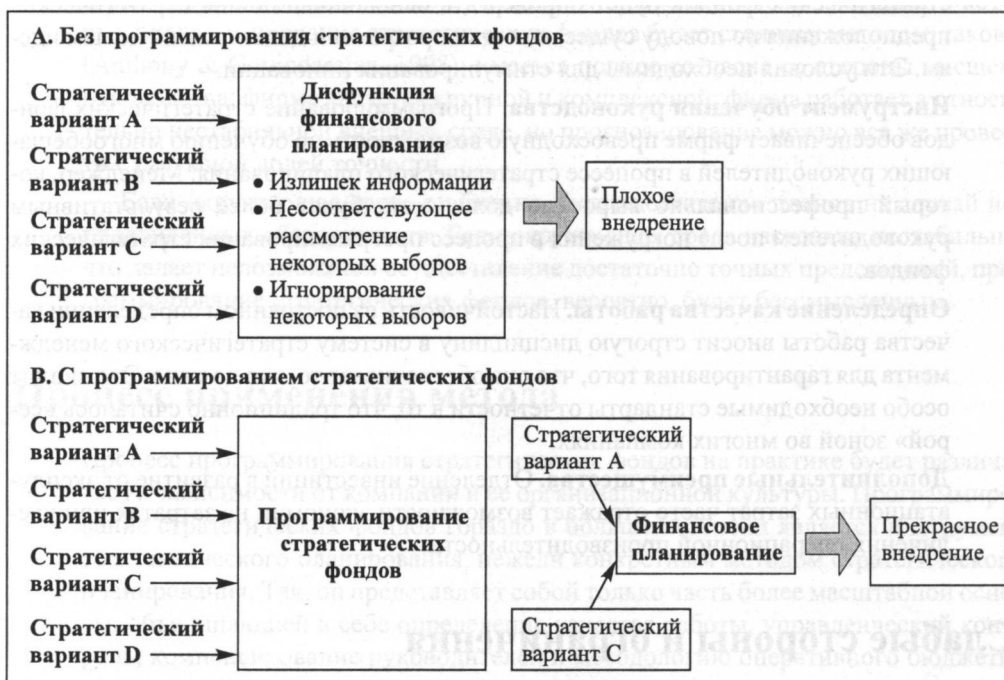


Рис. 26.2. Стратегическое финансовое планирование с программированием стратегических фондов и без него. Источник: адаптировано по *Management Control Systems*, (9th ed.), by R.N. Anthony and V. Govindarajan, 1998, New York: Irwin/McGraw Hill

го, фирма, использующая подход программирования стратегических фондов, способна сузить необъятное пространство стратегических вариантов только до тех, которые соответствуют задачам и принципам осуществимости более масштабной корпоративной стратегии.

Включение. Программирование стратегических фондов является прекрасным средством для способствования развитию организационного обучения. Его включающий подход обеспечивает многие уровни очень результативных выводов руководства по поводу стратегии фирмы и их собственной роли при внесении вклада в возможные синергизмы.

Стимулирование размышления о будущем. Программирование стратегических фондов выявляет ресурсы, инвестируемые в рост, и последующую производительность этих инвестиций. Управление корпорацией в отсутствие данного подхода подобно капитану корабля, направляющего его с помощью компаса, но без штурвала. Программирование стратегических фондов предлагает руководству сильную связь стратегической концепции с реальностью. Посредством отделения стратегических затрат от эксплуатационных менеджеры заставляют оптимально управлять текущими операциями наряду со стратегическим управлением будущей конкурентной позицией фирмы.

Стратегическое опровержение. Каждая стадия процесса программирования стратегических фондов будет опровергать основополагающие стратегические предположения по поводу существующих программ и давать жизнь новым идеям. Эти условия необходимы для стимулирования инновации.

Инструмент обучения руководства. Программирование стратегических фондов обеспечивает фирме превосходную возможность по обучению многообещающих руководителей в процессе стратегического планирования. Менеджер, который профессионально вырос по должности, будет более результативным руководителем после погружения в процесс программирования стратегических фондов.

Определение качества работы. Настойчивость на постоянном определении качества работы вносит строгую дисциплину в систему стратегического менеджмента для гарантирования того, что она обеспечивает то, что должна. Это вводит особо необходимые стандарты отчетности в то, что традиционно считалось «серой» зоной во многих компаниях.

Дополнительные преимущества. Отделение инвестиций в развитие от эксплуатационных затрат часто отражает возможность экономии на затратах или увеличения операционной производительности.

Слабые стороны и ограничения

Сложность практического применения. Тесная интеграция программирования стратегических фондов является также источником потенциальной слабости. Важность одновременного управления сопутствующим организационным изменением обязательно вызовет управленческие противоречия. Если програм-

мирование стратегических фондов надлежащим образом не связано с системой управленческой информации, системой определения качества работы или компенсационной структурой, оно будет продолжать подвергаться значительному риску провала.

Тенденция к бюрократизму. Формальный и систематический подход данной модели предрасполагает ее к внутренним опасностям превращения в безрезультатное упражнение по форме и пустое по содержанию. Весомые аргументы против этой потенциально разрушительной тенденции заключаются во введении в официальный процесс столько менеджеров, сколько это только возможно. При отборе вводимых ресурсов руководство должно искать людей, которые проявляют «нестандартное» мышление, и дополнять их линейными аналитическими типами для создания оптимального сочетания творчества и реализма. Управленческая команда должна также получать идеи от персонала, который часто является источником проницательности, рожденной при тесном контакте с покупателями.

Большие временные и материальные затраты. Программирование стратегических фондов требует много времени и является дорогостоящим методом и, таким образом, может быть не стоящим для практического применения более мелкими фирмами. Скорее, эти фирмы могли бы неофициально объединить стратегическое планирование с процессом бюджетирования. Условия, в которых программирование стратегических фондов будет стоящим методом, таковы (Anthony & Govindarajan, 1998): имеется полное согласие со стороны высшего руководства; фирма является крупной и комплексной; фирма работает в относительно нестабильной внешней среде, но прогнозирование можно все же провести с разумной долей точности.

Если окружающая среда стабильна, будет достаточно планов на случай непредвиденных обстоятельств. Если окружающая среда настолько нестабильна, что делает невозможным осуществление достаточно точных предсказаний, программирование стратегических фондов, вероятно, будет бессмысленным.

Процесс применения метода

Процесс программирования стратегических фондов на практике будет различаться в зависимости от компании и ее организационной культуры. Программирование стратегических фондов гораздо в большей степени является инструментом тактического планирования, нежели конкретным методом стратегического планирования. Так, он представляет собой только часть более масштабной основы, объединяющей в себе определение качества работы, управленческий контроль, компенсирование руководителей и методологию оперативного бюджетирования.

Прежде чем применять подход программирования стратегических фондов, однако, следует установить аналитические границы, определяющие стратегические организационные единицы, а также стратегии для каждой организационной еди-

ницы фирмы. Это не предотвращает возможности разработки новых или модифицированных стратегий в процессе планирования стратегических фондов. Напротив, каждая деловая стратегия обычно строится в ходе процесса разработки стратегии, что находится вне рассмотрения данной главы. Тем не менее, результативность работы фирмы часто повышается, если между тремя стадиями процесса стратегического планирования установлена проницаемая мембрана.

Этап 1: определить существующие финансовые мощности фирмы

Количество наличных ресурсов, вырабатываемых различными стратегическими организационными единицами, должно получаться по потребности в наличности существующих стратегических организационных единиц для определения положения фирмы по чистым фондам. Это определит базовый уровень фондов, доступных для стратегического программирования.

Здесь уместно использовать формулу Du Pont, разлагающую на составные части формулу прибыли на собственный капитал:

$$\begin{aligned} \text{Прибыль на собственный капитал} &= \text{Заемный капитал} \times \\ &\quad \text{Оборачиваемость активов} \times \text{Чистая прибыль} \\ \text{Прибыль на собственный капитал} &= \frac{\text{Общие активы (год } t - 1)}{\text{Собственный капитал (год } t - 1)} \times \\ &\quad \times \frac{\text{Продажи (год } t)}{\text{Общие активы (год } t - 1)} \times \frac{\text{Чистый доход (год } t)}{\text{Продажи (год } t)}, \end{aligned}$$

где год t = текущий год,
год $t - 1$ = прошлый год.

В отличие от традиционного использования этой формулы в качестве аналитического инструмента для разбора финансовых результатов деятельности, формула Du Pont также может быть использована для оценки финансовых результатов следующего года каждой стратегической организационной единицы.

Продажи следующего года - Оборачиваемость активов \times Общие активы (год t)

Чистый доход следующего года: Чистая прибыль (год t) \times Продажи (год t)

Дополнительный собственный капитал следующего года: Коэффициент прибыли, не распределяемой по дивидендам \times Чистый доход (год t)

Общая задолженность следующего года: Общие активы (год $t + 1$) -

Общий долг (год $t + 1$)

Бесспорно, эти оценки являются достаточно грубыми приближенными значениями, но предоставляют хорошую основу для того, чтобы аналитик мог установить базовый уровень фондов, созданных существующими стратегическими организационными единицами. Подходу Du Pont внутренне свойственно поддержание статуса кво в условиях рыночного спроса, относительной конкурентной позиции стратегической организационной единицы и стабильной финансовой политики. Резкие колебания во внешней среде или значительные изменения

в финансовой политике или структуре капитала окажут огромное влияние на эти оценки.

Более прямой формой той же самой методологии был бы подсчет уровня устойчивого роста для определения максимального уровня роста, который стратегическая организационная единица может внутренне профинансировать в условиях существующей финансовой политики, оперативной производительности, капиталоемкости и структуры капитала (для более подробного изучения анализа уровня устойчивого роста см. главу 27). Если ожидается, что оцененный уровень роста стратегической организационной единицы превысит уровень устойчивого роста, тогда эта единица будет испытывать недостаток наличности и требовать дополнительного финансирования. С другой стороны, если стратегическая организационная единица должна расти на более низком уровне, чем ее предел устойчивости, тогда она будет сбрасывать наличность, которая действует как внутренний источник стратегических фондов. Эти оценки предоставляют весьма приближенные значения относительной достаточности наличности каждой стратегической организационной единицы. Аналитик должен отметить, что эти оценки делаются при уточняющем условии *при прочих равных*. Значительные изменения в какой-либо из рассматриваемых постоянных величин изменят достаточность наличности стратегической организационной единицы.

Этап 2: отделить стратегические программы от эксплуатационного поддержания фирмы

Часто критерии, используемые для определения внутреннего баланса финансирования текущей операции, называются *базисными* (Stonich & Zaragoza, 1980). С одной стороны, для составления полной классификации каждой операции в качестве операционной или разрабатываемой, или в сочетании обеих, можно было бы провести полный анализ товарных запасов (ABC анализ) всех операций каждой стратегической организационной единицы фирмы. Другая важная отличительная черта этого этапа заключается в отделении стратегических затрат (например, затраты на развитие, увеличение оборотного капитала на уровень выше уровня инфляции, капиталовложения) от эксплуатационных затрат. Часто аналитик будет удивляться соотношением постоянных накладных расходов, которые должны правильно классифицироваться стратегическими, а не эксплуатационными. Другое преимущество — это выявление неопределенных областей накладных расходов, которые не приносили никаких выгодных результатов. Однако такая широта анализа является дорогостоящей и требующей много времени. Программирование стратегических фондов может быть проведено соответствующим образом с менее устойчивым анализом товарных запасов (ABC анализом), но в этом случае пострадает точность.

Для определения базисных критериев вместо полного ABC анализа аналитик может использовать несколько других критериев. Другие возможные критерии включают в себя (Stonich & Zaragoza, 1980):

- фирмы в отраслях по производству промышленных товаров могут решить использовать переменную поддержания производительности в качестве базового уровня;
- фирмы по производству потребительских товаров могут решить использовать в качестве базовой переменной поддержание доли рынка;
- быстрорастущие фирмы могут решить использовать широкое определение *базиса*, выбирая использование программирования стратегических фондов только для радикальных инноваций;
- фирмы, интенсивные по капиталу, могут решить использовать в качестве базового уровня непрерывное производство.

Если операции были определены базовыми, можно провести отделение эксплуатационных издержек от стратегических. Эксплуатационные расходы включаются в стадию бюджетирования, в то время как стратегические расходы включаются в стадию программирования стратегических фондов. Посредством вычисления прогнозируемых источников наличности и затрат всех стратегических организационных единиц аналитик осуществит весьма грубое определение того, насколько достаточными по наличности являются текущие операции фирмы, а также их способность внутреннего финансирования стратегических программ. Использование анализа уровня стратегического роста поможет аналитику выявить потенциальные рычаги для увеличения доступности фондов текущих операций. Когда все варианты максимизации выработки внутренних фондов исчерпаны, тогда к доступности внешних фондов добавляется оцененная доступность внутренних фондов с целью определения максимального количества доступных стратегических средств.

Этап 3: проанализировать возможности конкурентоспособных стратегических инвестиций

На этапе 2 уровень агрегирования проявляется еще в большей степени. Это происходит вследствие разделения стратегических организационных единиц по различным инвестиционным возможностям, которые представляют собой предложение о финансировании. Если этап 1 проведен правильно, каждое предложение о финансировании будет относиться к предложениям, ориентированным на будущее, основанным на последующих увеличениях в оборотном капитале, капиталовложениях, инвестициях в развитие инноваций или сочетании всех трех типов стратегических фондов. В дополнение к этому, каждое предложение потребует от фирмы вложения значительных средств в краткие сроки для обеспечения выгод, которые накопятся у фирмы или в среднем, или в долгосрочном периоде.

