

**ПРИОРИТЕТНЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ОБРАЗОВАНИЕ»  
РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ДРУЖБЫ НАРОДОВ**

---

**М.С. АНТРОПОВ**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебное пособие**

**Москва  
2008**

## ВВЕДЕНИЕ

Отличительной чертой современной мировой экономики является глобализация, одна из основных граней которой связана с деятельностью крупных организаций, действующих в рамках глобальных рынков (глобально доступных потребителей и ресурсов). Стратегический менеджмент в таких организациях, определяющий ключевые параметры их деятельности, существенно отличается от управления локальными бизнесами и является актуальным направлением развития компетенций менеджеров и специалистов.

Международный стратегический менеджмент – это система практических компетенций специалистов по управлению диверсифицированными организациями, работающими глобально, связанная с анализом глобального конкурентного рынка, определением адекватных ситуаций стратегиям входа на международные рынки, институционализации глобально распределенной деятельности, использованию глобальных ресурсов и созданию устойчивых конкурентных преимуществ в условиях глобального рынка.

Проблемы стратегического управления глобально действующими организациями обычно рассматриваются либо в рамках курсов по внешнеэкономической деятельности, либо в отдельных разделах общих курсов стратегического менеджмента, что не позволяет системно рассмотреть все основные аспекты стратегического управления глобальными организациями. Данный курс специально развивает компетенции такого управления с учетом новейших подходов к глобальному предпринимательству, управлению знаниями, управлению различиями, использованию глобально доступных ресурсов и т.п.

**Цель курса:** развить стратегическое мышление слушателей в области управления организациями, работающими на глобальном мировом рынке, обеспечить знание фундаментальных основ международного стратегического менеджмента и целостное системное представление о стратегическом процессе в корпорациях, работающих на глобальном рынке, развить необходимые практические компетенции стратегического анализа, выбора стратегических решений всех уровней и управления их внедрением.

### **Основные задачи курса:**

- дать системное представление о многоуровневом стратегическом процессе в корпорациях, работающих на глобальном мировом рынке;
- развить компетенции стратегического анализа факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала корпораций, действующих на глобальном мировом рынке;
- развить компетенции стратегического управления портфелем бизнесов через границы государств и отраслей;
- дать представление о способах корпоративного управления и обеспечения синергетического эффекта от сочетания бизнесов;
- развить компетенции обоснования эффективных международных стратегий и определения эффективных способов выхода на международные рынки;
- обучить методикам обоснования формирования эффективных операционных систем корпораций, работающих на глобальном рынке;
- развить компетенции формирования сбалансированной системы показателей для всех стратегических бизнес-единиц корпорации, работающей на глобальном рынке;
- развить компетенции по управлению реализацией стратегии (формированию требуемой системы бизнес-процессов с их инфраструктурой; созданию и поддержке адекватной организационной культуры; управлению изменениями и трансформациями бизнеса);
- изучить основы управления знаниями и инновационными процессами через границы стратегических бизнес-единиц;
- развить компетенции организации системы эффективного корпоративного управления диверсифицированным бизнесом через границы отраслей и государств.

При изложении курса используются базовые понятия курсов “Основы менеджмента”, “Управление знаниями, креативностью и инновациями в мультинациональных организациях”, “Управление глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях”, “Основы маркетинга”, “Стратегический международный менеджмент человеческих ресурсов” и “Экономика для менеджеров”.

Курс “Международный стратегический менеджмент” входит в блок дисциплин “Менеджмент в мультинациональных компаниях”.

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ, программ MBA направления “Менеджмент” и специальностей “Менеджмент организации”, а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук.

Данный курс спроектирован с учетом его возможного применения в дистанционно-очной модели обучения (заочно-очного обучения с применением дистанционных образовательных технологий).

# Тема 1. Стратегическое управление международной организацией

## **Содержание темы**

- 1.1. Глобальные рынки и новые возможности для организаций
- 1.2. Особенности стратегического процесса международной организации (модели стратегического процесса)
- 1.3. Новые организационные вызовы: за пределами структурного соответствия

## **1.1. Глобальные рынки и новые возможности для организаций**

Современные компании действуют в условиях глобализации, что означает появление, и использование новых возможностей по формированию рынков сбыта и рынков ресурсов всех типов, достижение невиданных ранее эффектов [экономии масштаба](#) , [экономии границ](#) и других факторов снижения издержек и повышения эффективности бизнеса, повышение оперативной гибкости деятельности, поистине глобальный трансфер знаний и технологий и инноваций, [диверсификацию](#) рисков. "Глобализация превратила нас в компании, которые ищут возможности по всему миру не только для того, чтобы продавать свои товары или находить ресурсы, но и для того чтобы отыскивать интеллектуальный капитал – лучшие в мире таланты и величайшие идеи..." (Джек Уэлч).

Однако глобальная деятельность организаций определяет и совершенно новые вызовы для менеджмента компаний, требования по эффективной организации ресурсов, обуславливающие новое качество стратегического управления бизнесом.

Ключевые движущие силы глобализации, качественно меняющие современный бизнес и стратегии управления представлены на рис 1.1.



**Рис. 1.1.** Движущие силы глобализации  
 (адаптировано из G.Yip Total Global Strategy II/FT/Prentice Hall, 2003)  
 (цит. по Дж. Джонсон, К.Шоулз, Р.Уиттингтон, 2008)

Ключевые движущие силы глобализации существенно влияют на стратегии глобально действующих организаций, являясь важнейшими **макрофакторами** и факторами, в значительной степени определяющими ситуации в отраслях, рынках и их отдельных сегментах. Так, сближаются вкусы и требования потребителей в ряде отраслей (безалкогольные напитки, джинсы, бытовая электроника и компьютеры). В нашу жизнь прочно вошли сети фастфудов типа McDonalds, Burger King, KFC; сети кофеен Starbucks. Интернет обусловил глобальные коммуникации и каналы продажи с появлением глобальных электронных аукционов eBay, книжных магазинов Amazon.com с их глобальными потребителями, позволил компаниям осуществлять перенос маркетинга и продвижение поистине во всемирном масштабе. Всем известна широко применяемая практика размещения наиболее трудоемких производств в странах с менее дорогостоящими трудовыми ресурсами (страны Юго-Восточной Азии). Техническая стандартизация в производстве аэрокосмической и автомобильной техники и компьютеров позволяет формировать глобальные цепочки создания стоимости, эффективно размещая в разных странах их отдельные элементы, соответствующие степени развития определенных технологий и знаний (производство лайнеров Airbus и

Boeing, выпуск широкой линейки автомобилей разных классов и [брендов](#) на нескольких базовых платформах и т.п.). Разные страны характеризуются различной инвестиционной привлекательностью и уровнями политических рисков, связанных с политикой их правительств.

[Глобализация](#) конкуренции – сегодняшняя реальность, означающая необходимость учета действий глобальных игроков практически во всех отраслях бизнеса. Последний фактор означает, кроме того, исключительную важность развития компетенций в области международного стратегического менеджмента не только для менеджеров организаций, ведущих операции глобально, но и для всех компаний, работающих внутри [локальных рынков](#), но конкурирующих с глобальными игроками.

Существуют два основных механизма *интернационализации* – то есть расширения масштабов бизнеса за пределы локальных рынков и осуществления деятельности организаций через границы государств:

- международная торговля (транзакции) – продажа и поставка товаров и услуг из одной страны в другую;
- прямые инвестиции – создание или приобретение производственных активов в другой стране.

[Интернационализация](#) совершенно изменила современную мировую экономику. Так доля импорта в продажах промышленных товаров в ведущей мировой экономике США в 1960 году составляла менее 4%, а в 2006 году она уже превышала 30%. Общий рынок зарубежных прямых инвестиций в США к 2006 году оценивался в \$11,7 трлн. (в сравнении с полным GDP США \$12,8 трлн.) ([R. Grant, 2008, .](#)). В 60-е годы в большинстве отраслей доминировали [локальные компании](#), а сейчас в ключевых индустриях доминируют мультинациональные и глобальные игроки. Для L’Oreal в косметике, Nestle и Unilever в пищевой промышленности, UBS и HSBC в банковском бизнесе, McKinsey в консалтинге международная экспансия стала фундаментом роста и прибыльности. Однако риски велики и международный стратегический менеджмент имеет существенные особенности в отличие от управления в рамках локальных рынков. Такие гиганты, как GE (подразделение бытовой электроники, проданное в 1987 году французской компании Tompson), Saatchi & Saatchi (маркетинг и реклама), Daewoo (автомобили) или, например, Marks & Spencer (ритейл) не смогли справиться с новыми вызовами, а их программы международной экспансии стали началом эпохи упадка в их бизнесе. Многие государства также существенно улучшили свои экономические показатели за счет интернационализации: так Ирландия в рамках Евросоюза за счет успехов в международной торговле и развитии зарубежных прямых инвестиций обеспечила в течение 1996-2006 г.г. средний ежегодный прирост GDP на душу населения 7,6%, а Италия – в среднем 1,3%. Роль торговли энергоносителями в современной экономике России общеизвестна, именно этот фактор в основном обеспечил преодоление финансового кризиса 1998 года, значительные темпы роста национальной экономики и достаточно устойчивое положение российской экономики в условиях ухудшающейся ситуации на мировых финансовых рынках.

Рассмотрим различные типы бизнесов (отраслей) в зависимости от используемого механизма и масштабов интернационализации (рис. 1.2.). Как видно из этой схемы, организации, работающие глобально используют разные механизмы интернационализации в зависимости от природы бизнеса. Вооружение и военная техника преимущественно продаются в готовом виде, поскольку [прямые инвестиции](#) в этой отрасли невозможны из-за требований безопасности государств в силу возможной утечки критически важной информации и технологий, продажа автомобилей и безалкогольных напитков связана с наличием практически одинаковых требований потребителей по всему миру и существенной минимизацией издержек при использовании прямых инвестиций, а услуги в области консалтинга, образования и медицины существенно связаны с особенностями локальных рынков и требованиями регулирующих органов отдельных государств.



**Рис.1.2.** Отраслевые кластеры интернационализации (адаптировано из [R. Grant, 2008,](#) )

Далее мы продолжим рассмотрение различных методов интернационализации в зависимости от особенностей бизнеса и стратегий отдельных организаций.