Каждая рекомендация о финансировании официально представляется в виде письменного предложения, описывающего относительные достоинства вложений. По крайней мере, каждое предложение должно содержать в себе следующие элементы:

- Анализ структуры издержек/выгод.

- Метрику для оценки будущего успеха.
- Цели будущей работы.
- Анализ чувствительности на основе различных сценариев и предположений. Распространенной является пессимистичная, «статус кво»/нейтральная или оптимистичная основа.
- Интеграция с общеорганизационной стратегией и существующими проектами.

Этап 4: ранжировать возможности конкурентоспособных стратегических инвестиций

Затем составляется ряд критериев, на основе которых следует судить об относительных достоинствах каждого предложения. В то время как нет универсального ряда оценочных критериев, он должен быть аналитически строгим и применяться беспристрастно. Некоторые распространенные критерии, которые необходимо включить, таковы:

- Результативность прошлых инвестиций стратегических средств.
- Прогнозируемые затраты/прибыли новых предложений по сравнению с текущей и предсказываемой результативностью существующих проектов и стратегий.
- Узость стратегического сочетания новых предложений со стратегией фирмы и прошлыми инвестициями.
- Рискованная характеристика каждого предложения наряду с воздействием, которое оно будет оказывать на общую рискованную ситуацию фирмы.
- Рассмотрение выгод, связанных с финансовым левереджем, если предложения требуют финансирования внешнего долга.
- Практическое обсуждение схемы финансирования предложения в краткосрочный, среднесрочный или долгосрочный период и воздействия на общий баланс наличности фирмы.

Этап 5: выбрать предложение по стратегическому финансированию

После проведения каждого предложения через все эти фильтры отбираются предложения, оптимальные для инвестиций. Этот этап часто требует значительной итерации для изменения или совершенствования предложений. Кроме того, в ходе этого процесса полезно искать рекомендации менеджеров различных типов. Это — одна из значительных сильных сторон программирования стратегических фондов. Чем больше осуществленных внутренних консультаций, тем более устойчивыми станут предложения. Процесс вскоре становится самонаправляемым, поскольку менеджеры приобретают полные сведения о стратегии фирмы и синергизме функциональных областей и организаций фирмы. В результате фирма становится в большей степени направленной на внедрение стратегии, потому что подход программирования стратегических фондов вводится в корпоративную культуру.

Этап 6: инициировать официальное разрешение на стратегические фонды

После того как предложения были отобраны для финансирования, требуются сумма, временные рамки и процедуры по осуществлению программирования стратегических фондов. Это — граница третьей стадии, бюджетирования. Первый год стратегического инвестирования должен входить в годовой бюджет и систему управленческой информации.

Этап 7: оценка результатов деятельности и контроль над ними

Для наблюдения за реализацией каждого выбранного предложения по стратегическому финансированию можно использовать множество методов, как, например, дисперсионный анализ, финансовый анализ и сбалансированные меры оценки. Сведения, приобретенные на данном этапе, можно применять для совершенствования критериев отбора будущих циклов программирования стратегических фондов.

На данном этапе организационная структура будет диктовать тип и интенсивность оценки результатов работы и контроля. На то, как выполняется этап 7, огромное воздействие будут оказывать разные культуры и отрасли. Некоторые примеры явных различий таковы:

- официальные против неофициальных;
- централизованные против децентрализованных;
- иерархичные против горизонтальных;
- ориентированные на производство/процесс против ориентированных на рынок против финансово ориентированных.

Важным моментом программирования стратегических фондов является осознание того, что организации могут потребоваться значительные структурные или системные изменения для одобрения перспективы, ориентированной на будущее. Например, оптимальный результат мог бы быть подорван несоответствующими системами оплаты труда. Так, например, вознаграждение функциональных руководителей, менеджеров и, вполне возможно, персонала должно быть изменено с целью стимулирования и поощрения поведения, направленного на перспективу. Аналогично, с процессной точки зрения, программирование стратегических фондов должно быть включено в систему управленческой информации.

Обобщающая схема процесса программирования стратегических фондов представлена на рис. 26.3. Также, для получения более приближенной к жизни информации о применении данного метода смотрите раздел «Ситуационный отрывок: программирование стратегических фондов в Merck & Co.».



Рис. 26.3. Цикл программирования стратегических фондов

Ситуационный отрывок: программирование стратегических фондов в Merck & Co.

Фармацевтическая отрасль полна риска. Масштабные невозвратимые инвестиции в научные исследования и опытные разработки должны осуществляться в свете значительных неопределенностей. В дополнение к этому риску, имеют место постоянно увеличивающиеся затраты на точные и прикладные исследования. Рассмотрим проявления этих рисков:

- исследование одного лекарственного средства требует очень внимательного изучения тысяч химических компонентов;
- существует один шанс из восьми, обещающий то, что лекарственные средства пройдут семилетнюю стадию развития;
- только одно из трех лекарственных средств покрывает свои полные издержки на разработку;
- затраты на каждый новый препарат в среднем составляют 230 млн. долларов.

Зная об этих рисках, Merck постоянно наблюдает за научными исследованиями и опытными разработками для гарантирования того, что они превышают стоимость капитала. Их высоко комплексная модель количественного планирования тесно связывает программирование с анализом дисконтированного движения наличности и анализом вероятного риска. Для подтверждения комплексности модели планирования рассмотрим следующие характерные признаки:

Временной промежуток	20 лет
Денежные факторы	Прогнозы по объемам производства каждого вида товара Проекты ценообразования Производственные затраты Производственный капитал Планы о курсах обмена валют Планы об уровнях инфляции Срок действия патента Конкурентные товары Размер рынка Сценарии: оптимистичные/наиболее вероятные/пессимистичные Планы о ежегодных номинальных продажах Денежные потоки наличности Прибыль на инвестиции Чистая текущая стоимость
Неденежные факторы	Терапевтические и диагностические показатели Дозы Дата запуска Вероятность технического успеха
Статистический анализ	Частота вводимых ресурсов в распространение вместо данных единственного пункта Финансовый анализ ожидаемых прибылей и планируемый риск

продолжение на следующей странице

Менеджеры по отдельным товарам представляют анализ оптимистичного/наиболее вероятного/пессимистичного сценариев уровней продаж на утверждение старшему менеджеру по маркетингу. До утверждения потенциальный лекарственный препарат подвергается ряду финансово-статистических анализов, содержащих в себе сотни итераций для каждого товара. Эти тесты включают в себя составление графика вероятности распределения нескольких особенно важных переменных, как, например, чистая текущая стоимость, денежные потоки наличности и прибыль на инвестиции, и планы продаж с целью составления характеристики риска и определения ожидаемых прибылей. Пример одного из этих графиков представлен ниже.



На этом рисунке чистая текущая стоимость конкретного лекарственного средства показывает 30%-ный шанс превышения стоимости капитала. Этот тип анализа чувствительности позволяет компании Merck вычислить риск по числу целей чистой текущей стоимости.

Часто утвержденные препараты являются предметом оценок результатов работы для проверки достоверности и точности модели, а также проверки предположений, движущих переменными вводимыми ресурсами.

Merck использует данную модель тремя важными способами:

1. Оценка деловых возможностей:
 - А. Оценка предложенных товарных кандидатов на лицензирование.
 - Б. Расходы на капиталовложения.
 - В. Существующие организации.
 - Г. Кандидаты на приобретение.
2. Управление научными исследованиями и опытными разработками:
 - А. Решения об инвестициях в разработку товаров.
 - Б. Оптимизирующий портфель разработки товара.
 - В. Оценка результатов работы по функции научных исследований и опытных разработок.
3. Долгосрочное планирование:
 - А. Расширение пятилетнего плана работы до 10-летнего и до 15-летнего временного промежутка.
 - Б. Анализ разногласий.
 - В. Воздействие потенциальных объединений на перспективы долгосрочного роста.

Источник: адаптировано по *Management Control Systems*, (9th ed.) by R.N. Anthony and V. Govindarajan, New York: Irwin/McGraw Hill.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. Высокой степени. Часто программы стратегических фондов охватывают временной промежуток пяти лет или более.

Точность. Средней степени. Программирование стратегических фондов зависит от количественных навыков и субъективных вводимых ресурсов отраслевых менеджеров.

Ресурсная эффективность. Средней степени. Стоимость зависит от полноты охвата и степени программирования, а также от того, насколько широко определяются базовые условия.

Объективность. Средней степени. Во многом зависит от прогнозирования и анализа сценария.

Полезность. От средней до высокой степени. Полезно для крупных, комплексных фирм или организаций, работающих в стабильных или чрезвычайно нестабильных, неопределенных средах. Ограниченная полезность для более мелких фирм.

Своевременность. От низкой до средней степени. Из-за количества вовлекаемых людей, программирование стратегических фондов может стать затянувшимся, требующим много времени процессом.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ сравнительной стоимости
- Анализ стоимостных цепочек
- Анализ сценария
- Анализ уровня устойчивого роста
- Анализ функциональных возможностей и ресурсов
- Бостонская матрица «рост - удельный вес в обороте рынка»
- Экран бизнеса General Electric

Литература

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1998). *Management control systems* (9th ed.). New York, NY: Irwin/McGraw Hill.
- Salter, M. S. (1973). «Tailor incentive compensation to strategy». *Harvard Business Review*, 51(2), 94-102.
- Stonich, P. J. (1980). «How to use strategic funds programming». *The Journal of Business Strategy*, 1(2), 35-40.

- . (1981). «Using rewards in implementing strategy». *Strategic Management Journal*, 2(4), 345-352.
- . (1984). «The performance measurement and reward system». *Organizational Dynamics*, 12(2), 45-57.
- Stonich, P. J., & Zaragoza, C. E. (1980). «Strategic funds programming: The missing link in corporate planning». *Managerial Planning*, 29(2), 3-11.
- Vancil, R. F. (1972). «Better management of corporate development». *Harvard Business Review*, 50(5), 53-62.
- Vancil, R. F., & Lorange, P. (1975). «Strategic planning in diversified companies». *Harvard Business Review*, 53(1), 81-90.

Глава 27. Анализ уровня устойчивого роста

Краткое описание

Анализ уровня устойчивого роста является динамичной аналитической основой, объединяющей в себе финансовый анализ со стратегическим менеджментом для объяснения особо важных взаимосвязей переменных стратегического планирования и финансовых/эксплуатационных переменных, для проверки того, соответствуют ли задачи корпоративного роста финансовой политике. Также он позволяет определить существующие возможности фирмы для финансирования роста, установить, каким образом финансовые политики будут воздействовать на будущий рост, и проанализировать сильные и слабые стороны конкурентных стратегий.

Исторический опыт

Классическая экономическая теория говорила о том, что рост — это движущая сила нашего постоянно повышающегося жизненного стандарта, и, следовательно, рассматривала его как общественную цель. Скрытое, но серьезно аргументированное убеждение в этом предполагает, что корпорация будет обеспечивать подобный рост. Фактически, рост стал центральным моментом в неписаном социальном уставе, сделавшим возможным корпоративное существование во многих странах. Большая часть сторонников этой концепции согласилась, что корпоративный рост и его подразумеваемые последовательные, более высокие прибыли должны привести к еще более значительным социальным выгодам, которые проявятся в виде полной занятости, высоких доходов и, в конечном счете, более высокого качества жизни каждого. Рост рассматривался как топливо, необходимое для поддержания постоянного продвижения вперед этого цикла человеческого развития.

Многие ранние теории стратегии разрабатывались для поддержания этой цели корпоративного роста. Поддерживающая философия, лежащая в основе

этих стратегий, предполагала, что, как и биологические системы, корпорации требуют роста ради выживания. Рост сохраняет избыточные ресурсы (часто называемые *резервом*), необходимые для адаптации к эволюционирующим условиям окружающей среды. Часто, в условиях изменений, этот резерв подключается для успешного поддержания эволюционного процесса. После того как изменение в окружающей среде стабилизировалось, рост работает на сохранение позиции фирмы во вновь занятой нише наряду с одновременной подготовкой к следующему кругу эволюции.

Основным риском стремительного роста является способность эффективно обращать продажи в наличность. Компания, которая эффективно работала с этим риском и переводила его в конкурентный фактор, — это Dell Computers. Dell широко известна по использованию цикла свободного оборота наличности в качестве ключевой оценки результатов работы. Посредством фокусирования внимания на таких показателях, как неоплаченные дни продаж, дни продаж в товарно-материальных запасах и дни неоплаченных платежей, Dell использовала изменения в товарно-материальных запасах, мероприятия по сбору выплат и замедлению выплат поставщиков. С помощью цикла свободного оборота наличности более низкого уровня, чем у своих конкурентов, Dell получает мощное преимущество на рынке.

Ранняя теория стратегии развивалась на базе этой концепции роста в качестве необходимого условия для выживания и процветания фирмы. В особенности примечательно, что модели портфеля усилили эту концепцию и использовали кривую опыта и жизненный цикл продукции в качестве адаптационных инструментов для поддержания текущего роста с целью гарантирования будущего выживания. Во многих случаях эти инструменты работали по дарвиновской аналогии в применении к бизнес-моделям. Кривая опыта может быть рассмотрена как адаптационная методология в течение периодов стабильности окружающей среды в занятых нишах. Жизненный цикл продукции может быть рассмотрен как ниша, которую на данный момент занимает фирма. Во времена стабильности конкуренция устраняется или достигает предельной полезности, таким образом, сохраняя ресурсы, необходимые для подкормки корпоративного чудовища с целью поддержания неизбежного перехода в другую нишу. Когда окружающие условия текущей ниши ускоренно усиливаются во вред форме корпоративной жизни в ее текущем проявлении (то есть, на стадии спада жизненного цикла продукции), эти избыточные ресурсы затем можно будет приложить к эволюционному процессу адаптационного выбора другой ниши (то есть, нахождение другой кривой опыта в текущей отрасли или переход в другую отрасль) — то есть, основополагающее обоснование теории портфеля.

Крупные диверсифицированные фирмы, стимулирующиеся и поддерживаемые адаптационной методологией моделей портфеля, требовали увеличивающихся избыточных ресурсов для осуществления эволюционного прыжка в другие ниши (то есть, рынки товаров или различные основы конкуренции). Стратегии портфеля, разработанные для роста, сохранения или сбора доли рынка на рынках с высоким уровнем роста, влекли за собой различные воздействия денежных потоков наличности и прибыльности, требуя абсолютного признания

необходимости кассовой наличности в корпоративной стратегии. Аналогично, высокие уровни инфляции и, как следствие, высокие процентные ставки 1970-х гг. обострили этот дефицит наличности посредством осуществления введения внешнего долга или негодного собственного капитала. Это происходило до такой степени, что многие модели портфеля (в особенности, Бостонская матрица «рост — удельный вес в обороте рынка») объединяли в себе четкое представление о размещении внутренних ресурсов. Стало ясно, что для подтверждения того, что диверсифицированные конгломераты не повторят участь динозавров, требовался другой адаптационный механизм. Этим механизмом стал анализ уровня устойчивого роста.

Самой ранней разработкой концепции стал «поддерживаемый рост» (Marpown Kisog Jr., 1964). Он объединил уже существующую формулу Du Pont с современной финансовой теорией в финансовую модель, разработанную с целью предсказания максимальной величины роста, который бы могла испытать фирма до сохранения внешнего долга или финансирования собственного капитала. Таким образом, финансовые политики фирмы могли бы быть рассмотрены как оказывающие прямое воздействие на способность фирмы к росту. Зная о предположениях, выдвинутых относительно внутреннего финансирования в подходах портфеля, эта модель быстро перешла в методологию портфеля. Часто многотоварные и многорыночные фирмы сталкивались с возможностями инвестирования, превышающими их потенциальные ресурсные возможности. Анализ устойчивого роста обеспечил строгий метод для определения порога, до которого следует контролировать рост в рамках внутреннего финансирования.

До этой разработки полагалось, что увеличивающимся продажам будут сопутствовать увеличивающийся денежный поток наличности и прибыльность. Модели портфеля оптимистически говорили о том, что доля рынка выставит значительные требования к наличности, и что рыночный рост правильным образом прогнозирует требования к наличности. Не интуитивное наблюдение показало, что многие фирмы, характеризующиеся высоким ростом, не могли доказать несостоятельность этой главной предпосылки теории портфеля. Модель Кизора, в основном, обеспечила теоретическую поддержку этих анекдотических реалий и предоставила фирмам операционную финансовую модель для управления стратегией портфеля в отсутствие низкой капиталоемкости или сильных барьеров мобильности.

Даже хотя теория портфеля была дополнена более устойчивыми формами теории стратегии, анализ уровня устойчивого роста остается ценным аналитическим методом. Разработка эффективных рынков капитала подняла основу внутреннего финансирования. Теперь фирмы регулярно используют анализ уровня устойчивого роста для проверки устойчивости своих корпоративных стратегий посредством определения того, будет ли дальнейший рост выстроен с помощью текущих финансовых политик фирмы. Затем этот анализ можно применить для изучения того, каким образом рост будет влиять на финансовый левередж и какие переменные фирма может использовать для сохранения баланса между финансовой политикой и задачами роста корпоративной стратегии. В дополнение к этому, анализ

уровня устойчивого роста считается инструментом сбора конкурентной информации для оценки сильных и слабых сторон стратегий соперников.

Стратегическое обоснование и его применение

Инвестирование в корпоративные стратегии, ориентированные на рост, представляет собой риск ликвидности в качестве результата долгосрочных финансовых политик. Капиталовложения для поддержания рабочего цикла обязательно должны осуществляться до окончательного осуществления выплат займа. Стремительный рост потребует инвестиций в новые капитальные ресурсы, которые часто превосходят финансовую емкость существующих рабочих циклов, появившихся из предыдущих капиталовложений.

Необходимость анализа устойчивого роста также находит пути в краткосрочных финансовых политиках, связанных с оборотным капиталом. Цикл свободного оборота наличности — это временной период между покупкой материальных ресурсов и сбором дебиторской задолженности от конкретной продажи. Цикл свободного оборота наличности выражает количество времени между начальными расходами наличности, которые фирма совершает для сохранения ресурсов, и соответствующей компенсацией этих наличных расходов. Составляющие цикла свободного оборота наличности таковы:

$$\text{Цикл свободного оборота наличности} = \text{Операционный цикл} - \text{Цикл выплат,}$$

где

$$\text{Операционный цикл} = \text{Период конверсии товарно-материальных запасов} + \text{Период конверсии покупательской задолженности}$$

$$\text{Цикл выплат} = \text{Период кредиторской задолженности}$$

Из этих уравнений можно понять, что рост часто ударяет по денежной ликвидности фирмы. Входящий поток наличности инвестирования корпоративных стратегий, ориентированных на рост, часто превосходит обязательную реализацию сопутствующих входящих потоков наличности. Это может оставить фирму в положении неподдерживаемого входящего потока наличности, из которого можно выйти только либо путем замедления роста, либо путем сохранения внешнего финансирования, полагая, что все меры эффективности для совершенствования цикла свободного обращения наличности были приняты.

Суть важности концепции устойчивого развития заключалась в банкротстве 1975 года американского розничного торговца специальным ассортиментом товаров W.T. Grant Company. С 1966 года по 1974 год эта компания получала доходы и имела положительный оборотный капитал, а также регулярно выплачивала дивиденды. К 1983 году акции Grant продавались по коэффициенту прибыли на собственный капитал в размере 20. Кроме того, финансовое здоровье компании в тот период, по-видимому, было сильным, о чем свидетельствуют благоприятная прибыль на собственный капитал, оборачиваемость капитала, текущий долг и коэффициент отношения долга к собственному капиталу. Grant испытывала

стремительный рост и к 1973 году стала крупнейшей цепочкой розничных магазинов в Соединенных Штатах. Этот рост, однако, оказался неустойчивым, поскольку денежный поток наличности компании Grant от ее операций испытал резкий спад с 1966 года, достигнув 100 млн. долларов за год до своего банкротства (Largay & Stickney, 1980).

Банкротство W.T. Grant подчеркивает важность анализа уровня устойчивого роста. Уровень роста фирмы является устойчивым, когда входящий поток наличности равен или превышает выходящий поток наличности. То есть, могут ли реализованные прибыли, полученные от прошлых и текущих инвестиций, обеспечить требуемые инвестиционные фонды для поддержания будущей корпоративной стратегии? Если нет, то финансовую политику нужно будет изменить с целью избежания серьезных и потенциально фатальных сетей. Анализ уровня устойчивого роста является эффективным инструментом для нахождения возможных методов достижения этой цели. Глубокое понимание факторов, оказывающих воздействие на входящий и исходящий потоки наличности, является предварительным условием для понимания анализа уровня устойчивого роста. Другие примеры применения анализа уровня устойчивого роста к стратегическим решениям можно найти в разделе «Противоречивая стратегия и анализ уровня устойчивого роста».

Входящий поток наличности

Входящий поток наличности в основном создается из трех источников:

1. Внутренняя выработка, что означает операционный поток наличности от текущих операций и/или от размещения активов или их реализации путем продажи.
2. Долг.
3. Собственный капитал.

Исходящий поток наличности

Исходящий поток наличности создается вследствие шести способов применения средств:

1. Инвестиции в оборотный капитал (наличные, счета, товарно-материальные запасы, задолженности и т.п.) для финансирования цикла свободного обращения наличности, связанного с увеличением продаж от существующих или новых стратегий.
2. Реинвестирование для поддержания существующих капитальных активов, как, например, здания и оборудование.
3. Новые капиталовложения для поддержания увеличивающихся продаж от существующих или новых стратегий.
4. Налоги.
5. Затраты по обслуживанию долга.
6. Выплаты дивидендов.

Чтобы фирма достигла устойчивого роста, входящий поток наличности должен, по крайней мере, равняться исходящему потоку наличности. Численные формулы, которые охватывают каждый из шести факторов, перечисленных выше, составляют функцию количественного равенства источников и способов применения средств. Рисунки 27.1а и 27.1б отображают эту функцию равенства и процесс, в результате которого получается формула уровня устойчивого роста.

Посредством сохранения входящих денежных потоков наличности постоянными (то есть, не принимая в учет дополнительного долга или собственного капитала) аналитик может определить максимальное увеличение в продажах, которое фирма способна поддерживать. На этом уровне роста внутренние фонды, полученные с помощью операций, плюс долг достаточны для финансирования требований фирмы к оборотному капиталу, поддержания капитальных активов и расширения капитальных активов, необходимого для поддержания этого уровня продаж. Денежный поток находится в точке равновесия. Следовательно, достигнут уровень устойчивого роста.

Любой рост выше этого уровня обязательно нарушит равновесие в балансе источников средств и сферах их применения. С тех пор, как некоторые бизнес-стратегии фирмы будут испускать наличность, а другие в это время будут ее поглощать, одной из целей стратегии корпоративного уровня является поддержание баланса между источниками средств и сферами их применения. Большинство фирм постоянно характеризовалось очень реальной перспективой достижения уровня роста в масштабе всей фирмы, выше уровня устойчивого роста. Это означает, что число проектов, обещающих прибыли выше стоимости капитала, превышает текущие финансовые возможности фирмы. Это оставляет аналитику два варианта управления этим сценарием: 1) сократить рост посредством не инвестирования некоторых проектов, даже если бы они могли обеспечить положительную чистую текущую стоимость, или 2) работать с одним или комбинацией компонентов входящих или выходящих денежных потоков наличности, представленных на рис. 27.1а и 27.1б.

После того как аналитик установил, что рост продаж мог бы быть прибыльным или стратегически ценным, можно рассмотреть различные меры работы с переменными финансовой политики по второму варианту с целью увеличения уровня устойчивого роста.

Рычаги входящего денежного потока наличности

1. Доходы до выплат процентов и налогов. Увеличение доходов до выплат процентов и налогов посредством более производительных операций (сокращение издержек, реинжиниринг бизнес-издержек и т. п.) или более эффективных операций с помощью анализа взаимосвязи «стоимость - объем - цена - доход», движущей доходами до выплат процентов и налогов.

2. Сжатие компонентов цикла свободного оборота наличности. Сокращение цикла свободного оборота наличности высвободит наличные денежные ресурсы. Это может быть дополнено сокращением периода конверсии товарно-материальных запасов, увеличением периода выплат (учитывая потенциально нега-

А. Составляющие входящих денежных потоков наличности

$$\text{Прибыль на активы (ROA)} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Доходы до вычета процентов и налогов (ЕВIT)}} \times \frac{\text{Оборачиваемость активов}}{\text{Продажи}}$$

где Чистая прибыль = $\frac{\text{Продажи}}{\text{Общие активы}}$

$$\text{Доля заемных средств} = \frac{\text{Общие активы}}{\text{Собственный капитал}}$$

$$\text{Воздействие выплаты дивидендов} = 1 - \frac{\text{Дивиденды}}{\text{Доходы после уплаты налогов (ЕАТ)}}$$

$$\text{Воздействие налогов} = 1 - \frac{\text{Налоги}}{\text{Доходы до уплаты налогов (ЕВТ)}}$$

$$\begin{aligned} \text{Доступные средства} &= \text{ROA} \times \text{Доля заемных средств} \times \text{Воздействие налогов} \times \text{Воздействие выплаты дивидендов} \\ &= \frac{\text{ЕВIT} - \text{Проценты}}{\text{Собственный капитал}} \times \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{ЕВТ}} \times \left(1 - \frac{\text{Налоги}}{\text{ЕВТ}}\right) \times \left(1 - \frac{\text{Дивиденды}}{\text{ЕАТ}}\right) \\ &= \text{ROE} \times 1 - \frac{\text{Налоги}}{\text{ЕВТ}} \times 1 - \frac{\text{Дивиденды}}{\text{ЕАТ}} \end{aligned}$$

В. Составляющие исходящих денежных потоков наличности

Вложения в оборотный капитал =

Рост продаж × Пропорциональные вложения (уровень) в компоненты цикла оборачиваемости наличности (ССС)

$$\text{Рост продаж, \$} \times \left[\frac{\text{Текущие активы } \text{CCC}_1 - \text{Текущие пассивы } \text{CCC}_1}{\text{Текущие активы } \text{CCC}_0 - \text{Текущие пассивы } \text{CCC}_0} \right]$$