*Задание 1.1.1. Рассмотрите возможности и угрозы, возникающие в Вашей отрасли и в деятельности Вашей организации в связи с глобализацией. Какие движущие силы глобализации существенны в Вашем случае? К какому кластеру интернационализации Вы бы отнесли Вашу отрасль и почему?*

## **1.2. Особенности стратегического процесса международной организации (модели стратегического процесса)**

Стратегический процесс в [компаниях, работающих глобально](#), имеет существенные особенности по сравнению с локальными организациями. Но сначала нужно определиться с пониманием собственно стратегии организации, ибо существует много различных подходов к рассмотрению этого

ключевого феномена менеджмента (хороший обзор различных школ стратегии приведен в известной работе Минцберга Г., Альстрэнда Б. и Лэмпела Дж. "Школы стратегий", СПб.: Питер, 2001).

Обобщая различные подходы, можно выделить два принципиально разных подхода к рассмотрению стратегии:

- Стратегия как план действий, ведущих к достижению долгосрочных целей организации, результат аналитической деятельности, выраженный в наиболее системном виде в формате сбалансированной системы критичных индикаторов деятельности, связанных с системой бюджетов организации и механизмами мотивации персонала;
- Стратегия как процесс, система действий организации, нацеленных на достижение ее долгосрочных целей, в которой план и системы KPI – это лишь необходимый фокусирующий механизм, важная, но не единственная составляющая стратегии. Наиболее важной составляющей стратегии здесь является неформализуемый процесс, основанный на обучении (то есть получении информации о факторах внешнего окружения и состоянии внутреннего потенциала компании и выработке (синтезе) стратегических решений на ее основе). Большая часть критичных стратегических решений вырабатывается уже в процессе реализации планов.

Сторонники первого подхода утверждают, что важно постоянство в реализации сформированной на основе анализа стратегической позиции ([см., например, известную статью М. Портера "10 кирпичей стратегии"](#)), что рассмотрение стратегии как неформализованного процесса, связанного с обучением, есть невразумительное обобщение и сведение вообще всего менеджмента к формированию и реализации стратегии, при котором теряют смысл, например, такие понятия, как "тактические решения", "операционная деятельность" и то же "внедрение стратегии". В то время как для успеха в бизнесе важен фокус на ключевых задачах бизнеса и ясных путях их решения с измеримыми критериями успеха.

"Стратегией не являются: цели, видение, реструктуризация, слияния и поглощения, альянсы и партнерства, технологии, инновации, аутсорсинг, обучение. Стратегия – это уникальное ценностное предложение, отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности, четкие компромиссы и определение того, что компания НЕ будет делать, действия, которые сочетаются друг с другом и взаимно усиливают эффект, постоянство позиционирования..." (М. Портер, "10 кирпичей стратегии").

Сторонники второго, более общего подхода в ответ замечают, что анализ и план – это только основа для основного, синтетического по сути процесса, основанного на обучении и происходящего на всех уровнях организации (см., например, известную работу Г. Минцберга "Взлет и падение стратегического планирования"). Попытка свести стратегию к аналитике и формированию плана – это механистичное представление о возможности управления бизнесом как машиной на основе некоторой модели или схемы, в свою очередь, полученной на основе неполной и противоречивой информации. Да, стратегический процесс – это обобщение, но обобщение необходимое, отражающее более сложные реалии и более богатую модель [организации как сложного социального организма](#), ключевую роль в котором играют полностью неформализуемые процессы адаптации и самоорганизации совместно действующих людей. Показательно интервью, данное Генри Минцбергом Алексею Гастеву (редактору журнала Headhunter Magazine). Вот отрывок из [него](#):

"... А.Г. –В чем причина ваших разногласий с теорией конкурентной стратегии Майкла Портера ?

Г.М. –Ее нельзя использовать как обучающий процесс. Это – аналитическая методика. Можно даже сказать больше, сам [Портер](#) позиционирует ее как счетную методику. Портер как-то заявил, что является автором "серии аналитических техник для создания стратегии". На это я возражаю, что никто и никогда не выработал стратегию при помощи аналитических техник, потому что стратегия – это синтез, а не анализ, ее не выбирают, ее создают. И в процессе этого есть элемент создания нового, есть потребность в обучении, а Портер все это отрицает. Анализ, разумеется, способен облегчить выработку стратегии, и

Портер предлагает один из способов осуществления интересного анализа. Однако это только подготовка, а не сама стратегия.

А.Г.- Вы как-то сказали, что стратегическое планирование невозможно. Не могли бы вы пояснить эту мысль?

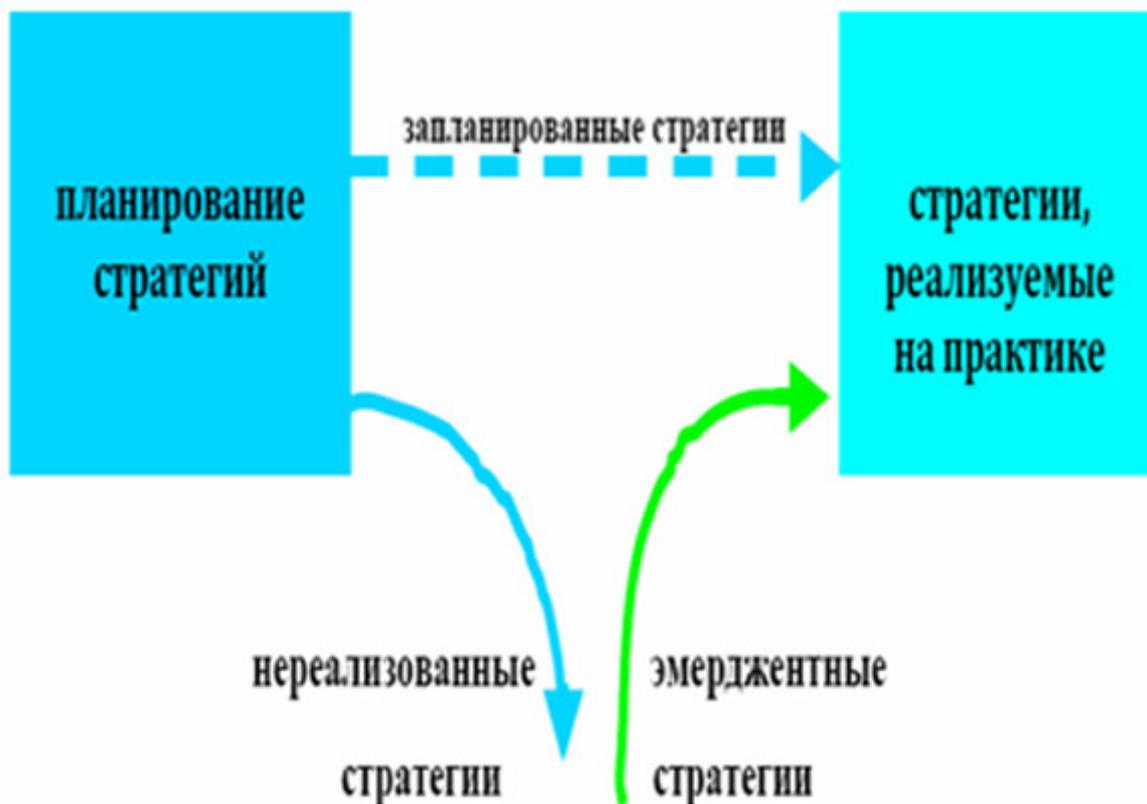
Г.М. –Я даже сказал, что стратегическое планирование – это оксюморон, то есть определяемое и определение противоречат друг другу. Основная идея в том же – стратегию нельзя создать в ходе

формализованного процесса. Выработка ее предполагает дискуссию, интуицию, обмен мыслями, обучение. Этот процесс очень “мягок” (soft). А стратегическое планирование пытается превратить его в нечто вроде формулы. Стратегию вовсе не обязательно “провозглашают” с вершины горы как некое откровение. Она, даже если ее создает один человек, должна “вызреть”, а для этого необходим обучающий процесс.

А.Г.- Как компания может создать условия для выработки успешной стратегии?

Г.М. –Это зависит от того, насколько компания представляет собой обучающуюся организацию (learning organization). В ней поощряются дискуссии среди сотрудников, обмен мнениями, так что в результате все обсуждают идеи, способные изменить бизнес компании...”. А вот мнение крупнейшего японского специалиста в области стратегического менеджмента Кеничи Омае: “Синтез успешной бизнес-стратегии никогда не является только результатом строгого анализа, но скорее плодом особого состояния ума стратега. Озарение и вдохновение являются важными источниками стратегии, являющейся скорее процессом креативным и интуитивным, нежели рациональным...” (Омае К. “Мышление стратега”, М.: Альпина, 2007).

В соответствии с известным исследованием [Минцберга](#) и Уотерса ([Mintzberg H., Waters J., 1985](#)) , стратегии, реализуемые организациями на практике, лишь частично базируются на предварительно разработанных планах и в значительной части основаны на “эмерджентных” стратегиях, возникающих в качестве ответа на создавшуюся ситуацию (рис.1.3.).



**Рис. 1.3.** Запланированные и эмерджентные стратегии  
(адаптировано [Mintzberg H., Waters J., 1985](#) )

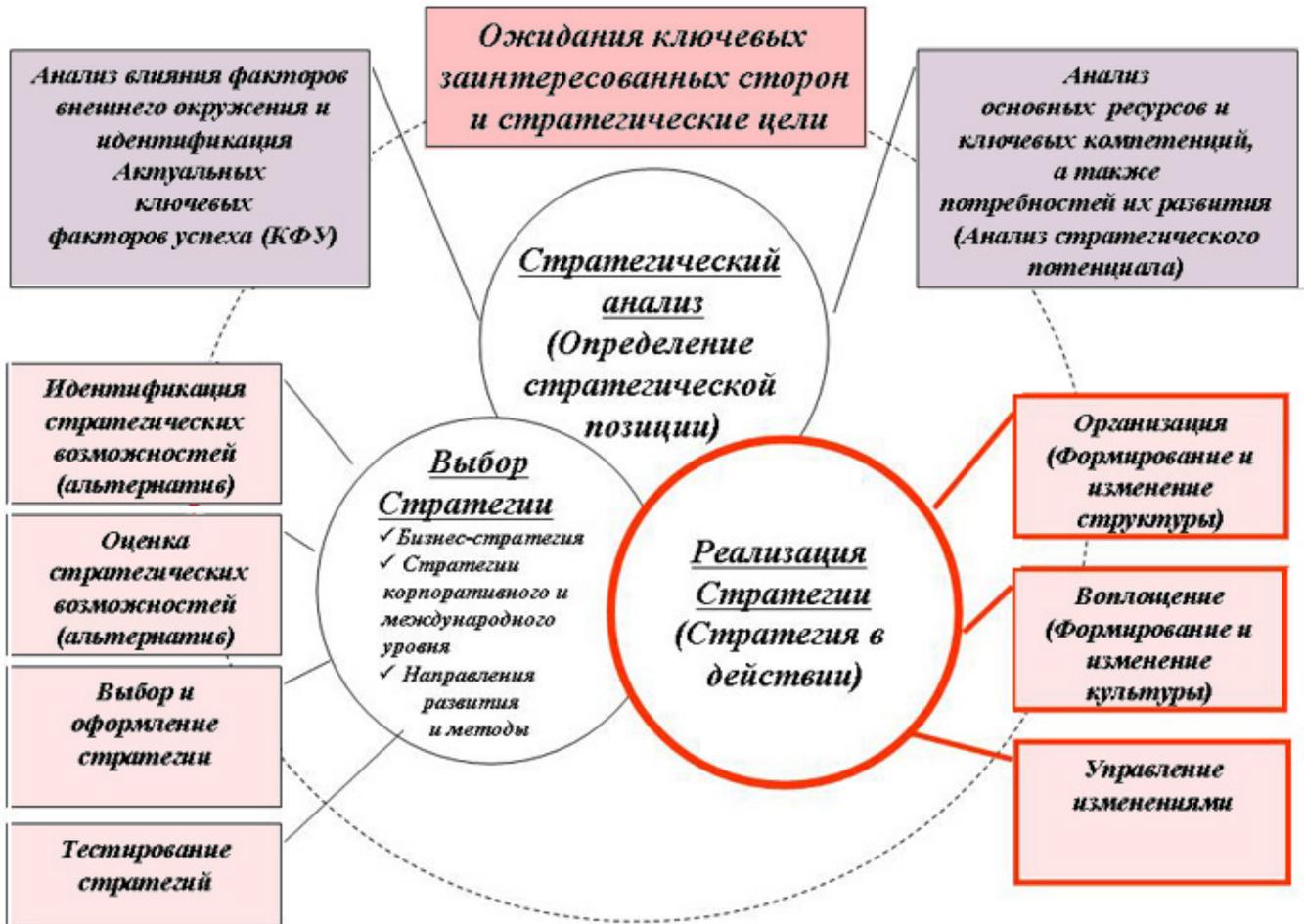
Таким образом, в рамках первого подхода формируется только часть ключевых стратегических решений, а другая их часть вырабатывается менеджерами в ответ на изменяющуюся ситуацию. Многие руководители прекрасно понимают роль периодических стратегических совещаний (на которых оценивается новая текущая ситуация, происходит коррекция планов и перераспределение ресурсов, а также осуществляется оценка деятельности за предыдущий период) в реальном управлении компанией по отношению с ежегодными планами и бюджетами. Известно, например, мнение легендарного CEO GE Джека Уэлча: "Стратегия – это не далеко идущий план, а эволюция центральной идеи вследствие постоянно меняющихся обстоятельств...".

Подытоживая эту интеллектуальную дуэль, позволим себе высказать собственное мнение. Второй подход является для нас более плодотворным, ибо, во-первых, включает в себя первый как ключевой элемент, а во-вторых, вводит в качестве объекта рассмотрения и управления важный процесс формирования и внедрения стратегических решений, основанный на обучении, что особенно важно в условиях высоко динамичной и неопределенной среды глобального бизнеса. Второй подход заставляет стратегов заботиться не только о качестве анализа и формировании сбалансированных систем KPI (важность которых мы отнюдь не оспариваем), но и о формировании "["стратегической архитектуры"](#) – системы коллективного обсуждения и выработки управленческих решений на основе непрерывно получаемой и анализируемой информации ключевыми менеджерами разных уровней, имеющими развитое стратегическое мышление, превращении компании в "["обучающуюся организацию"](#)", способную эффективно действовать в динамичной неопределенной среде, где статичные системы планирования начинают работать не достаточно эффективно и требуют частой коррекции запланированных решений и KPI. Мы нуждаемся в существенно более общей модели стратегии, действительно охватывающей все основные стороны деятельности организации. И ради этого мы готовы пересмотреть, хотя и традиционные, но становящиеся все менее конструктивными понятия "стратегия", "тактика", "операционная деятельность". Именно второй подход адекватен исследованию такого сложного явления, как стратегический менеджмент в организациях, действующих глобально через границы государств (такой подход использован и в наиболее важных работах, посвященных этой теме, например, Bartlett C., Ghoshal S. *Managing Across Borders*, 1998).

Таким образом, стратегия везде далее – это система действий компании, направленная на достижение ее долгосрочных целей. В качестве базовой модели стратегического процесса будем использовать системную модель, предложенную Дж. Джонсоном, К. Шоулзом и Р. Уиттингтоном (рис. 1.4.) в рекомендуемом нами фундаментальном учебнике "Exploring Corporate Strategy" ([Дж. Джонсоном и др., 2007](#) ).

На этом рисунке стратегический процесс рассматривается с трех точек зрения (с помощью "трех линз"):

- как рациональный процесс анализа факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала компании и формирования стратегической позиции компании (ее ценностных предложений целевым потребителям), исходя из стратегических целей, обусловленных интересами и ожиданиями основных заинтересованных сторон (стейкхолдеров);
- как процесс выбора стратегических решений, скорее интуитивный и креативный, связанный с опытом стратега и его восприятием ситуации и учетом результатов анализа;
- как процесс реализации стратегии в виде реальных действий ("стратегия в жизни"), осуществляемых в организации по распределению и институционализации ресурсов, формированию адекватных систем ценностей и управлению изменениями.



**Рис. 1.4.** Системная модель стратегического процесса  
(Адаптировано из [Дж. Джонсоном и др., 2007.](#))

Данная модель стратегического процесса совершенно не противоречит традиционным представлениям о последовательном процессе анализа факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала компании, оценке возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон организации в рамках [SWOT-анализа](#) и выработки стратегических решений (рис. 1.5.), но является их обобщением, выходящим за рамки линейного последовательного процесса.



**Рис. 1.5.** Линейный корпоративный стратегический процесс(адаптировано из [К. Эндрюс, 1971](#) )

Рассмотрим некоторые базовые понятия – стратегические инструменты, используемые собственниками и менеджментом компании для коммуникаций, связанных с разъяснением смысла существования бизнеса, его главных целей, ценностей и стратегии важнейшим [заинтересованным сторонам](#) (стейкхолдерам): потребителям, партнерам и обществу в целом, персоналу компании.

*Задание 1.2.1. Исследуйте понимание стратегии в Вашей организации. Каковы доминирующие смыслы в обсуждении стратегических задач и выработке стратегических решений? Рассмотрите роль и особенности системы планирования (особенно стратегического) и бюджетирования, а также роль стратегических совещаний. Насколько часто требуется корректировать планы? Насколько ключевые менеджеры компании работают как проактивные стратеги, самостоятельно собирающие информацию в зонах ответственности, анализируют ее и предлагают новые стратегические решения? Или работа менеджеров носит исключительно исполнительский, административный характер? Попробуйте рассмотреть стратегию Вашей организации сквозь каждую из трех линз модели Джонсона - Шоулза и привести примеры. В чем Вы видите ключевые проблемы в стратегическом процессе*

*Вашей компании? Каковы Ваши предложения по его совершенствованию?*

Смысл важнейших понятий – инструментов стратегической коммуникации, таких как миссия, виденье, базовые ценности и других – приведен в табл. 1.1.

**Таблица 1.1. Базовые инструменты стратегических коммуникаций**

<b>Понятие (инструмент стратегической коммуникации)</b>	<b>Определение</b>
<b>Миссия</b>	Смысл существования бизнеса, доминирующая цель бизнеса, согласованная с ценностями и ожиданиями ключевых заинтересованных сторон.
<b>Видение</b>	Желаемое будущее состояние, основа для формирования стратегического намерения компании.
<b>Цель</b>	Общая формулировка цели.
<b>Задача</b>	Конкретная формулировка цели, с определением исполнителя, сроков и ресурсов, если возможно в количественном виде.
<b>Стратегические возможности</b>	Активы, ресурсы, компетенции, процессы, деятельность, играющие основную роль в достижении стратегических целей.
<b>Стратегия</b>	Система действий компании, нацеленная на достижение ее долгосрочных целей.
<b>Бизнес-модель.</b>	Модель, отражающая процессы трансформации ресурсов разных типов в ценность для потребителя (товар, услугу) и создания стоимости для компании.
<b>Контроль</b>	Управление в рамках как минимум одного контура управления (адаптивного управления).

Стратегическая риторика и стратегические коммуникации играют важную роль в формировании и внедрении стратегии организации.

*Задание 1.2.2. Рассмотрите все указанные выше основные термины - инструменты стратегических коммуникаций Вашей компании, а также известной корпорации, действующей глобально. Продумайте роль рассмотренных понятий в стратегических коммуникациях (переговорах, стратегических совещаниях, доведении стратегии до сотрудников компании и т.п.). Если необходимо, предложите усовершенствования содержания этих базовых понятий для Вашей компании.*

Определив наш подход к рассмотрению стратегии и стратегического процесса, проанализируем основные стратегические задачи компаний, действующих глобально на следующих трех уровнях:

- задачи [корпоративной стратегии](#);
- задачи бизнес-стратегий (стратегий [стратегических бизнес-единиц](#));
- задачи [функциональных стратегий](#).

Задачи верхнего корпоративного уровня связаны с определением рынков (отраслевых и географических), где компания будет работать, управлением портфелем продуктов корпорации, принятием решений о границах бизнеса и о его соответствующих [трансформациях](#) в целях достижения долгосрочных целей корпорации, связанных с увеличением ее стоимости. Соответственно, эти задачи корпоративной стратегии связаны с определением направлений долгосрочного развития корпорации на основе консолидации, развития продуктов или рынков, диверсификации (выхода на новые рынки с новыми продуктами), всех видов [интеграции](#) (изменения вертикальных и горизонтальных границ корпорации). Важной задачей корпоративной стратегии является достижение [синергетического эффекта](#) от системы бизнесов корпорации, создание и управление источниками увеличения общей стоимости на основе совместно используемых стратегических активов и компетенций. Важную роль играет также схема отношений корпоративного офиса и стратегических бизнес-единиц корпорации, осуществляющих деятельность на отдельных рынках (продуктовых или географических) в соответствии с отдельно разрабатываемыми [бизнес-стратегиями](#).