например, на каждый \$1 увеличения продаж материальные запасы увеличиваются на \$0.25 и т. п. Повторите для каждого компонента ССС и умножьте итог на увеличение продаж на \$1

Вложения в основной капитал =

$$\left[\text{Рост продаж, \$} \times \left[\frac{\text{Уровень пропорциональных вложений для поддержания объема основного капитала}}{\text{Уровень пропорциональных вложений для создания основного капитала}} \right] \right]$$

С. Уровень устойчивого роста: $\text{Входящие потоки наличности (A)} = \text{Выходящие потоки наличности (B) с учетом существующей финансовой политики (отсутствие нового собственного капитала, дивидендов или долга)}$

$$= \text{ROE} \times 1 - \frac{\text{Налоги}}{\text{ЕВТ}} \times 1 - \frac{\text{Дивиденды}}{\text{ЕАТ}} \quad (\text{ROE — прибыль на собственный капитал})$$

Рис. 27.1а. Вариант формулы уровня устойчивого роста

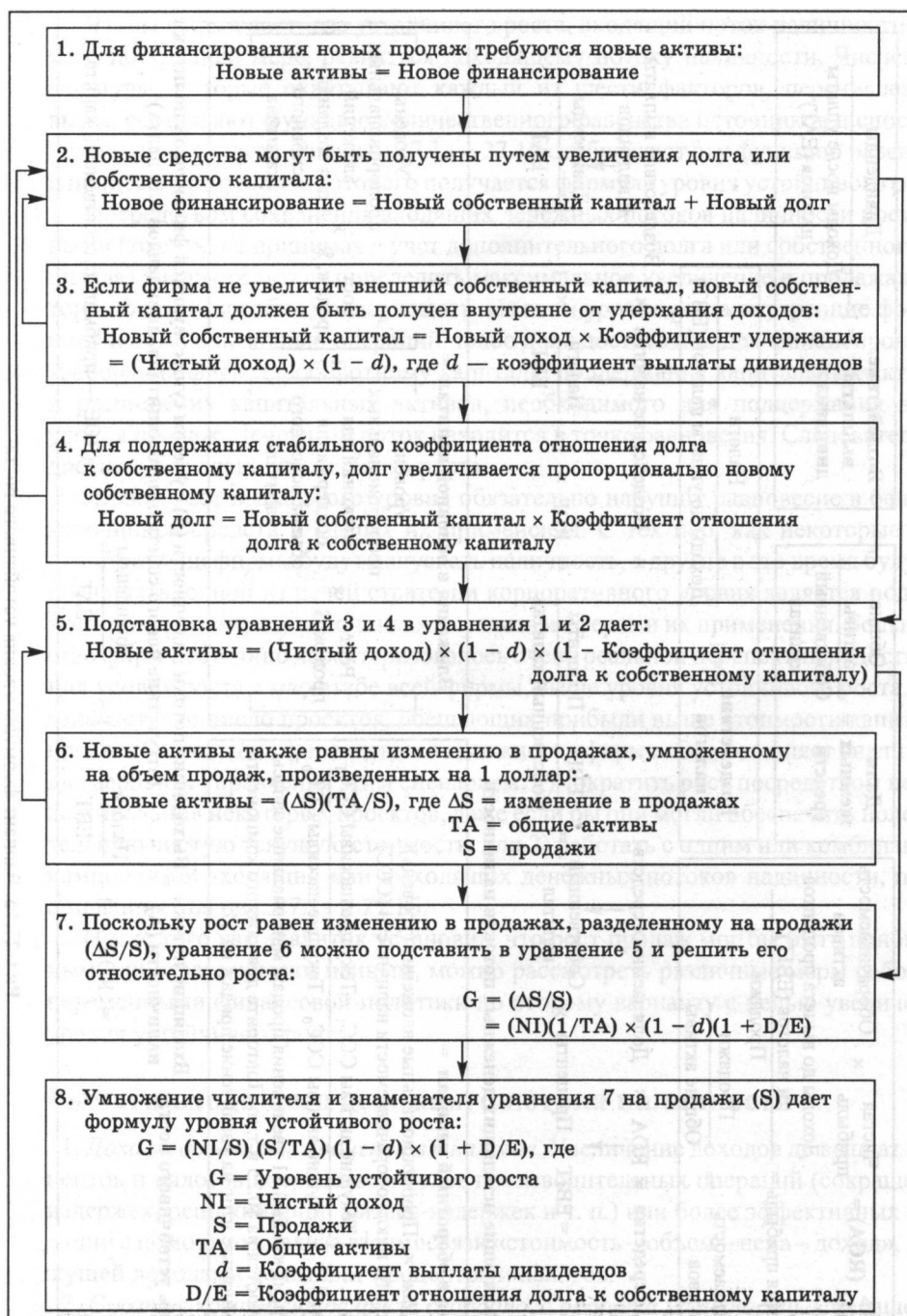


Рис. 27.16. Процесс выведения формулы уровня устойчивого роста

Источник: адаптировано по «The Financial Implication of Growth», by T.A. Ulrich and P. Arlow, 1980, *Journal of Small Business Management*, 18(4), с. 28-33

тивные воздействия на кредитные отношения) и сокращением периода конверсии покупательской задолженности (учитывая потенциально негативные воздействия на приверженность покупателей).

3. *Издержки на погашение текущего долга.* Сокращение расходов на выплату процентов пропорционально всем продажам посредством более благоприятных условий финансирования или посредством списания заложенных процентов на плату за аренду.

4. *Планирование налоговых поступлений.* Внедрение финансовых методов, которые сокращают действительные налоги, выплаченные по ставке ниже установленной законом.

5. *Политика выплаты дивидендов.* Выплата меньших дивидендов с учетом потенциально негативных эффектов для рынка.

6. *Лeverедж.* Увеличивающийся долг оказывает несколько положительных эффектов, включая увеличенный риск:

- А. Увеличенный денежный поток наличности для поддержания роста.
- Б. Более высокий финансовый лeverедж для обеспечения фирмы возможностью получать более высокую прибыль на собственный капитал в условиях существующей политики ценообразования.
- В. Более высокий финансовый лeverедж по сравнению с конкурентами для обеспечения фирмы возможностью сбивать конкурентные цены, увеличивать качество или богатства качеств товара или услуги, наряду с получением той же самой прибыли на собственный капитал.
- Г. Более значительные доли рынка, заработанные посредством жесткого ценообразования для обязательного отражения в более высокой общей стоимости имущества (то есть, реинвестированные прибыли), обеспечивая дальнейшее пространство для расширения долга с целью финансирования роста.

7. *Выпуск нового акционерного капитала.* Этот вариант обычно обладает меньшей привлекательностью по перечню аналитических действий. Современная корпоративная финансовая теория, наиболее выдающаяся работа Модильяни и Миллера (1958), говорит о том, что эффекты богатства акционера от более низких дивидендов являются менее разрушительными, чем эффекты от «разводнения» акционерного капитала посредством выпуска дополнительных акций.

Рычаги исходящего денежного потока наличности

1. *Сокращение инвестиций в оборотный капитал.* Сокращение инвестиций и увеличение оборачиваемости наличности в оборотном капитале может включать в себя проведение таких мероприятий, как, например, сокращение запасов по стоимостной цепочке, регулирование рыночной власти фирмы для отсрочки выплат и сокращение покупательской задолженности, понимая «стоимости» со стороны покупателей и того, что каждому покупателю необходимо показать положительную прибыль на инвестиции фирмы.

2. *Сокращение инвестиций на поддержание объема капитала.* Для высвобождения наличных средств для новых стратегий можно уменьшить инвестиции,

предназначенные для сохранения существующего объема капитала фирмы. Аналитик должен помнить о потенциальной опасности невнимательно отсрочиваемых платежей. Например, сокращение объема капитала может отсрочить даже более высокие стоимости приобретения капитала в виде более значительного простоя, пропущенных заказов, более низкого качества и неудовлетворенности покупателей. Для нахождения оптимального баланса может помочь калькуляция себестоимости по операциям.

3. *Сокращение инвестиций в расширение капитальных активов.* Капиталоинтенсивность новых стратегий или расширения существующих стратегий может быть сокращена для уменьшения утечки капитала. Снова, сопутствующая угроза состоит в потенциальном разрушающем воздействии, которое это действие будет оказывать на эффективность соответствующих стратегий. Сниженная капиталоемкость может сделать фирму уязвимой по отношению к конкурентам, которые активно внедряют технологические инновации в надежде получения возможности снижения цен и/или увеличения дифференциации в будущем. Следовательно, этот рычаг может снизить стратегическое положение фирмы в отрасли.

Многие переменные являются взаимозависимыми. Поскольку формула устойчивого роста объединяет все эти переменные, она является идеальным инструментом для количественной оценки этих компромиссов. Анализ чувствительности этих рычагов может пролить свет на варианты позиционирования фирмы. Говиндараян и Шэнк (1986) полагают, что особенно ценным применением этого типа анализа чувствительности уровня устойчивого роста является употребление в формуле всех переменных постоянными, кроме одного ключевого политического рычага. Посредством принятия решения для одной ключевой переменной аналитик может определить воздействие роста продаж либо на источники, либо на способы использования средств. Таблица 27.1 отражает результат такого анализа чувствительности.

Как показывает табл. 27.1, формула уровня устойчивого роста обеспечивает понимание структуры бизнес-модели фирмы. Это фильтр осуществимости, через который следует пропускать все стратегии с целью оценки воздействия роста будущих продаж на финансовую ликвидность фирмы. Как и во всех анализах чувствительности, для аналитика важно помнить, что все эти взаимозависимости могут существовать только на определенном уровне. Тем не менее, если планы роста фирмы показывают большую вероятность превосходения уровня устойчивого роста, анализ чувствительности может указать, на что следует обратить аналитическое внимание. Вооружившись этой информацией, аналитик может более глубоко окунуться в наиболее эффективные рычаги финансовой политики для поддержания будущей стратегии. При отсутствии более широких стратегических компромиссов, эти изолированные переменные часто выбираются в качестве переменных, в конечном счете используемых фирмой с целью поддержания роста.

Таблица 27.1. Простой пример анализа чувствительности

Определенный рычаг	Воздействия источников и сфер применения средств 15%-ного изменения в неопределенном рычаге (при неизменных прочих рычагах)	
Рычаг исходящего потока наличности	Источники наличности (%)	Сферы применения наличности (%)
Сокращение срока обращения наличности		7.2
Сохранение объемов капитала		3.6
Расширение объемов капитала		2.1
Рычаг входящего потока наличности		
Доход до вычета процентов и налогов	3.2	
Задолженные проценты	7.2	
Налоговое планирование	1.2	
Коэффициент выплаты дивидендов	0.85	
Новый долг	2.1	
Новый собственный капитал	1.5	
Стратегическое значение	Самое значительное воздействие на высвобождение источников наличности должно быть направлено на повторное заключение соглашений о долговом финансировании или, вероятно, перевод больших долговых издержек на более малые лизинговые выплаты. Наоборот, уменьшение выплаты дивидендов на 15% только повысит доступные средства на 0.85% — наиболее нежелательный компромисс в условиях потенциально негативной реакции рынка на подобное сокращение дивидендов. Наиболее эффективная сфера, на которую следует обратить внимание для сокращения применения наличности, — краткосрочное финансовое управление посредством сокращения составляющих цикла обращения наличности.	

Другой ценный аспект анализа уровня устойчивого роста заключается в его применении к конкурентной информации. Оценка уровня устойчивого роста конкурентов обнаружит и угрозы, и возможности. Если конкуренты находятся на уровне устойчивого роста или близко к нему, они могут и не располагать финансовой возможностью для запуска эффективной угрозы установленному конкурентному преимуществу фирмы. Аналогично, ограниченная финансовая возможность конкурента может предоставить стратегические окна для фирмы аналитика, с помощью которых можно делать стратегические нападения. И наоборот, если конкуренты рассматриваются обладающими возможностью роста, радарный экран фирмы может быть более тонко настроен на этот потенциальный источник конкуренции. Более того, множество вариантов, доступных для фирм-конкурентов, можно проанализировать посредством изучения потенциальных рычагов, доступных им для финансирования роста. Это часто направлено на будущие стратегии конкурентов. Одно из сильнейших преимуществ ана-

лиза уровня устойчивого роста состоит в том, что этот метод является относительно простым и быстрым способом подкрепления конкурентной информации. Большая часть требуемого сырого материала свободно может быть получена из публично доступных финансовых отчетов.

Сильные стороны и преимущества

Проверка реальности. Анализ уровня устойчивого роста обеспечивает тесную связь между широкой стратегией и финансовой политикой. Он служит в качестве эффективной проверки реальности для определения того, являются ли задачи стратегического роста осуществимыми в условиях существующей финансовой политики. Таким образом, эта модель частично заполняет вакуум практического применения, который часто остается незаполненным в других моделях стратегического анализа.

Ориентированность на будущее. Большинство описательных моделей ограничиваются выявлением стратегической проблемы. В дополнение к определению осуществимости будущей стратегии, анализ уровня устойчивого роста, оставаясь описательной моделью, делает еще один шаг вперед. Позволяя аналитику определить области, оказывающие наибольшее воздействие, данная модель ведет вперед по наиболее эффективному пути. Даже если она не предлагает никакого совета по поводу того, как обходиться с рычагами, она во многом помогает аналитику решить, каким конкретно рычагом воспользоваться.