(второй уровень стратегического процесса). Ключевые вопросы корпоративной стратегии отражены на рис. 1.6.



**Рис.1.6.** Задачи корпоративной стратегии (адаптировано из [R. Grant, 2008.](#))

Очевидно, что особенности стратегического менеджмента компаний, работающих глобально и использующих новые возможности, связанные с [интернационализацией](#), в значительной части связаны именно с корпоративным уровнем стратегического процесса.

Основной задачей бизнес-стратегии (называемой иногда также конкурентной стратегией или стратегией стратегической бизнес-единицы корпорации) является формирование уникального ценностного предложения для целевых потребителей уже в рамках данного рынка (продуктового или географического), то есть такого предложения, которое позволит предоставить целевым потребителям ценность выше, чем конкуренты. Можно сказать, что целью бизнес-стратегии является формирование конкурентного преимущества на определенном рынке. Для этого важно определить основные параметры уникального ценностного предложения для целевых потребителей ([маркетинговую стратегию](#)) и основные параметры соответствующей цепочки создания стоимости и направления развития стратегически значимых компетенций (операционную стратегию).

[Бизнес-стратегия](#) включает различные аспекты развития основных ресурсов и компетенций [стратегических бизнес-единиц](#), рассматриваемых в рамках их отдельных функций: маркетинг и продажи, человеческие ресурсы, информационные технологии для бизнеса и другие. Соответствующие отдельные направления развития компетенций и интеграции соответствующих типов ресурсов для реализации бизнес-стратегии, лежащие в основе деятельности отдельных функциональных подразделений стратегических бизнес-единиц, составляют содержание функциональных стратегий (HR-стратегия, IT - стратегия и т.п.).

Часто корпорации, действующие глобально, применяют одинаковые бизнес-стратегии, например, связанные с использованием в качестве основных источников конкурентного преимущества эффекты [экономии масштаба](#) и [экономии границ](#). В этих случаях используются по-существу одинаковые модели бизнеса и соответствующие структуры и системы ценностей. Иногда стратегические бизнес-единицы, обладающие большей автономностью в выборе адекватной стратегии с учетом особенностей [локального рынка](#) разрабатывают бизнес-стратегию, оптимальную именно для данного рынка. Дальнейшее рассмотрение будет посвящено детальному рассмотрению стратегического процесса глобально действующих компаний на всех уровнях стратегического процесса, с большей детализацией на корпоративном уровне и уровне бизнес-стратегий.

*Задание 1.2.3. Рассмотрите особенности [корпоративной стратегии](#) Вашей организации, бизнес-стратегию одной из стратегических бизнес-единиц и одну из функциональных стратегий, наиболее близкую Вам по реальной практической деятельности. Выделите главные элементы этих стратегий и установите их связь с достижением долгосрочных целей Вашей организации. Какие Вы видите проблемы? Какие у Вас есть стратегические предложения, относящиеся к разным уровням стратегического процесса?*

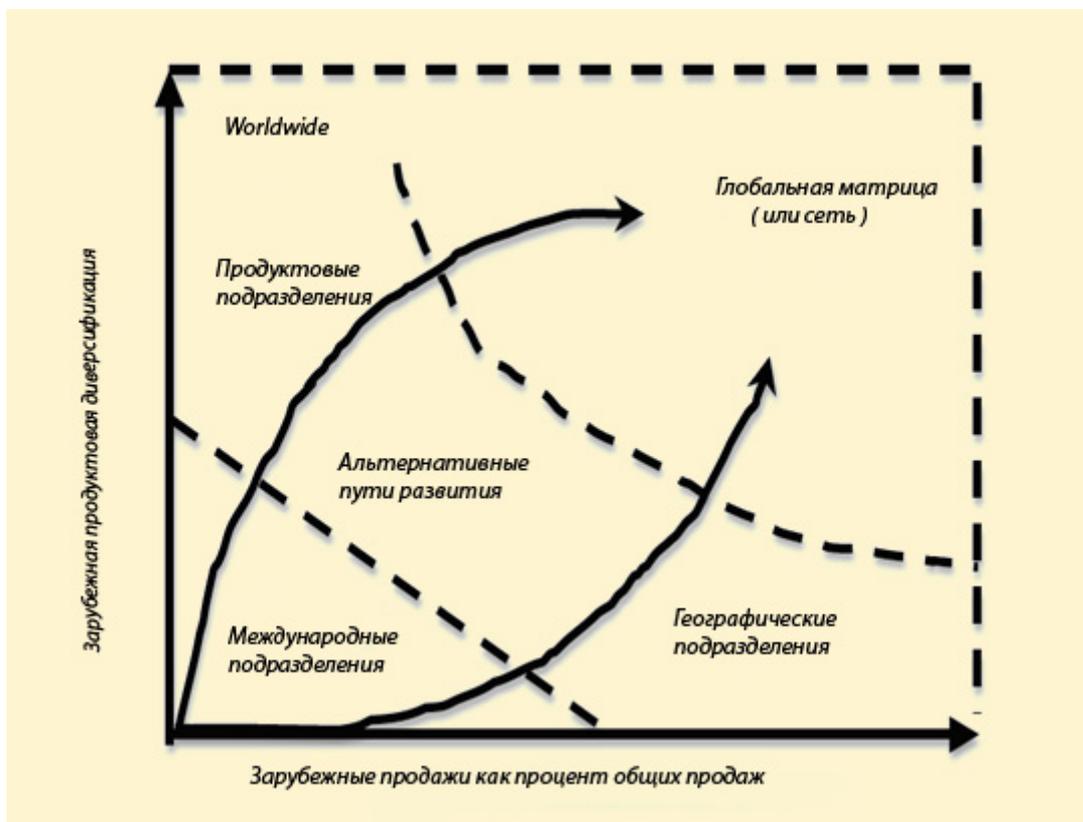
### **1.3. Новые организационные вызовы: за пределами структурного соответствия**

Менеджеры глобально действующих компаний в качестве ключевого аспекта управления указывают на проблему координации распределенных бизнесов и построения адекватных организационных структур. Со времени знаменитой работы Альфреда Чандлера "Стратегия и структура", описавшего дивизиональные структуры крупных корпораций, образованные иерархиями, сформированными по разным принципам (иерархии функциональных подразделений, иерархии подразделений по географическому принципу, иерархии продуктовых и отраслевых подразделений), прошло довольно много времени. Изменились мировые рынки в сторону все большего превышения предложения над спросом все более информированных (прежде всего на основе Интернета) пользователей, требующих все более новых кастомизированных товаров и услуг, быстро меняющих свои вкусы и требования и все менее лояльных к

каким бы то ни было [брендам](#) (психологи называют новый феномен стремлением не пропустить что-то новенькое и отказ от привычных брендов – эффектом FOMO (Fear of Missing Out)). В этих условиях, организационные структуры глобально действующих компаний, прямо определяющие параметры операционной гибкости и возможности управления отношениями с потребителями, также претерпевают серьезные изменения.

Стопфорд и Уэллс (1972), уже спустя 10 лет после выхода фундаментальной работы Чандлера, изучив новые тенденции в деятельности 187 американских корпораций, действующих глобально, предложили свою модель структурных стадий (рис. 1.7.).

В этой модели предполагалось, что на разных этапах международной экспансии корпорации используют по преимуществу разные модели структурной организации. Сначала управление осуществляется из международных департаментов компаний, далее в зависимости от масштабов продуктовой [диверсификации](#) или доли продаж на зарубежных рынках, формируются соответствующие подразделения (дивизионы), при дальнейшем росте масштабов и усложнении деятельности в других странах (регионах мира) возникают матричные структуры или сети.



**Рис. 1.7.** Модель стадий развития структур(адаптировано из [Стопфорд, Уэллс, 1972](#))

Однако, как показали Бартлетт и [Гошал](#) (1998), матричная структура оказалась практически неадекватной для управления глобально действующими компаниями (они описывают проблемы ресурсных конфликтов, существенного замедления процессов выработки решений и огромных затрат, связанных с управлением в таких структурах и реальные неудачи экспериментов с такими структурами в Dow Chemical и Citibank). Эти исследователи указывают на существенно большую важность перестройки основных процессов принятия решений и соответствующих административных систем, каналов коммуникации и интерактивных сетей связи между менеджерами, чем просто формальное проектирование организационных структур. Их вывод состоит в том, что сейчас принципиальную важность имеет "защита креативности и предпринимательского духа в каждом локальном подразделении в интересах все более глубокой [интеграции](#) в их операциях, развитии и [диффузии инноваций](#) в глобальном масштабе".

И сегодня, глобально действующие крупнейшие корпорации используют все те же формальные структуры, что и Ford, GM или Dupont в прошлом веке, но содержание процессов принятия решений и менеджмента совершенно изменилось. Требуется выйти за рамки исключительно формально структурного соответствия уровней деятельности таких компаний и тех или иных формальных типов организационных структур. К этому вопросу мы вернемся позже, а пока нам предстоит увлекательная задача рассмотреть особенности стратегического анализа глобальных рынков и феномена глобальной конкуренции.

*Задание 1.3.1. Рассмотрите Вашу корпорацию или известную Вам глобально действующую компанию. Рассмотрите ее организационную структуру. Почему крупные глобально действующие корпорации широко используют иерархические бюрократические структуры? В чем, на Ваш взгляд отличие современного менеджмента глобальных корпораций и управления в иерархических системах глобальных корпораций XX века?*

## **Тема 2. Стратегический анализ глобальных конкурентных рынков**

- 2.1. Анализ макрофакторов в условиях глобальных рынков
- 2.2. Анализ глобальных рынков и поиск перспективных рынков
- 2.3. Конкурентный анализ в условиях глобальной конкуренции. Национальные конкурентные преимущества
- 2.4. Ключевые факторы успеха на глобальном рынке
- 2.5. Анализ стратегических возможностей глобального рынка
- 2.6. Анализ ресурсов и компетенций глобально действующей организации
- 2.7. Оптимизация размещения элементов цепочки создания стоимости

### **2.1. Анализ макрофакторов в условиях глобальных рынков**

Формирование стратегии организации, работающей на глобальных международных рынках, в относительно большей степени, чем деятельность локальной компании, определяется макрофакторами, то есть значимыми политическими, социальными, экономическими, технологическими, экологическими факторами, а также особенностями правового регулирования, как в государстве, откуда организация начинает свою деятельность, так и всех государств, в которых она ее осуществляет.