Эффективность. Анализ уровня устойчивого роста отличается чрезвычайной ресурсной эффективностью. Методология не сложна, и требуемая информация свободно доступна по данным бухгалтерского учета фирмы. Более того, широкий спектр различных методов бухгалтерской отчетности подходит для анализа этого типа. Аналитические вводимые ресурсы характеризуются достаточно высоким уровнем абстракции, так что внутренняя финансовая информация конкурентов не обязательна. Эта модель также очень своевременна, так как может проводиться очень быстро.

Универсальность. Модель уровня устойчивого роста является особенно универсальной, что выражается в ее многофункциональном применении. Она может анализировать текущую стратегию, проверять осуществимость будущей стратегии, определять рычаги воздействия на финансовые барьеры роста, а также представляет собой полезный инструмент конкурентной информации.

Слабые стороны и ограничения

Стратегическая близорукость. Абсолютное полагание на анализ уровня устойчивого роста может заставить аналитика предполагать, что финансовые показатели представляют наивысший барьер роста. В качестве потенциально равных или более значительных барьеров роста с осторожностью следует включать вопросы, касающиеся технологии, человеческих способностей, предотвращения риска и предпочтений руководства. В этом отношении доступность

средств является только необходимым, но не достаточным предопределяющим условием для успешной стратегии.

Бесприбыльный рост. Безоговорочное полагание на анализ уровня устойчивого роста может ослепить аналитика перспективой неприбыльного роста. Даже хотя эта модель обладает редким сочетанием интуитивной привлекательности и простоты применения, она не заменяет строгий стратегический анализ. Даже если фонды доступны для инвестирования новых стратегий, движимый ликвидностью рост не должен вытеснять создание ценности в качестве обязательного стратегического критерия. Аналитик должен оставаться бдительным по отношению к попытке построения власти на росте и престиже, а не на прибыльности. Всегда существует вероятность того, что оптимальной стратегией является возвращение богатства акционерам.

Ограниченный масштаб. Анализ уровня устойчивого роста только изолирует финансовые переменные наивысшими платежами по мероприятиям. Изобретательность аналитика является важнейшим компонентом в продвижении анализа вперед с того места, где заканчивается анализ устойчивого роста. Анализ устойчивого роста — это не стратегия, а только тактический инструмент финансового анализа, хотя и очень ценный, с помощью которого следует проверять осуществимость стратегии.

Непредусмотренные последствия. При изучении различных финансовых рычагов с помощью анализа чувствительности для аналитика также важно быть чувствительным. Количественный и, скорее, формульный подход данной модели может заставить аналитика поверить в то, что не существует никаких компромиссов между финансовыми переменными, которые имеют перекрестные эффекты на более широкую стратегию фирмы. Скорее, негативные вторичные воздействия анализа устойчивого роста могут без предупреждения осуществить первичные разрушения стратегии фирмы. Покупатели или поставщики могут быть отклонены от намеченного пути казалось бы безобидной попыткой сжатия цикла оборачиваемости наличности. Качество и безопасность могут быть урегулированы путем сокращений вложений в поддержание объемов капитала. Долгосрочное технологическое превосходство может быть искажено краткосрочными убеждениями о сохранении фондов посредством сокращений в капиталоемкости. Главный момент этих примеров непредусмотренных последствий состоит в том, что манипулирование различными рычагами, предложенными анализом уровня роста, часто влечет за собой более широкие стратегические сети.

Потенциально опасные предположения. Модель уровня устойчивого роста предполагает постоянный уровень рыночного роста в течение периода прогноза. Это может быть необязательно правильным предположением, поскольку конкурентная структура может коренным образом измениться в ходе периода планирования, вызывая неравный или другой уровень рыночного роста в период планирования. Например, интенсифицированный маркетинг и вход или выход доминирующих фирм в отрасли могут радикально повлиять на уровень рыноч-

ного роста путем стимулирования, задерживания или снижения первичного спроса (Varadarajan, 1983). Аналитик должен оставаться осмотрительным по отношению к этим воздействиям и возможной необходимости возвращения к анализу устойчивого роста раньше, чем ожидалось.

Процесс применения метода

Этап 1: собрать информацию по счетам фирмы

Эти материалы могут быть собраны по платежным документам индивидов и систем, обычно выявляемым через функции бухгалтерского учета и контроля, и использованы для прослеживания важнейших финансовых оценок фирмы и статуса исполнения.

Этап 2: вычислить существующий уровень устойчивого роста фирмы

Вычисление отдельного уровня роста для каждой стратегической организационной единицы предоставит аналитику способность дезагрегировать и уточнять анализ посредством вычисления уровней роста каждой стратегической организационной единицы в управлении общим ростом в рамках всей фирмы. В зависимости от информации, полученной аналитиком, для определения существующего уровня устойчивого роста фирмы могут использоваться альтернативные варианты формулы (см. рис. 27.2).

В то время как аналитик сможет сохранить столько внутренних данных, сколько требуется для какой-либо формулы из представленного ниже рисунка, при использовании анализа уровня устойчивого роста помочь могут альтернативные варианты одной и той же формулы.

Этап 3: завершить программирование стратегических фондов

Процесс программирования стратегических фондов (для более тщательного изучения программирования стратегических фондов см. главу 26) предложит ряд новых инвестиций на период прогнозирования. Если уровень роста выше уровня устойчивого роста, должен быть изменен один компонент формулы или сочетание формул для повторного сохранения баланса. Если баланс нельзя сохранить повторно, для фирмы рост окажется жестким финансовым стрессом.

В основном, в этом случае у аналитика есть три варианта:

1. Посредством использования формулы Du Pont для расширения компонента формулы уровня устойчивого роста — прибыли на собственный капитал, аналитик может проанализировать варианты, доступные для увеличения уровня устойчивого роста:

$$G = \frac{\text{Общие активы}}{\text{Собственный капитал}} \times \frac{\text{Продажи}}{\text{Общие активы}} \times \frac{\text{Чистый доход}}{\text{Продажи}} \times \text{Кoeffициент удержания}$$

$G = \frac{\text{Доля заемных средств}}{\text{Общие активы (прошлый год)}} \times \frac{\text{Оборачиваемость активов}}{\text{Общие активы (прошлый год)}} \times \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Продажи}} \times \frac{\text{Процент удержанных доходов}}{\text{Чистый доход (текущий год) - Дивиденды (текущий год)}}$ $= \frac{\text{Общие активы (прошлый год)}}{\text{Собственный капитал (прошлый год)}} \times \frac{\text{Продажи (текущий год)}}{\text{Общие активы (прошлый год)}} \times \frac{\text{Чистый доход}}{\text{Продажи}} \times \frac{\text{Чистый доход (текущий год) - Дивиденды (текущий год)}}{\text{Чистый доход (текущий год)}}$	
$G = \frac{\text{Прибыль на собственный капитал}}{\text{Прибыль на собственный капитал}} \times \left(1 - \frac{\text{Налоги}}{\text{ЕВТ}}\right) \times \left(1 - \frac{\text{Дивиденды}}{\text{ЕАТ}}\right)$ <p>где G = уровень устойчивого роста ROE = Прибыль на собственный капитал ЕВТ = Доходы до уплаты налогов ЕАТ = Доходы после уплаты налогов</p>	$G = \text{ROE} \times \text{Коэффициент удержания}$ <p>где ROE = Чистый доход / Собственный капитал Коэффициент удержания = $\frac{\text{Чистый доход} - \text{Дивиденды}}{\text{Чистый доход}}$</p>

1. Во-первых, оцените
 - дополнительные инвестиции в оборотный капитал на каждый дополнительный доллар продаж
 - дополнительные инвестиции в поддержание существующих капитальных активов на каждый дополнительный доллар продаж
 - дополнительные инвестиции в новые капитальные активы на каждый дополнительный доллар продаж
 - чистую прибыль
 - % амортизации, начисленной на продажи
 - налоговую ставку
 - уровень выплаты дивидендов
 - дополнительное увеличение долга на каждый дополнительный доллар удержанных доходов
2. Затем определите средства, полученные от операций, =
 (Ставка чистой прибыли – проценты) × (1 – налоговая ставка) × (1 – уровень выплаты дивидендов) + % амортизации, начисленной на продажи
3. Определите общее доступное финансирование и потребности в нем
 - Формула общего доступного финансирования =
 Средства, полученные от операций, × (1 + % роста продаж) × (1 + % увеличения долга на каждый дополнительный доллар удержанных доходов)
 - Формула потребностей в финансировании =
 (% роста продаж × уровень дополнительного увеличения оборотного капитала) + (% роста продаж × уровень инвестиций в новые капитальные активы) + ([1 + % роста продаж] × уровень инвестиций в поддержание существующих капитальных активов)
4. Приравняйте формулу общего доступного финансирования к формуле потребностей в финансировании и решите полученное уравнение относительно % роста продаж, который уравнивает эти две формулы. Данное число — это уровень устойчивого роста.

Рис. 27.2

- Увеличить коэффициент доли заемных средств посредством увеличения долга.
 - Увеличить коэффициент оборачиваемости капитала посредством увеличения продаж от существующих активов.
 - Увеличить коэффициент чистой прибыли посредством сокращения издержек.
 - Увеличить коэффициент удержания посредством сокращения дивидендов.
2. Увеличить собственный капитал.
 3. Построить рост с помощью изменения программирования стратегических фондов.

Эти три варианта не являются взаимоисключающими. На самом деле, оптимальное решение часто будет объединять в себе все три варианта. Анализ чувствительности, обсуждавшийся ранее и представленный в табл. 27.1, является полезным инструментом, с помощью которого следует основывать решение. Математическая версия этих трех вариантов предоставляет аналитику вспомогательный аналитический инструмент, объединяющий все переменные в одном динамичном уравнении (Higgins, 1977). В основном, это количественное представление анализа чувствительности:

$$\frac{\Delta S}{S} = G = \frac{p_1(1-d)(1+L) - t_1(k_1 - n_1) + \Delta t_1}{t_2(1+k_2 - n_2) - p_2(1-d)(1-L)}$$

- где p_1 = чистая прибыль с продаж после вычета налогов за текущий период,
 p_2 = чистая прибыль на новые продажи после вычета налогов за прогнозируемый период,
 t_1 = коэффициент отношения активов к продажам в текущем периоде,
 t_2 = коэффициент отношения активов к продажам в прогнозируемом периоде,
 Δt_1 = изменение t_1 за прогнозируемый период,
 k_1 = инвестиции, требуемые на доллар активов для поддержания ценности существующих активов в текущем периоде,
 k_2 = инвестиции, требуемые на доллар активов для поддержания ценности существующих активов в прогнозируемом периоде,
 n_1 = амортизация на доллар общих активов в текущем периоде,
 n_2 = амортизация на доллар общих активов в прогнозируемом периоде,
 d = отношение выплат целевых дивидендов,
 L = отношение целевого долга к собственному капиталу,
 S = продажи на начало периода,
 ΔS = увеличение в продажах в течение периода.

Данная формула указывает на то, что три варианта, описанные ранее, могут быть точно просчитаны, как, например:

1. Подбором d , L , p и t , пока уровень устойчивого роста не достигнет уровня роста, назначаемого программированием стратегических фондов.
2. Увеличением нового собственного капитала.

3. Изменением программирования стратегических фондов для понижения ожидаемого уровня роста.

Аналитик должен помнить о потенциально негативном воздействии на более широкие стратегические способы практического применения, связанные с каждым из вариантов. Часто выбор оптимальной переменной с финансовой перспективой (то есть, переменной, которая увеличивает уровень устойчивого роста больше, чем все остальные) не производится в свете потенциально пагубных, более масштабных эффектов.

Противоречивая стратегия и анализ уровня устойчивого роста

В начале 1970-х гг. многие примеры ситуаций опровергают общепринятую логику теории портфеля. Применение анализа уровня устойчивого роста по большей части определенно имело отношение к этим решениям.

RCA

В 1970-х гг. RCA разукрупнила свой компьютерный бизнес, несмотря на свою позицию небольшой доли рынка в привлекательной отрасли. Вместо того чтобы инвестировать с целью создания доли рынка, компания RCA решила уйти из-за высоких потребностей в финансировании, необходимых для укрепления позиции со своей долей рынка в особенно капиталоемкой компьютерной отрасли.

B.F. Goodrich

В 1978 году компания B.F. Goodrich начала интенсивно инвестировать в усиление своей уже крупной доли рынка в отрасли поливинилхлорида. Несмотря на тот факт, что «зрелая» отрасль поливинилхлорида медленно росла, компания B.F. Goodrich поддержала эту инициативу, потому что она обеспечивала прекрасный способ выработки денежного потока наличности с очень низкой капиталоемкостью.

General Electric

Делая выбор не разукрупняться или продолжать поддерживать сильную позицию в отрасли по производству электроламп с низким ростом, компания GE решила удерживать свою долю рынка. Низкая капиталоемкость, соединенная с доминирующей долей рынка GE, обеспечила компании устойчивым предложением эксплуатационных фондов для финансирования возможностей роста где-либо еще.

Bowmar

Несмотря на получение отличных чистых прибылей в отрасли по производству калькуляторов в начале 1970-х гг., компанию Bowmar в конце концов заставили разукрупниться, потому что финансовый элемент вводился с исключительно стремительным ростом и собственного бизнеса с калькуляторами, и товарного рынка в целом.