Макрофакторами традиционно считают важные факторы внешнего окружения компании (иногда говорят о факторах *дальнего* внешнего окружения), оказывающие или способные оказать существенное влияние на ее деятельность, но на которые сама организация непосредственного влияния оказать не может. Например, изменения в демографической структуре общества, распространение новых информационных и коммуникационных технологий, существенные глобальные изменения на рынке труда и требования правовых нормативных актов определенного государства оказывают влияние на деятельность организации, предоставляющей образовательные услуги (как позитивное в виде новых возможностей, так и негативное в виде существенных ограничений и угроз), однако, эта организация вынуждена лишь

учитывать их в разработке своей стратегии, не имея возможности оказать на них сколько-нибудь существенного влияния.

Анализ влияния макрофакторов (иногда его называют STEP, STEEP, PEST, PESTEL-анализом по первым буквам названий основных включенных в рассмотрение макрофакторов: Sociocultural, Technological, Economic, Political, Environmental, Legal) важно проводить с учетом того, что эти факторы, находящиеся вне возможного влияния со стороны организации, оказывают разное по глубине влияние, часто являются взаимосвязанными и непрерывно изменяются во времени. Анализ макрофакторов должен учитывать их следующие важные особенности ([Фэйхи - Нараянан, 1986](#)):

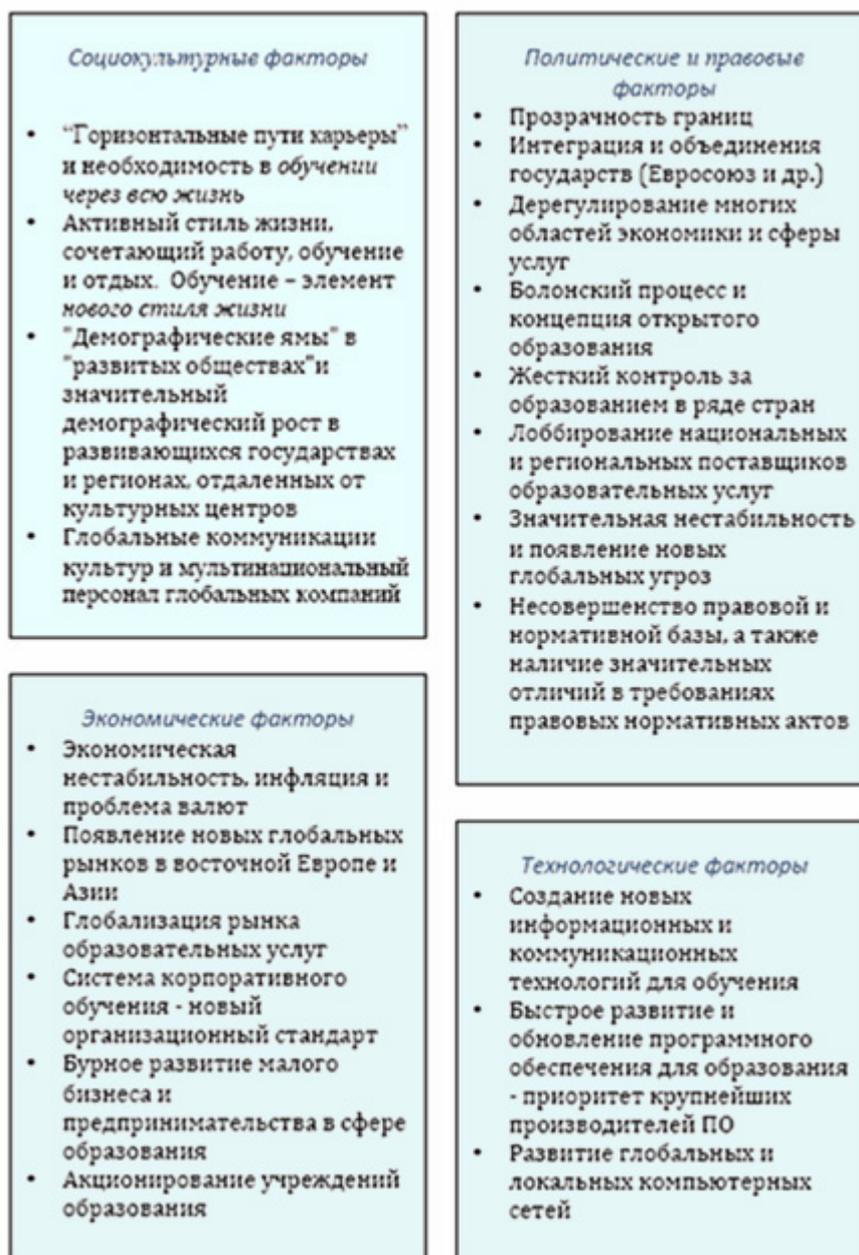
- влияние различных макрофакторов и групп макрофакторов на деятельность организации имеет различную относительную важность, меняющуюся с течением времени;
- макрофакторы часто взаимосвязаны и осуществляют взаимное влияние, образуя сложную систему;
- система макрофакторов находится в непрерывной динамике и потому существенное значение в их анализе занимает прогнозирование, сценарное планирование и систематический мониторинг их влияния на бизнес.

К этому можно добавить, что в последнее время подчеркнутое выделение макрофакторов из общей системы важных влиятельных факторов внешнего окружения становится все менее продуктивным. Отчетливо наблюдается процесс "приближения" макрофакторов к деятельности организаций и усиления возможностей организаций (разумеется, прежде всего, крупных и глобально ведущих бизнес) влиять на макротенденции. Например, изменения в климате и "теплая зима", повлиявшая на сокращение закупки мазута для обеспечения тепловых сетей США привели к некоторому снижению цен на нефть и несколько иным соотношениям валют, что сказывается, например, на издержках компании, импортирующей в Россию американские автомобили. С другой стороны, деятельность многих транснациональных корпораций (ТНК) оказывает принципиальное влияние на политическую и социально-культурную жизнь многих государств мира.

Следовательно, макрофакторы – это важный уровень стратегического анализа и одна из полезных моделей для изучения и прогнозирования текущего и будущего контекста деятельности. Это ценнейшая точка зрения на бизнес с очень высокой перспективы, позволяющая оценить его потенциальные возможности и проблемы в широком контексте глобальных политических, экономических, социокультурных и других важнейших тенденций. Следует уделить этому виду анализа самое пристальное и неформальное внимание, ибо дальнейший стратегический анализ будет более детальным на основе отраслевого и организационного контекстов.

Итак, макроконтекст деятельности организации, например, создающей и глобально предоставляющей дистанционные образовательные услуги в сфере дополнительного профессионального образования\* может быть рассмотрен с учетом следующих важнейших макрофакторов, образующих взаимосвязанную и динамично изменяющуюся среду (рис. 2.1.).

Глобальный экспорт образовательных услуг является исключительно быстро развивающимся бизнесом. В Великобритании, например, это один из крупнейших источников доходов Соединенного Королевства в новейшее время, а один из британских университетов (The Open University) является общеевропейским лидером в предоставлении дистанционных образовательных услуг практически во всех отраслях знаний. По существу, образовательные услуги – это интеллектуальный продукт эпохи экономики знаний, отражающий все особенности глобального бизнеса в сфере услуг и мы в дальнейшем будем широко использовать примеры из этой интенсивно формирующейся отрасли.



**Рис. 2.1.** Важные макрофакторы для глобально действующей организации, предоставляющей образовательные услуги

Разумеется, выявление влиятельных макрофакторов – это еще не их анализ. В соответствии со сказанным выше требуется исследовать сущность и степень их позитивного и негативного влияния на деятельность организации и, главное, спрогнозировать их влияние в дальнейшем. При этом горизонт прогноза зависит от природы бизнеса, размера компании, особенностей рынка, особенностей самих макрофакторов (прогнозировать социокультурные тренды иногда возможно с большей достоверностью, чем развитие новых технологий или экономическую ситуацию).

Полезным методом такого исследования является сценарный подход с одновременным определением основных направлений деятельности организации в целях использования открывающихся возможностей и уменьшения возможных угроз.

Некоторые важные элементы анализа макрофакторов иногда удобно привести в виде следующей таблицы (табл. 2.1).

**Таблица 2.1.** Влияние наиболее существенных макрофакторов

Группы макрофакторов и макрофакторы	Сущность влияния макрофакторов на деятельность организации	Оценка степени влияния	Прогноз изменений макрофакторов и их влияния на деятельность организации (с учетом различных сценариев)	Соответствующие стратегические действия организации (с учетом различных сценариев)
-------------------------------------	--	------------------------	---	--

*Задание 2.1.1. Используя указания по анализу макрофакторов рассмотрите важнейшие с Вашей точки зрения макрофакторы, оказывающие значительное влияние на деятельность Вашей организации или организации, которая вам хорошо знакома. Результаты анализа поместите в следующую таблицу типа указанной выше (данная форма может быть использована для собственного способа анализа макрофакторов, более адекватного особенностям Вашей организации).*

## **2.2. Анализ глобальных рынков и поиск перспективных рынков**

В эпоху быстрых изменений бизнеса, осуществляемого глобально через границы государств, высокой скорости **коммодизации** ценностных предложений компаний, все более коротких жизненных циклов продуктов и целых товарных категорий, высокой скорости диффузии инноваций, еще недавно приносивших большой успех на конкурентном рынке, ключевое значение приобретают способности компаний находить новые перспективные рынки, быстро реагировать на открывающиеся возможности и угрозы и гибко перестраивать свой портфель продуктов и операционную деятельность. Инновационная деятельность компаний, понимаемая не только как коммерциализация результатов открытий и изобретений и вывод на рынок новых продуктов, но более системно: формирование новых стратегий (изменений моделей бизнеса), освоение новых технологий и создание адекватных этим стратегиям, более эффективных бизнес-процессов и быстрый вывод на рынок новых продуктов, предоставляющих целевым потребителям уникальную ценность – становятся исключительно важным источником конкурентных преимуществ и критичной ключевой компетенции современной организации.