Control Data Corporation

Приобретение Commercial Credit Corporation в 1970 году казалось бессмысленным, зная о ее низкой доле рынка в отрасли потребительского кредита с низким ростом. Тем не менее, данная стратегия обеспечила отличное соответствие посредством предоставления средств из структуры издержек низкой капиталоемкости.

Источник: адаптировано по «Cash Sufficiency: The Missing Link in Strategic Planning», by V. Govindarajan and J.K. Shank, 1986, *The Journal of Business Strategy*, 7(1), стр. 88-95.

Резюме FAROUT

	1	2	3	4	5
F					
A					
R					
O					
U					
T					

Ориентирование на будущее. От средней до высокой степени. По определению, этот инструмент ориентирован на будущее.

Точность. От средней до высокой степени. Количественная точность зависит от вводимых переменных, контролируемых относительным стратегическим успехом или провалом прогноза.

Ресурсная эффективность. Высокой степени. Анализ уровня устойчивого роста может быть вычислен по данным фирмы и прогнозам процесса программирования стратегических фондов. Также требует очень незначительных ресурсов персонала.

Объективность. От средней до высокой степени. Вычисление существующего уровня устойчивого роста фирмы очень объективно. Проектирование будущего устойчивого роста требует субъективных оценок роста продаж и эффективности различных рычагов входящего и исходящего денежных потоков наличности.

Полезность. От средней до высокой степени. Полезный инструмент для выявления существующих верхних пределов роста фирмы и того, как лучше всего поднять этот потолок для будущего роста. Он также является полезным инструментом для конкурентной информации.

Своевременность. Высокой степени. Эта методология может очень быстро проводиться одним или двумя аналитиками.

Сопутствующие инструменты и методы

- Анализ жизненного цикла продукции
- Анализ кривых опыта
- Отраслевой анализ
- Оценка индивидуальных характеристик конкурентов
- Подходы портфеля
- Программирование стратегических фондов

Литература

- Babcock, G. C. (1970). «The concept of sustainable growth». *Financial Analysts Journal*, 26(3), 108-114.
- Clark, J. J., Clark, M. T., & Versilli, A. G. (1985). «Strategic planning and sustainable growth». *Columbia Journal of World Business*, 20(3), 47-51.
- Emery, G. W. (2000). «Sustainable Growth for Credit Analysis». *Business Credit*, 102(2), 35-39.
- Govindarajan, V., & Shank, J. K. (1986). «Cash sufficiency: The missing link in strategic planning». *The Journal of Business Strategy*, 7(1), 88-95.
- Higgins, R. C. (1977). «How much growth can a firm afford?». *Financial Management*, 6(3), 7-16.
- Kisor, M. K. (1964). «The Financial Aspects of Growth». *Financial Analysts Journal*, 20(2), 46-51.
- Largay, J., & Stickney, C. (1980). «Cash flow, ratio analysis and the W.T. Grant Company bankruptcy». *Financial Analysts Journal*, July/August, 54.
- Modigliani, F., & Miller, M. (1958). «The cost of capital, corporation finance, and the theory of investments». *American Economic Review*, No. 48 June, pp. 261-296.
- Moore, D. M. (1988). «Credit technique: Growing broke». *Business Credit*, 90(8), 49-51.
- Robinson, S. J. Q. (1979). «What growth rate can you achieve». *Long Range Planning*, 12(4), 7-12.
- Ulrich, T. A., & Arlow, P. (1980). «The financial implications of growth». *Journal of Small Business Management*, 18(4), 28-33.
- Varandarajan, P. (1983). «The sustainable growth model: A tool for evaluating the financial feasibility of market share strategies». *Strategic Management Journal*, October/December, 353-367.

Предметный указатель

3M Corporation 259-260, 263

A

Acoustic Research Inc. 302
Acura 241-242
ADM 99
Amazon.com 142
American Home Products 407
APEC 306
Apple Computer 162
AST 162
Atlantic Richfield 334

B

Baldwin Locomotive 69
BASF 408
Bausch & Lomb 395
B. F. Goodrich 529
BMW 242
Bowmar Calculators 69
Braun 408
Brown Boveri & Cie 426
Budget Rental 156
Burroughs Corporation 453

C

Chloride Silent Power 426
Christian Dior 407
Chrysler Corporation 407
Coca Cola 259, 400
Columbia Studios 271
Companie General d'Electricite 426-427
Compaq Computer 162
Control Data Corporation 529
Cyanamid Company 469

D

Dell Computers 162, 514
Dow Chemical 426
DRAM 99
DTS Company 453
Du Pont 396, 447
 матрица прибыльности 492
 формула 491, 504
Dun & Bradstreet 476, 489

E

Eastman Kodak 414
EPRI 426
Exxon 454

F

Fairchild 69

Fiat 70

Ford Motor Company 396, 424
 Explorer 320
 Pinto 320
 модель Т 378, 396

G

GD Searle 320
 IUD 320
General Dynamics 376
General Electric 70
 экран бизнеса GE 75-85
General Instrument Corporation 376
General Mills 409
General Motors 69, 396
Gillette 408
Groupo Industrial Alfa 408

H

Hertz-Penske 156
Heublein 408
Hollywood studios 271
Home Depot 178
Honeywell 70

I

IBM 70, 99, 162, 453
IKEA 154
Imperial Oil 310
Intel 99
Internorth 408

J

Johnson & Johnson 317, 320

K

Kentucky Fried Chicken 408

L

Lexus 41, 228, 242-245, 437
Lincoln Continental 242
Lockheed Corporation 375
Lutron Electronics Company 213

M

Mars Corporation 263
McKinsey & Co. 55, 74
Mead Corporation 55
Mercedes 243-245
Merck & Co. 510-511
MG M 271
Minnegasco 319
Mitsubishi 407-408
Motorola 228

N

Napster 458
 National Cash Register (NCR) 409, 453
 National Duplicating Products (NDP) 302
 National Semiconductor 99
 Nestle 320
 формула детства 320

O

Oxirane Corporation 69

P

Paramount 271
 Pepsi 162
 Philips 70
 Planters Company 213
 арахис 213
 Price Waterhouse 99
 Proctor & Gamble 320
 тампон 320

R

RCA 529
 Ritz Carlton 213
 Robert Morris Associates 476, 489
 Royal Dutch Shell Company 343

S

Schwinn Bicycle Company 161
 Search Roebuck & Co. 178
 Seiko 69
 SERVO 263
 Siemens 70
 Source Perrier 409
 SRI International 343
 STEEP 323-339
 Stouffers 409
 SWOT 124-137
 S-кривая 450-471

T

Texas Instruments 69
 Toyota 228, 426
 Twentieth-Century Fox 271

U

U.S. Memories 99
 U-Haul 156
 Union Carbide 320, 454
 United Artists 271

W

W.T. Grant Company 516
 Wal-Mart 178
 Warnaco 407
 Warner Brothers 271
 Westinghouse 70, 73
 Winnebago Industries Inc. 135

X

Xerox 228, 321

Y

Yuasa Battery 426

A

Авторская технология 188
 Авторские права 30
 Агрегирование 147, 204, 445
 Адаптации 292-293, 433
 Адвокатские группы 37
 Активы 258, 473-474
 Альянсы 143
 Американский ракетный округ ПВО 342
 Анализ 34
 «слепых» зон 134, 165-183
 STEER 36, 127, 308-309, 323-339
 SWOT 124-137
 s-кривых 450-471
 ведущих пользователей 218
 вектора роста 399-430
 внешний 219
 внутренний 74
 внутренних ресурсов 219
 дисперсионный 386, 508
 жизненного цикла продукции 431
 издержки/выгоды 506
 издержки/себестоимости 146
 калькуляции себестоимости на основе действий 150
 кластеров 218
 количественный 54
 конкурентный 28, 60, 69, 185-203, 219, 252
 конкурентов 74, 142
 кривой опыта 375-397
 ликвидности 485
 оборачиваемости товарных запасов 481
 общей окружающей среды 127
 объединенный 238, 492
 окружающей среды 93, 324
 отраслевой 87-102, 109, 122
 патентный 412-430
 платежеспособности 483
 покупательской ценности 142, 225-252
 посредников 357-373
 прибыльности 486
 приобретений/потерь 242
 развития 50
 развития отрасли 88
 разногласий 305-322
 регрессии 446
 ресурсный 128, 236, 252
 рычагов 521-523
 сделок 218
 сегментации покупателей 204-224
 ситуационный 124, 127
 слияния и присоединения (M&A) 416
 содержания 310
 сравнительной стоимости 224
 средств массовой информации 446
 стоимостной цепочки 138, 158, 331, 416
 стратегический 49
 стратегических групп 103-123
 сценария 94, 122, 341-356
 тенденций 60

- технологической конкуренции 416
- уровня устойчивого роста 513-531
- ухода 239
- факторный 218
- финансовых коэффициентов и показателей (FRSA) 272-494
- функциональных возможностей и ресурсов 128, 253-275
- чувствительности 341
- чувствительности к цене 238
- Аналогия 38,41
- Анкеты 310
- Аномалии 38
- Ансофф, Х. Игор 399
- Ассоциация аэрокосмических отраслей промышленности Америки 100
- Ассоциация полупроводниковой промышленности 100
- Атрибут/атрибуты 231
 - качества 231
 - качества обслуживания 189
 - послепродажные 231-232
 - предпродажные 231-232
 - продукта 105
 - стоимостные модели 231
 - товара 232
 - удовлетворения ценой 235-241
 - услуги 105, 232
- Б
- Базы данных 418, 420
- Баланс выплат 330
- Балансовый отчет 475
- Банки 203, 229, 406
- Барьеры мобильности 88, 105, 108, 514
- Безопасность 234
- Бенчмаркинг 100
- Бесприбыльный рост 73, 525
- Библиометрия 415
- Бизнес
 - процесса, реинжиниринг 158, 226
 - сильная сторона 78
- Бихевиорист 165
- Бостонская консалтинговая группа 53, 376
- матрица БКГ 53
- В
- Ведущие индикаторы 446
- Вертикальная связь 141-142, 145, 152
- Внедрение 107
- Внутренний тест 174
- Внутреннее развитие 170
- Военная комната 185, 411
- Военно-воздушная база Райт-Паттерсон 375
- Военные стратеги 185
- Воздействия
 - негативные 337
 - нейтральные 338
 - нулевые 338
 - позитивные 337
- Возможность присвоения 260
- Вознаграждение руководящего состава 194
- Временный 446
- Время цикла 30
- Всемирная торговая организация (ВТО) 306
- Входные барьеры 62, 88-89, 96, 436
- Входящее материально-техническое снабжение 139
- Выбор каналов 114
- Выходные барьеры 91, 96, 436
- Г
- Гарвардский университет 87, 103-104, 138
- Географический 92, 142, 216
- Гиперконкурентный 260
- Гиперконкуренция 200
- Гипотеза 40,162
- Главные компетенции 190, 256
- Главный директор-распорядитель 85
- Глобализация 28, 344
- Глобальная конкуренция 28
- Горизонтальные связи 148
- График движения доли рынка 68
- Графики сравнения 197
- Групповое мышление 40, 182, 238
- Д
- Давление против напряжения 114
- Двигатели исполнения 150
- Двигатели структурных издержек 150, 153
- Дебиторская задолженность покупателей 482
- Дедукция/дедуктивные методы 38
- Дезагрегирование 38, 67, 147, 157, 247
- Дезинформация 37
- Действенность 265
- Демографический 216
- Демография 36
- Денежная политика 36
- Деревья качества 246
- «Деревья сегментов» 218
- Дерегулирование 316, 406
- Децентрализация 73
- Диаграммы «рыбий скелет» 218
- Диверсификация 53, 61, 90, 103
 - вертикальная 105
 - горизонтальная 105, 400
 - конгломерат 72, 74, 400
- Диверсифицированный 55, 73, 400
- Дин, Джоэл 431
- Дифференциация 89, 109, 151,433
- Дойные коровы 58, 382
- Долговечность 258, 260
- Долгосрочное планирование 341
- Достоверность параметров 41, 61, 164-165
- Доступность 166, 176, 233, 343
- Доходы
 - до вычета процентов и налогов 518-519
 - на акцию 478, 488
- Ж
- Жизненный цикл 56, 432
- Жизненный цикл продукции от самой первой до самой последней стадии 328

- 3
- Зависимость от траектории восхождения 259
«Закон малых чисел» 167
Заменители 90-91, 96
Заменяемость 258, 261
Затраты на поиск 418
Звезды 58
Знания на основе ресурсов 269, 273
Зубная паста Colgate 442
Зубная паста Ipana 448
- И
- Издержки/себестоимость/доход (CVP) 146
Излишек производственных мощностей 91, 169, 466
Излишняя упрощенность 270
Излишняя самоуверенность 166, 169
Иллюзия контроля 40, 167
Имидж 188, 246
Имитация 30, 407
Индикатор типа Майерса-Бриггса 277-280
Индикаторы 38
Индикаторы цитирования патентов
 время технологического цикла 420
 индекс текущего воздействия 420
 индекс технического воздействия 419
 показатели доминирования и масштаба 420
 технологическая сила 420
Индукция/индукционные методы 39
Инновация 93, 99, 105
Институт стратегического планирования 74
Интеграция
 вертикальная 84, 90, 103, 114, 143, 400
 горизонтальная 143
 обратная 90, 100
 прямая 400
Интеллектуальная собственность 413, 417
Интенсивность соперничества 118
Интерполяция 39
Интроверты 283
Интуиция 284
Информационная технология (IT) 264
Информационные системы управления (MIS) 38
Информация 42
 анализ 28
 асимметрия 204
 военная 27
 действенная 28
 конкурентная 27-32, 172, 199
 объем 167
 избыточная 185
 просеивание 168
 ценность 48, 199
 цикл 28, 193
Инфраструктура 139, 193, 449
Исследование потребителей 444
Источники
 вторичные 339
 первичные 322
Исходящее материально-техническое снабжение 139
- К
- Калькуляция полной себестоимости 152
Калькуляция себестоимости/управление издержками на основе стоимости (ABC/ABM) 505
Каналы сбыта 117, 154
Капитал
 инвестиции 77
 интенсивность 436
 оборотный 486
 основной 465, 474
 рынки 488
Капитал/активы нематериальные 253, 256, 474
Капитализация 54, 479
Карта покупательской ценности в области двух конкурентов 244
Кассовые аппараты 409
 механические 453
 электронные 453
Качественные методы 218
Качественный 339
Классическая экономическая теория 204, 513
Кластеры поведения 290-291
 идеалисты 290
 мастеровые 291
 попечители 291
 рационалисты 290
Ключевые факторы успеха 267
Коалиции 263, 359
Количественные
 методы 218
 элементы 339
Комиссия по обмену ценных бумаг 151
Компании кредитных карт 200
Компании, производящие патентованные лекарства, отпускаемые без рецепта 120
Компетенции 85, 285
Компьютерное моделирование 31
Конгломераты 54
Конкурент
 анализ 185-203
 вариант ответной реакции 464
 график власти 199
 оценка индивидуальных характеристик 276-303, 185
 система информации о соперниках 27, 172
Конкурентная информация по общественной политике 307
Конкурентный
 анализ 185-203
 положение 56, 400
 превосходство 258
 преимущество 101, 126, 130, 138, 186, 258, 309
 реакция 160
 силы 160
 сильная сторона 185, 240
 технология 464
Консультация экспертов 444
Контр-аргументирование 177
Концентрация 90
Кооптация 361

- Корпоративный
 контроль 171
 миф 161, 179
 репутация 257
 запрещение 162
- Кофе Maxwell House 442
- Коэффициент отношения запасов к продажам 481
- Коэффициент эластичности 395
- Коэффициент
 анализ 473, 483
 анализ прибыльности 486
 валовой чистой прибыли 383
 критической оценки 485-486
 отношения текущих активов к текущим пассивам 485
 отношения долга к активам 484
 отношения долга к собственному капиталу 483, 516
 «покрытия процента» 484-485
 скрытые показатели 45
- «Кратное число» 489
- Кредитный союз 209, 406
- Кривая опыта 56, 65, 93, 375-397
- Кривые спроса 205
- Критические потребности в информации 43
- Критический фактор успеха 254
- Культурный профиль 301
- Культуры 297, 333
- Л**
- Леввередж 521
- Лекарственные препараты частных неизвестных марок 98
- Лекарство от простуды Dristan 442
- Лидерство 30, 200
- Лидеры по потерям 207
- Ликвидность 472, 522
- Лицензирование 100, 407
- Личность 188
 и модель организационного воздействия 292-293
 оценка индивидуальных характеристик 292
 теория 277
- Лоббирование 312
- Ложные доказательства 37
- М**
- Макросреда 328
- Маргинальность 62
- Марка 89, 115
 идентичность 89
 приверженность 89
 узнаваемость 199
- Маркетинг 75, 155
 исследование 188
 массовый 212
 ниша 209
 программа мероприятий 440
- Массовое изготовление на заказ 188, 211, 213
- Массовое производство 204, 205
- Масштаб
 вертикальный 142
 географический 35, 142
 отраслевой 142
 решения 34
 рынок товара 399
 сегментный 142
 стратегия 94
- Материальные активы 256
- Матрица 53-71, 135, 297, 401
- Матрица значимость/доступность 175-176
- Матрица кто/что 246
- Место 188
- Метазнания 166
- Метод «мозговой атаки» 218
- Методы коммуникации
 выступление менеджера 196
 материалы рекламно-пропагандистской деятельности компании 196
 отчеты
 периодические издания отрасли 196
- Методы опроса 310-311
- Методы участия
 ассоциации 371
 лоббирование 312, 328
 политическое сотрудничество 371
 создание клиентуры 371
- Миссия 337
- Мнение аналитика 448
- Многоуровневое сотрудничество 30
- Многофакторная конкуренция 35
- Модель 4P 188
- Модель VRIO 261
- Модель динамики 298
- Модель мотивации 231
- Модель целей 231
- Модель
 диффузионная 452
 жизненного цикла продукта 452
 жизненного цикла технологии 452
 организационной области деятельности 325
 отраслевой структуры 325
 познания 325
 пяти сил Портера 88, 96
 экологической и ресурсной зависимости 325
 эконометрическая 341-342, 345
 эры 325
- «Мозговые центры» 311
- Монопольные экономические прибыли 262
- Мышление 26, 284
 левого полушария 26
 правого полушария 26
- Н**
- Навыки 188
- Надежность 38, 233
- Накладные расходы 188
- Наличность 58
 денежный поток 376, 475, 481, 510
- Научные исследования и опытные разработки 75
- Нацеливание 216
- Национальное управление по аэронавтике и исследованию космического пространства (NASA) 387

- Невозвратимые издержки 99, 433
Нематериальные активы 253, 256, 474
Неоднозначность 41, 80, 115, 173
Неподражаемость/имитация 109, 154, 258, 262
Несоответствие 126
Ниши 383, 514
Новый
 вход в бизнес 170
 вход на рынок 401
 появления товаров 188
 разработка продукта 180
 рискованное предприятие 416, 428
Нормативные документы 312
О
Обезболивающее средство анацин 442
Оборачиваемость товарно-материальных запасов 481
Обоснование
 дедуктивное 38
 индуктивное 38
 по аналогии 167
Обучение
 кривая 96, 150, 157
 организация 157
 потенциальные возможности 255
 функция 55
Общепринятые принципы бухгалтерского учета (GAAP) 151
Общественная политика 307, 360
Общественные
 дела 188
 мнение 314, 330
 причины интересов 306
 связи 319
Объем производства 376
Обязанность
 дискреционная 365
 экономическая 365
 этическая 365
 юридическая 365
Ожидаемые выгоды 231
Окружающая среда 25
 внешняя 324
 внутренняя 326, 331
 общая 325-326
 рабочая 325-326, 329
Окружающей среды
 аналитики 325
 изучение 324
 разногласия 329
 секторы 36
 факторы 75, 326
Олигопольные прибыли 262
Операции 140, 188, 229
Операционная система Windows 260
Операционные решения 35
Опросы покупателей 218
Организационный
 динамика 182
 культура 263
 обучение 112
 окружающая среда 324
 поведение 165
 политика 30
 потенциальные возможности 389
«Ослепления» 182, 389, 415
Ответные действия уже состоящих в отрасли фирм 89
Ответственность 233
«Ответственный за устраивание переполоха» 175
Отличительные компетенции 403
Относительность 61, 389
Отношения с общественностью 319
Отраслевой 142
 динамика 139
 организация 87
 экономика или экономисты 104
 экономическая теория 104
Отрасль
 автомобильная 156, 396
 анализ 87-102, 119
 аренда грузовых автомобилей клиентами 156
 гальванических батарей 424
 звукозаписывающая 458
 калькуляторов 379, 529
 мебельная 154-155
 миграция 200
 мотоциклов 408
 отечественной промышленности 103
 поливинилхлорида 529
 полупроводников 90-101, 379
 привлекательность 75, 76, 170
 развитие 92, 101, 108, 119
 структура 101, 383
 структура издержек 101
 телевизионная 408
 фармацевтическая 98-99, 116, 120-121, 459, 510
 швейцарских часов 457
 электроламповая 425
 электроники 390
 японская промышленность по модульному жилищному строительству 211
Отторжение 77, 107
Оценка и контроль 508
П
Панели Дельфи 310-311, 343
Пассивы 473-474
Патент(ы) 115, 330
 базы данных 418, 420
 поиск патентных данных 422
 управление портфелем 416, 424
Патентное ведомство США (USPTO) 412, 421
Первостепенные и сопутствующие действия 141
Первичные источники 322
Переключение 89-90
Перекрестная эластичность 63
 спроса 438
Перекрестно-функциональные команды 188
Переход от парадигмы 29
Персонал 188
 управление 139
Перспектива спроса 208

- Перспективная теория 164-165
«Петли позитивной обратной связи» 343
Пиво Budweiser 442
Планирование налогов 521
Подражаемость 41
Подход пяти тестов рынка 258
Позиционирование 32, 82, 216, 306
Позиция на рынке 76, 94
Показатель 189
 дохода 489
 изменений финансового положения 475
 положения 473
 экономической активности или эффективности 480
«Покрытие процента» 484-485
Покупатель
 анализ сегментации 204-224
 беседа 213
 опросы 218, 238
 предпочтения 389
 приверженность 208
 «расхождения жертв покупателей» 212
 сегмент 106, 207
 удержание 227, 230
 удовлетворенность 214
 услуга 208
 уход 229
 ценность 139, 202, 208, 227
Политизация 173
Политика
 общественная 307
 разработчики 312
 решения 261
Политический 312
Политическое предпринимательство 306
Портер, Майкл 23, 138, 160
Портфель
 планирование 55, 74
 подход 60, 62, 104
 теория 62, 86
 управление 73, 424
Посредник
 анализ 357-373
 вторичный 359
 выявление 349, 363
 главные 358-359
 матрица анализа 367
 матрица потенциальной важности 368
 окружающей среды 359
 основные 368
 относительная власть и воздействие 368-369
 отношения 359, 366
 первичный 359
 потенциал для кооперации 370
 потенциал угроз 364, 369-370
 связи 369
 стратегический 359
 стратегия 371
 таблица 363
 требования 371
«Постановка на якорь» 166
Потенциальные возможности 258, 334-335, 387
Права собственности 474
Правило трех и четырех 383
Правительственные отношения 115
Предварительное предупреждение 215
Предложение 37, 111
 перспектива 208
 управление цепочкой 143, 178
 функции 204
Предположения 61, 79-80, 160-161, 197
Представительность 167
Представление на основе ресурсов 265
Представление фирмы
 посредник 258
 производственное 358
 управленческое 358
Предусмотрительность 167
Преимущество первопроходца 386
Прибыль
 валовая 85, 383, 439, 487
 на инвестиции 487
 на основные средства/активы 198, 486, 491
 на собственный капитал 474, 487, 491
 покупателя 96
 потенциал 331, 401
Прибыльность 56, 208, 219, 492
Принцип «вноса - выноса мусора» (GIGO) 237
Принцип «дзюдо» 111
Принятие 165, 178
Присоединение 143
Причина и следствие 39
Причинная неоднозначность 262, 359
Пробы и ошибки 321
Прогнозы/прогнозирование 83, 332, 336
Программное обеспечение 229
Продвижение 188, 440
Продукт
 жизненный цикл 76, 93, 328, 330
 качество 84, 114
 стандартизированный/стандартизация 213
 уровень роста 303
Производственные мощности 188
 использование 61
 расширение 169, 395
Пропагандистская рекламная деятельность 188
Протекционная экономика 205
Процесс научных исследований и опытных разрабо-
ток 75
Психодемография 217
Р
Радиолокационные карты 198
Размещение ресурсов 164
Разногласие 338
 анализ 305-322
 выбор времени 309, 315
 выборочное 309
 жизненный цикл 311, 313
 изучение 314
 карта расширения 314
 альтернативная матрица 319
 неопределенное 315