Системное понимание инновационного процесса связано с существенным расширением стратегического мышления и устранением его известных дефектов, таких как:

- “маркетинговая близорукость” – рассмотрение деятельности компании исключительно в контексте продвижения сегодняшних продуктов и услуг (см. известную статью Теодора Левитта ([T. Levitt, 1960](#)));
- стратегическое мышление исключительно в рамках стратегических групп (групп организаций, ориентирующихся на одинаковые группы потребителей и использующих одинаковые стратегии);
- стратегическое позиционирование относительно **прямых конкурентов** без должного анализа деятельности косвенных конкурентов (то есть конкурентов, удовлетворяющих требования части целевых потребителей, часть требований целевых потребителей или удовлетворяющих основные требования целевых потребителей иным способом), предлагающих те или иные субституты

(заменители продуктов и услуг компании), а также альтернативных предложений компаний из близких отраслей.

Важным инструментом расширения стратегической перспективы при формировании стратегий является макросегментирование – исследование, нацеленное на поиск перспективных рынков компании, исходя из анализа ключевых компетенций компании, актуальных и особенно перспективных потребностей в принципе доступных групп потребителей.

В отличие от широко распространенной практики исследования рынка в интересах сбыта существующих продуктов и услуг, макросегментирование предлагает пересмотреть ключевые вопросы корпоративной стратегии:

- Каким бизнесом мы занимаемся?
- Каким бизнесом нам следует заниматься?
- Каким бизнесом нам не следует заниматься?

Известны серьезные катастрофы бизнеса, связанные с ["маркетинговой близорукостью"](#), когда, например, некоторые железнодорожные компании США, рассматривая свой бизнес как предоставление услуг железнодорожных перевозок (а не доставки пассажиров и грузов из одной точки в другую), разрабатывали стратегии позиционируясь относительно других железнодорожных компаний (прямых конкурентов), в то время как все больший масштаб принимал бизнес авиакомпаний – дискаунтеров ([косвенных конкурентов](#)), предоставляющих свои услуги по существенно более низким ценам за счет отказа от некоторых элементов комфорта на борту (бизнес-класс, еда и напитки и т.п.) и модели низкой суточной интенсивности полетов.

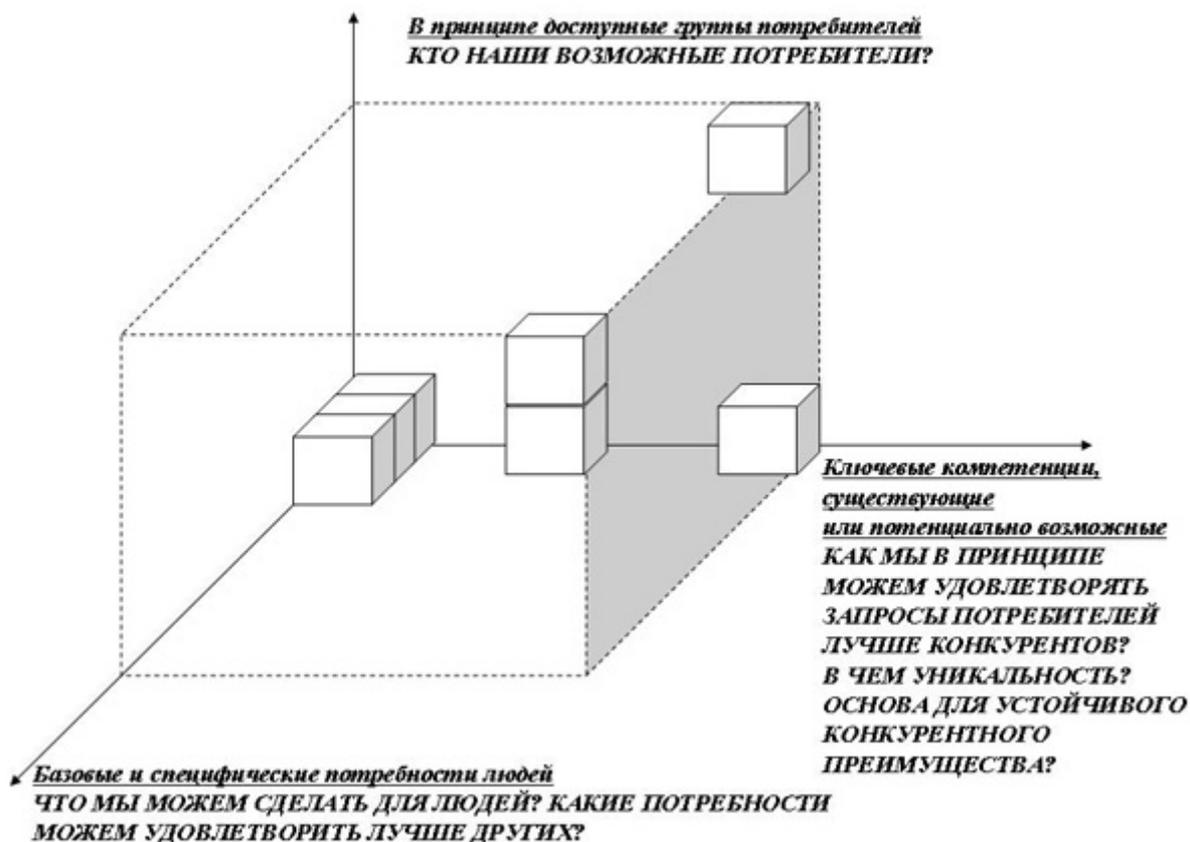
Важно помнить, что конкуренция сегодняшних товаров и услуг – это всего лишь поверхностное и быстро меняющееся отражение более глубокой и широкой конкуренции за удовлетворение базовых потребностей клиентов на основе ключевых компетенций компаний. Следовательно, нужно вскрывать именно сущностные основы конкуренции и рассматривать свой бизнес более общо, избавляясь от маркетинговой близорукости.

В самом деле, есть более стабильные параметры, определяющие перспективные рынки, так, например: покупателя интересует не товар, а решение проблем (функция), которая может реализовываться разными технологиями, которые быстро изменяются, а базовые потребности остаются стабильными. Относительно стабильны также ключевые компетенции организации. Так, известная компания "Балтимор", расширив свой взгляд на свой бизнес от "производства кетчупов" до "бизнеса по переработке овощей и созданию ЛЮБЫХ продуктов из овощей", предложила рынку сок "8 овощей" и заняла серьезное место на этом перспективном рынке.

При [макросегментировании](#) (рис. 2.2) осуществляется концептуализация базового рынка с ответом на следующие принципиальные вопросы:

- Кого удовлетворяет фирма (какие в принципе доступны группы потребителей)?
- Что удовлетворяется (функции или главные потребности)?
- Как удовлетворяются главные потребности (используемые технологии и ключевые компетенции)?

На первом этапе этого исследования, построенного от общего к частному, формируется "пространство потенциально возможных бизнесов", а потом, на втором этапе, на основе ряда критериев перспективности, осуществляется селекция наиболее перспективных рынков (бизнесов) с формированием рейтинга или просто некоторого набора перспективных вариантов для дальнейшего анализа.



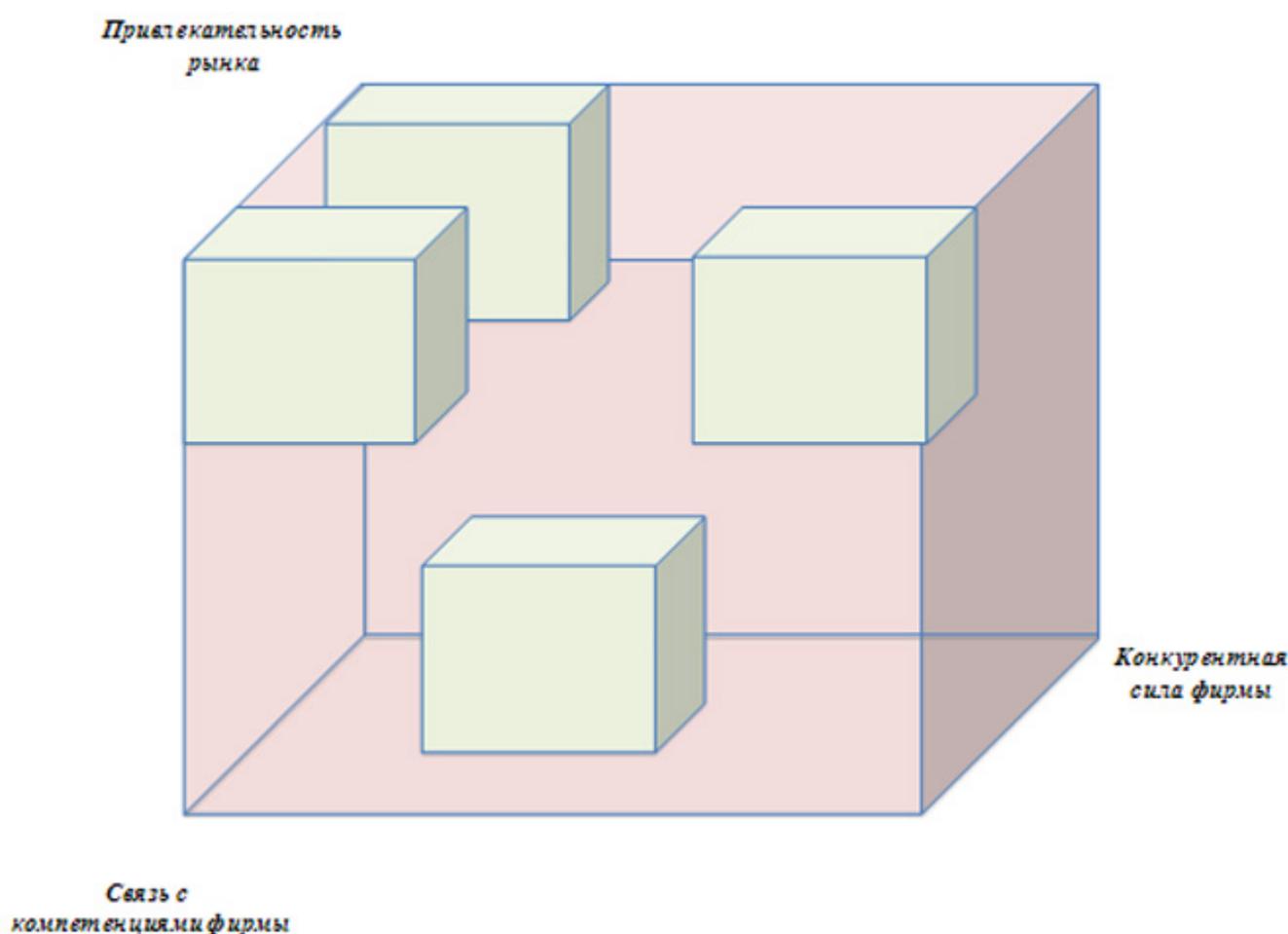
**Рис. 2.2.** Пространство макросегментирования  
(адаптировано из [Ж.-Ж. Ламбен, 2006](#) )

Макросегментирование – очень важный этап анализа, позволяющий выявить перспективные рынки, способные стать основой для диверсификации бизнеса. При этом если при макросегментировании рассмотрены технологии и технологические компетенции компании, то выявляемые потенциальные рынки, могут стать основой для связанной диверсификации, то есть выхода компании на новые рынки с новыми продуктами, формируемыми на основе ключевых компетенций организации. Если в анализ включаются в качестве основных все более широкие стратегические компетенции, связанные с пониманием рынков и наличием знания о них, то и выявляемые перспективные рынки все больше удаляются от сегодняшней деятельности компании в направлении чистой или несвязанной диверсификации.