- общественное 306, 315
- отдаленное 315
- появляющееся 314, 315
- пропагандистские 316
- прослеживание 322
- скрытое 315
- стадии 311-312
- текущее 314, 315
- техническое 316
- универсальное 316
- управление 308, 321
- Разрывы 200, 466
- Рациональность 72
- Реакционный тест 174
- Реакция конкурентов, непредвиденная 160
- Регулирование 387
- Регулирующие органы 115
- Регуляционный мандат 336
- Резерв 514
- Результативность 331, 382
- Рекламирование 188, 434-435
- Рента
 - квази 257
 - предпринимательская 257
 - рикардианская 257
 - экономическая 386, 438
- Репутация 37, 112, 188
- Ресторанная отрасль 250
- Рестораны Old San Francisco 250
- Ресурсы 40, 254
- Решение
 - оптимальное 165
 - принимающие 330
 - принятие 331, 160
- Риск
 - объединение 113
- Риски инвестирования 109, 120
- Рискованные предприятия 428
- Рост
 - вектор 399, 401
 - матрица доли 66
 - уровень 58-59, 64-65, 69, 382
- Рынок роскошных автомобилей 241
- Рынок
 - взаимозависимость 106-107
 - власть 118, 257
 - вход 109
 - динамика 83, 431
 - доля 58-59, 64-65, 68, 106, 188
 - зрелый 408
 - изменение 214
 - информация 215
 - исследование 174, 226
 - насыщение 132, 447
 - одного 212, 436
 - ориентация 226
 - позиции 94
 - привлекательность 57
 - принимаемое качество 239
 - товара 74, 129, 391
 - развитие 401
 - размер 75, 81, 84, 180
 - расширение 401
 - рост 58, 61, 70, 84, 91
 - сегментирование 107, 401
 - сегменты 106, 118, 207
 - спрос 437
 - уровень роста 64-65, 68, 75, 81
- Рыночная власть 87, 108
 - покупателей 90, 96
 - поставщиков 90, 96
- Рыночная сила 65
- С
- Сбережения и займы 200-201
- «Священные коровы» 162
- Сегментация
 - покупателей 106, 119
 - рынка 62, 111, 118, 207
 - теория 205
- Символизм 42
- Синергия 62, 94, 401
- Синхронизация 147
- Системы 44, 48, 117, 139, 171
- Системы контроля 117
- Системы поддержки группового решения (GDSS) 355
- «Слепые» зоны 40
- Слияния 143
- Слухи 228, 230
- Собаки 58, 382
- Совершенная конкуренция 204
- Совет по энергетике 426-427
- Согласительные процедуры 371-372
 - неподчинение 372
 - создавать новые разногласия 372
 - кооперация с регулирующими органами 371
 - судебные процедуры 372
- Соответствие 108
- Соперничество внутри группы 103, 107, 118
- Соперничество внутри фирмы 109
- Соперничество 88
 - со стороны других стратегических групп 119
 - среди конкурентов 103
 - среди существующих конкурентов 103
 - среди существующих фирм 103, 118
- Социополитический 188
 - факторы 76
- Социальноэкономический 216
- Специализация 55, 178, 380
- Средние инвестиции в товарно-материальные запасы 481
- Стадия застоя 434
- Стадия зрелости 384, 434
- Стадия спада 384, 434
- Стандартизированные товары 389
- Стиль жизни 216
- Стиль 292-294
 - активный 294
 - действующий по внешним условиям 294
 - действующий по внутреннему убеждению 294
 - полиактивный 294
 - реактивный 294

- Стимулирующая экономика 205
 Стоимости переключения 89-90
 Стоимость
 анализ 101, 280
 входа 107
 двигатели 393
 дефлятор 393
 жизненный цикл 142
 обслуживания 201
 переключения 89-90
 преимущества 100, 117, 139
 цепочка 138-158
 Стратегические организационные единицы 55, 149, 279
 Стратегический
 выборы 61, 91
 гибкость 62, 80, 178, 388
 групп, анализ 103-123
 группы 88, 104-123
 карта 103
 менеджмент 24
 мышление 25, 341
 намерение 83
 переговоры 347
 планирование 23-24, 53, 74, 501
 позиционирование 103, 216
 программирование фондов 495-512
 разногласие 305
 решение 25, 278
 соответствие 108, 133
 Стратегия
 адаптивная 213
 бизнес 185, 386, 456
 диверсификации 402
 дифференциации 94, 153
 инновационная 165
 корпоративного уровня 53
 косметическая 213
 маркетинговая 53, 70
 малых затрат 94, 153, 392
 ниш 383
 нормативная 67, 72, 76-77
 прозрачности 213
 производственная 435
 роста 207
 сегментации 208
 сотрудничества 213
 фокусированная 58
 формулирование 332
 функциональная 116
 ценообразования 386, 435
 Структура 75, 76, 115
 Судебный процесс 312
 Суждение 131, 285, 397
 Сухие завтраки Kellogg's 448
 Сценарий/сценарии 341-356
 STEER 310, 346
 диверсификация 346
 общественные разногласия 346
 отрасли 346
 разработка 310
 построение 157
 чувствительность 341
 Тайленол 317, 320
 Тайное знание 41
 Тактики для политической ответной реакции 41
 Тактические решения 35
 «Театры вовлечения» 185
 Темперамент 285, 288-289
 Тенденции 305, 330, 336
 Тенденции
 понимания 337
 решения 342
 социальные 97
 Теория диффузии 442
 Теория игр 160
 Тест «немой, слепой и глухой» 174
 Тест 4R 218
 Технологический 326
 диффузия 450
 изменение 327, 418, 457
 инновация 99, 462
 лидерство/преимущество 114, 181, 457
 моральный износ 69
 развития/прогресс 84, 451, 455
 разрыв 453
 риск 385
 «скачки» 390, 393
 товар ^{АСА} 454
 Технология
 жизненный цикл 450-471
 планирование 454, 460
 стратегия 465
 Ткань Kleenex 442
 Товар
 диверсификация 401
 дифференциация 401
 разработка 401
 рынок 399, 401
 сопутствующий 404
 уровень роста 403
 Торговля
 ассоциация 193, 262
 Торговые марки 56, 188
 Торговый персонал 193
 Трудный ребенок 59, 382
 У
 Угроза
 вертикальной интеграции 90
 вертикальной прямой интеграции 96
 входа 96
 заменителей 91, 96
 новых входящих фирм 88, 96
 обратной интеграции 90
 соперничества 96
 Удержание 76, 227, 230
 Уникальные исторические условия 262
 Уникальные ресурсы 259
 Управление по сети затрат 147

- Управление полным качеством (TQM) 85, 226
Управление товарно-материальными запасами 435, 487
Управление
 зона дискомфорта 469
 зона комфорта 469
 контроль 503
 научный 74
 учет 146, 148
Уровни навыков 237
Усиливающаяся приверженность 163
Ускоренная обратная связь 177
Ускоренная обратная связь (ABC) 505
Услуга
 доставка 234
 качество 233
 модель качества (SERVQUAL) 233-234
 отрасли 52
Устойчивость 259
Устойчивый рост 67, 68, 505
Участие
 единственное разногласие 364
 конкретное 365
 множественные разногласия 364
 символическое 365
 социальное 365
 экономическое 365
Уэлч, Джэк 85
Ф
Факторы мобильности 108
Фармацевтические компании - производители товаров общего пользования 120
Фармацевтические компании, производящие патентованные лекарства для продажи только по рецептам 120
Фармацевтический 99, 120-121, 180, 459
Физическая уникальность 259
Финансовое планирование 497
 цикл 497
Финансовый
 показатели 475
 результативность 457
 риск 433
Фокусирование 108, 120
Формула Путнама 464
Функции спроса 204
Функциональный
 менеджеры 292
 область 176
Функция производства 62
Функция специализации 55
Х
Хендерсон, Брюс 376
Химическая отрасль промышленности 35, 390
Хронология основных событий 245
Ц
Цена 188
 «снятие сливок» 435, 437
 войны 439
 конкуренция 434
 перевод 435
 проникновение 435
 чувствительный 90
 чувствительность 90
 эластичная 395
Цена, сдерживающая вход 89
Ценности 125, 262, 278
Ценностная ориентация 169-170
Ценообразование 431, 438
Цикл свободного оборота наличности 516, 518
Цифровой 146-147
Ч
Частота применения 217
Чемберлен, Эдвард 204
Чувствительность 96, 284
Ш
Шины
 косослойные 453
 радиальные 453
Штат 467
Э
Эволюционное развитие 93
Экологический 326
Экономическая добавленная стоимость 151
Экономический 326
 рациональность 170
 ренты 386, 438
 сдерживание масштаба 105, 260
 теория 343
 циклы 349
Экспоненциальное сглаживание 446
Экстраверты 283
Экстраполяция 39, 83, 341, 393, 397
Электронная торговля по Интернету 148
Эндрюс, Кеннет 88, 124
Этика/этический 327
Этические нормы 327
Эффект достоверности 164-165
Эффективность 47, 112, 480
Эффекты опыта 56, 89, 91, 439
Эффекты
 величины объектов 209
 масштаба 107, 118, 119, 146, 385
Ю
Юнг, Карл 277
Юридический 115, 326

Учебное издание

Фляйшер Крейг, Бенсуссан Бабетт
Стратегический и конкурентный анализ.
Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе

Редактор *Б. Копылов*
Художник *Н. Лозинская*
Художественный редактор *О.Латко*
Компьютерная верстка *В. Носенко*

Подписано в печать 10.02.05. Формат 70х100 1/16.
Гарнитура Тайме. Бумага офсетная. Печать офсетная.
Усл. печ. л. 43,86. Тираж 3000 экз. Заказ 2414.

Издательство "БИНОМ. Лаборатория знаний"
Адрес для переписки: 119071, Москва, а/я 32
Телефон (095)955-0398, E-mail: lbz@aha.ru
<http://www.lbz.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов в полиграфической фирме «Полиграфист».
160001, г. Вологда, ул. Челюскинцев, 3.

Э К О Н О М И К А

ИМЕЮТСЯ В ПРОДАЖЕ:

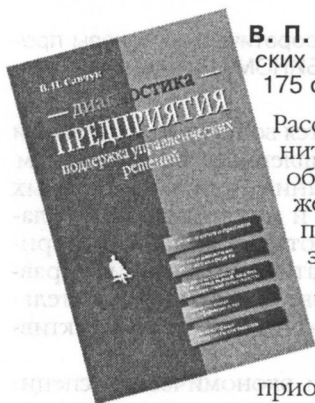


В. П. Савчук. Управление финансами предприятия. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 480 с., илл.

Основная цель книги — нарисовать идеальную картину организации финансового управления на предприятии в условиях переходной экономики. Автор, имея опыт практического внедрения ряда зарубежных технологий управления финансами, построил модель, наиболее приближенную к практике.

Книга состоит из четырех разделов: финансовая диагностика, CVP-анализ, текущее бюджетирование и разработка и анализ инвестиционных проектов. Изложение изобилует примерами и табличными материалами. Особый интерес представляют примеры реализации финансовых технологий, сопровождаемые компьютерными программами (приложение к книге — дискета), которые существенно облегчают внедрение технологий.

Предназначена для начинающих и опытных предпринимателей, финансовых работников и руководителей предприятий, а также для преподавателей и студентов соответствующих специальностей.



В. П. Савчук. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. — 175 с.: ил.

Рассмотрен комплекс вопросов финансовой диагностики и мониторинга деятельности предприятия с позиций принятия обоснованных управленческих решений. Методические положения диагностики иллюстрируются на сквозном примере предприятия, имеющего характерные для отечественной экономики особенности. Вопросы финансового анализа рассмотрены в их органической взаимосвязи со стратегией и маркетингом, а также внутренними бизнес-процессами предприятия. Большое количество численных примеров, практических расчетов и деловых ситуаций способствует приобретению устойчивых практических навыков.

Для руководителей предприятий, финансовых директоров и менеджеров всех уровней, а также для преподавателей и студентов экономических специальностей университетов и слушателей программ MBA.



ИЗДАТЕЛЬСТВО

«БИНОМ.
Лаборатория знаний»

119071, Москва, а/я 32

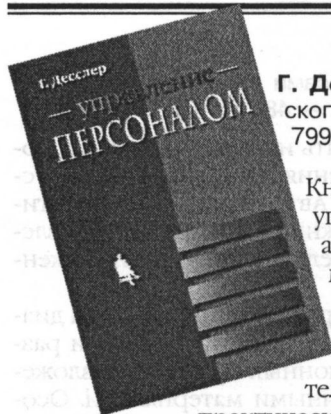
Тел./факс (095) 955-0421
955-0398
955-0429

E-mail: Lbz@aha.ru

<http://www.Lbz.ru>

Э К О Н О М И К А

ИМЕЮТСЯ В ПРОДАЖЕ:

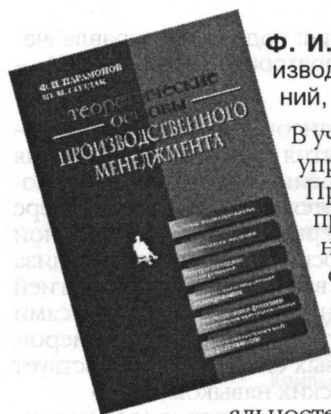


Г. Десслер. Управление персоналом / Перевод с 9-го английского издания. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. — 799 с., илл.

Книга посвящена актуальной для российского рынка теме — управлению персоналом предприятий. Рассматриваются административные и юридические аспекты, методы формирования мотиваций, подготовки и обучения кадров, разработки системы вознаграждений. Исследуются проблемы управления персоналом в международном плане.

Несмотря на различия между странами в законодательной сфере, книга актуальна для российского читателя практически в полном объеме. Она содержит полномасштабный обзор зарубежного опыта по управлению персоналом, который с успехом может быть использован в условиях российской экономики.

Для студентов вузов, изучающих теорию и практику менеджмента, а также для руководителей предприятий, работающих в условиях реальной рыночной экономики.



Ф. И. Парамонов, Ю. М. Солдак. Теоретические основы производственного менеджмента. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2003. — 280 с., илл.

В учебном пособии рассматриваются вопросы организации управления современным промышленным предприятием. Приводятся основы моделирования производственных процессов различной структуры и их оптимального планирования с использованием соответствующих критериев. Излагаются принципы автоматизации функций управления предприятиями на основе средств вычислительной техники и оценивается экономическая эффективность от внедрения АСУ.

Книга адресована студентам экономических специальностей, изучающим основы производственного менеджмента. Она также может быть использована руководителями промышленных предприятий и их функциональных подразделений.



ИЗДАТЕЛЬСТВО

«БИНОМ.
Лаборатория знаний»

119071, Москва, а/я 32

Тел./факс (095) 955-0421
955-0398
955-0429

E-mail: Lbz@aha.ru

<http://www.Lbz.ru>

ISBN 5-94774-220-9



9 785947 742206