*Задание 2.2.1. Проведите макросегментирование для своей организации и попробуйте выделить перспективные рынки (бизнесы) компании, которых в настоящее время нет, но потенциально они могут быть основой для связанной диверсификации деятельности Вашей компании. В чем Вы видите опасность маркетинговой близорукости в Вашем случае, приведите примеры?*

Исследование перспективных рынков на основе более широкого взгляда на возможности создания ценности для потенциальных (не обязательно сегодняшних) потребителей на основе ключевых компетенций важно далее дополнить анализом привлекательности этих рынков для компании и возможности создать по возможности устойчивое конкурентное преимущество. Поэтому полезно разместить полученные потенциальные рынки (бизнесы) в пространстве "привлекательность рынка – соответствие ключевым компетенциям компании – потенциальное наличие и масштаб конкурентного преимущества" (Рис. 2.3). После такого анализа становятся ясными приоритетные перспективные рынки.

Анализируя привлекательность рынков для корпорации важно учитывать, что в настоящее время, во-первых, в большей степени важно наличие стратегических компетенций и знаний, связанных с этими рынками (возможность рассмотрения стратегий работы на этих рынках в рамках "доминантной логики" стратегического мышления ключевых стратегов корпорации), а во-вторых, требуется учитывать возможности расширения компетенций за счет сотрудничества, партнерств и аутсорсинга. Использованный термин заимствован из работы С.К. Прахалада и Беттиса, в которой авторы указывают, что "...диверсификационные решения определяются в большей степени отношениями восприятия и мышления, нежели реальными отношениями, связанными с конкретными бизнесами. Определенно, доминантная логика в форме общих взглядов (парадигмы) внутри компании, связанная с ее идентичностью, является критическим условием для эффективной интеграции различных бизнесов...". Авторы приводят примеры эффективной чистой диверсификации и создания конгломератов типа Berkshire Hathaway Уоррена Баффета, при этом принципиально отказавшегося от диверсификации в отрасли "новой экономики" и электронной коммерции в конце 90-х.



**Рис. 2.3.** Оценка перспективности рынков

Указанный анализ, описанный, например, в монографии (И.Б. Гуркова, 2006) для портфеля существующих бизнесов корпорации, является обобщением рассмотрения известных портфельных матриц (матрицы BCG, GE/McKinsey, так называемой Эшриджской матрицы и т.п.), которые часто применяются при управлении портфелем продуктов (бизнесов) корпорации с учетом фазы жизненного цикла рынка, масштаба конкурентного преимущества и соответствия ключевым компетенциям компании.

Рассмотренные бизнесы характеризуются следующим образом, бизнес С является наиболее привлекательным ибо связан с растущим рынком, наличием мощных ключевых компетенций компании и возможностью сформировать конкурентное преимущество; бизнес А отличается наличием необходимых

компетенций, но связан с рынком, теряющим свою привлекательность; бизнес В, напротив, находится в стадии роста и наша конкурентная позиция здесь может быть достаточно сильной при условии создания альянса с компанией, обладающей недостаточно развитыми у нас компетенциями; бизнес D отличается привлекательностью рынка и наличием у нас компетенций, но чрезвычайно высоким уровнем конкуренции и сомнителен с точки зрения возможности получения его достаточной доли.

Использование известных "портфельных матриц" – это достаточно ограниченный вид анализа, требующий еще исследования соответствия требований рынка и ключевых компетенций компании. Однако, безусловно, это хорошая основа для дальнейшего анализа. Матрица BCG – наглядное отражение портфеля бизнесов корпораций, связанных, в основном, с "объемными" отраслями (где достаточно выражены эффекты экономии масштаба и "кривой опыта"), использует в качестве характеристики привлекательности рынка параметры его относительных темпов роста, а конкурентного преимущества – относительную долю соответствующего рынка продукта по сравнению с референтным конкурентом (компанией подобного масштаба, работающей на этом же рынке).



Рис. 2.4. Матрица "Роста рынка/доля рынка" Boston Consulting Group

Эта матрица позволяет выявить бизнесы – генераторы денежных потоков и бизнесы – получатели инвестиций для дальнейшего роста, определять направления инвестиций и судить о сбалансированности портфеля бизнесов компании.



**Рис. 2.5.** Матрица GE/McKinsey

В матрице GE/McKinsey привлекательность рынка и конкурентная сила бизнес-подразделений, работающих в рамках конкретных бизнесов корпорации анализируются, исходя из многих критериев. При этом размеры кругов отражают емкость рынков, а секторы – долю рынка наших продуктов (нашего подразделения). Здесь также определяются инвестиционные стратегии в отношении отдельных бизнесов. Работать с этой матрицей сложнее в силу наличия большого числа критериев привлекательности рынка и конкурентоспособности стратегического бизнес-подразделения, но особые проблемы связаны со взаимозависимостью критериев и появлением “маскирующих эффектов” при осуществлении их свертки типа, например, взвешенной суммы экспертных оценок.

*Задание 2.2.2. Проанализируйте портфель продуктов (бизнесов) Вашей корпорации на основе “портфельных матриц”. Какие трудности и ограничения Вы встретили, используя эти модели?*

Итак, целевые рынки для корпораций, действующих глобально должны быть привлекательными в смысле их конкурентной структуры, соответствия компетенциям корпорации и создавать синергетический эффект, увеличивая стоимость всей корпорации, одновременно используя всю ее мощь, преодоление барьеров на входе на эти рынки не должно быть, возможно, с одновременным генерированием стоимости.

Развивая теорию конкуренции, [М. Портер](#) предложил тесты для оценки условий эффективной диверсификации корпораций.

Обычно рассматривают следующие основные мотивы для диверсификации бизнеса:

- диверсификация, как источник роста;
- диверсификация, как способ распределения и уменьшения рисков;
- диверсификация, как дополнительный генератор прибыли.

Ключевым фактором, в котором заинтересованы все стейкхолдеры является возможность увеличения прибыли и генерации стоимости (в росте компании в большей степени заинтересован менеджмент компании, а в уменьшении рисков – финансовые провайдеры).

М. Портер предложил следующие три теста:

- тест “привлекательность отрасли”: отрасль, выбранная для диверсификации должна быть структурно привлекательной или способной стать таковой;
- тест “затраты на вхождение в отрасль”: затраты на вхождение не должны капитализовать все будущую прибыль;
- тест “лучше уйти”: новое подразделение и корпорация должны получать дополнительные конкурентные преимущества от взаимосвязей между собой, а не дополнительные проблемы...

Логика использования тестов Портера приведена на рис. 2.6.

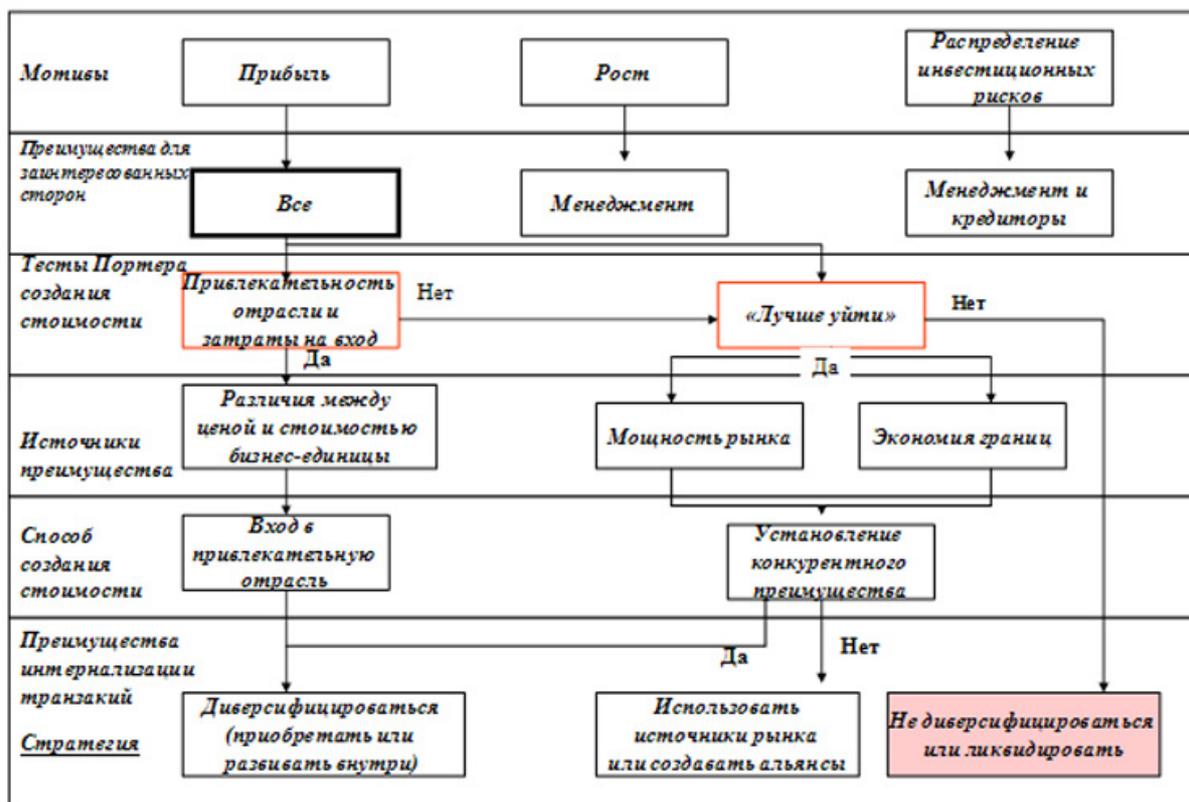


Рис. 2.6. Логика использования тестов Портера при диверсификации

Например, глобальная компания PepsiCo в свое время, выиграв соревнование у Coca-Cola, приобрела компанию Quaker Oats (владельца одного из грандов в индустрии спортивных напитков “Gatorade” и производителей завтраков из круп), FritoLay (бизнес быстрого питания) и на основе продуктов этих компаний и собственных брэндов Pepsi-Cola и Tropicana Juice создала очень популярные предложения для завтраков. Здесь мы видим классический пример успешной связанной диверсификации и позитивной синергии от взаимного усиления мощных брэндов.

Задание 2.2.3. Исследуйте возможности для диверсификации, связанной с выходом на один из перспективных рынков, на основе оценки привлекательности этого рынка и тестов Портера.

### 2.3. Конкурентный анализ в условиях глобальной конкуренции. Национальные конкурентные преимущества

Ключевое значение в оценке привлекательности отрасли или сегмента рынка играет анализ их конкурентной структуры, разработанный Майклом Портером. Модель "Пять сил конкуренции" рассматривает структуру из пяти ключевых факторов конкуренции в отрасли:

- интенсивность и другие параметры конкуренции среди существующих игроков;
- угроза входа новых конкурентов, определяющаяся барьерами, которые необходимо преодолеть при входе на данный рынок;
- угроза замещения продуктов и услуг (угроза субституции);
- зависимость от потребителей;
- зависимость от поставщиков.

Содержание этих составляющих конкурентной структуры отражено на рис. 2.7.



Рис. 2.7. Структура конкуренции в отрасли  
(Адаптировано из [M. Porter, 1980](#))

В зависимости от конкурентной структуры, отрасли характеризуются, например, ситуацией идеальной конкуренции, монополии или олигополии (дифференцированной или недифференцированной).

Ситуация идеальной конкуренции связана с большим числом недифференцируемых игроков, тотальной информированностью потребителей об их предложениях, низкими барьерами на входе. Это крайне непривлекательная ситуация с точки зрения возможности построения уникального ценностного предложения. Такая ситуация складывается на рынках commodities (базовых продуктов общего пользования, сырья и материалов (например, производство простых сортов цемента), продуктов базовой химии (азотная кислота, каустическая сода и т.п.)). Возможны более привлекательные ситуации с точки зрения возможностей создания конкурентных преимуществ: дифференцированной или недифференцированной олигополии, наличия нескольких крупных игроков с явно различающимися или конкурирующими предложениями, достаточно высокими барьерами на входе и ограниченной субституцией (замещением продуктов).

Есть и другие, расширенные версии модели конкурентной структуры отрасли, включающие, например, *зависимость от партнеров*, в случае, если ценность для потребителей появляется в результате совместной работы нескольких равноправных компаний, или как, например, в известном труде Дональда Депаμφилиса, посвященном слияниям и поглощениям компаний ([Д. Депаμφилис, 2007](#)) использована модель из 9 сил конкуренции, включая *факторы государственного регулирования, зависимость от международных факторов*, связанных с колебаниями валютных курсов и политическими рисками, и другие.

К сожалению, использование этой известной модели даже в классической версии сопряжено с целым рядом серьезных ошибок и заблуждений. Следует помнить, что **модель конкурентной структуры всегда относится к конкретной отрасли или сегменту рынка, на котором действует компания и отражает некоторую ситуацию в определенный период времени** (при этом структура конкуренции меняется во времени). Кроме того, важно иметь в виду, что в ряде бизнесов ее применение сопряжено с большими проблемами. Речь идет, прежде всего, о высокотехнологичных отраслях с высокими темпами инноваций и структурных изменений (так называемых "*шумпeterианских отраслях*", характеризующихся *эффектами гиперконкуренции* и очень динамичными изменениями границ отраслей и состава основных игроков). Так, отрасль карманных компьютеров с глобальными лидерами (HP, Fujitsu-Siemens, Sharp и другими) претерпела весьма быстрые изменения, связанные с динамичными инновациями в этих устройствах. Появление смартфонов, обладающих всеми основными свойствами таких компьютеров + мощными Интернет-сервисами, расширенными возможностями скачивания из Интернет-магазина и качественного прослушивания и просмотра аудио, видеопрограмм и фильмов, возможностями индивидуальной организации любого контента, более совершенной графикой и т.п. по существу знаменует собой закат указанной отрасли и появление новой с новыми лидерами (Apple, Dell + Google и другими). Отрасль производства видеокассет с лидерами (JVC, Philips, Panasonic и других) просуществовала более 15 лет и сменилась отраслью DVD, закат которой менее чем через 10 лет после ее появления, можно считать предрешенным в связи с появлением новой технологии с доминированием нового стандарта Blue Ray (стандарт фирмы Sony), век которого, по всей видимости, будет еще более коротким, поскольку уже понятны перспективы распространения принципиально новой технологии скачивания любого контента в высоком качестве из интернета (например, музыкальные файлы в формате AAC из Интернет-магазина iTunes компании Apple). В условиях стремительных инноваций и все более коротких циклов продуктов само понятие отрасли и некоторого устойчивого сегмента рынка становится размытым и трудно применимым для анализа стратегических перспектив бизнеса.

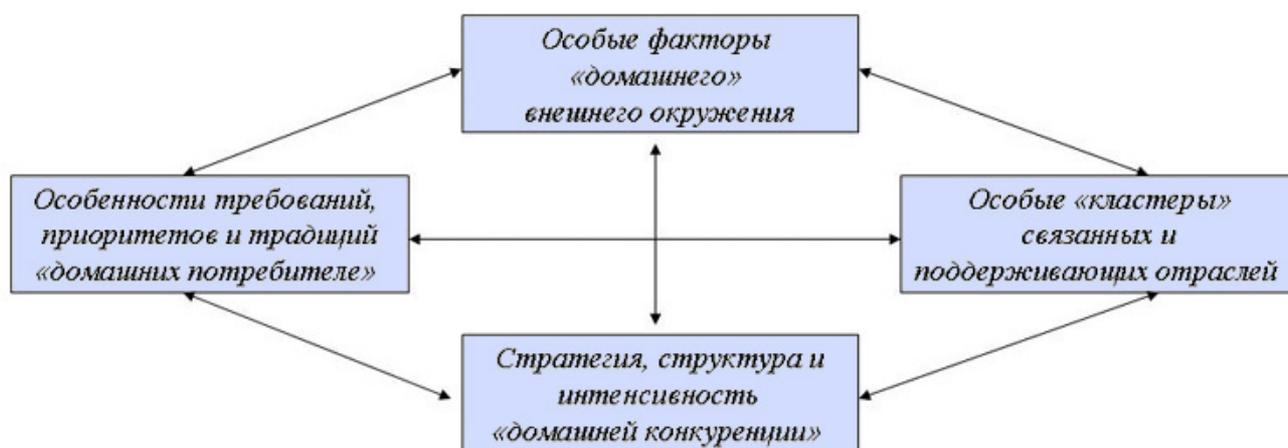
*Задание 2.3.1. Рассмотрите конкурентную структуру одной из отраслей (сегментов рынка), в которой работает Ваша компания на основе модели "Пять сил конкуренции". Какие силы определяют конкуренцию в Вашей отрасли и почему? В чем Вы видите ограничения этой модели? Какие элементы анализа конкурентов еще необходимо осуществить на Ваш взгляд?*

Помимо традиционного анализа привлекательности рынка на основе исследования основных элементов его конкурентной структуры (известная модель "5 сил Портера", рис. 2.6) и последующего *сравнительного анализа стратегий, компетенций и ценностных предложений потенциальных конкурентов* для компаний, действующих глобально, необходимо проанализировать возможные *национальные конкурентные преимущества* ключевых игроков рынка.

Концепция *национальных конкурентных преимуществ* также была разработана Майклом Портером ([Porter M., 1990](#)) и отражает значительное влияние на конкурентные преимущества, конкурентные стратегии и вообще деятельность в конкурентной среде со стороны *национальной конкурентной среды, в которой сформировались компетенции данного глобального конкурента*. Таким образом, британские компании и южно-корейские фирмы в одной и той же отрасли действуют совершенно иначе в силу особых компетенций, выработавшихся у них на "домашних" конкурентных рынках. Национальная конкурентная среда оказывает мощное влияние на деятельность фирм, развивая их особую идентичность: ресурсы и ключевые компетенции, знания и навыки менеджеров и специфические стратегии конкурентной борьбы. Для поддержки устойчивости конкурентных преимуществ компании должны непрерывно расширять базис своего преимущества через инновации и совершенствование (конкурентное преимущество динамично!). Пример: экспансия японских, корейских и китайских фирм и закат британских в целом ряде отраслей (автомобили, бытовая электроника и другие).

При этом вклад факторов национальной конкурентной среды в меньшей степени связан с доступностью национальных ресурсов и в большей степени с динамическими условиями, определяющими инновации и совершенствование бизнеса.

Основными факторами, обуславливающими *национальные конкурентные преимущества* являются (рис. 2.8): особенности требований и "уровень взыскательности домашних потребителей" (совершенно разные требования предъявляют, например, к вину потребители стран с глубокой и древней винодельческой традицией (Франция, Италия, Испания) и жители стран, не имеющих таких традиций; особые "факторы домашнего окружения" (например, особое законодательство в Индии, способствующее интенсивному развитию отраслей, связанных с разработкой программного обеспечения); наличие особых кластеров в национальной экономике (производство шерсти в Великобритании, продукты органической химии в Германии, одежда и изделия из кожи в Италии, пивная отрасль Чехии, Дании и Германии, фармацевтика в Швейцарии и т.п.); стратегия, структура и интенсивность "домашней конкуренции" (интенсивная конкуренция производителей бытовой электроники и автомобилей в Южной Корее и т.п.). Все выделенные факторы лежат в основе существенных особенностей глобально действующих компаний, которые необходимо учитывать, рассматривая особенности конкуренции на конкретных локальных рынках и в глобальном масштабе.

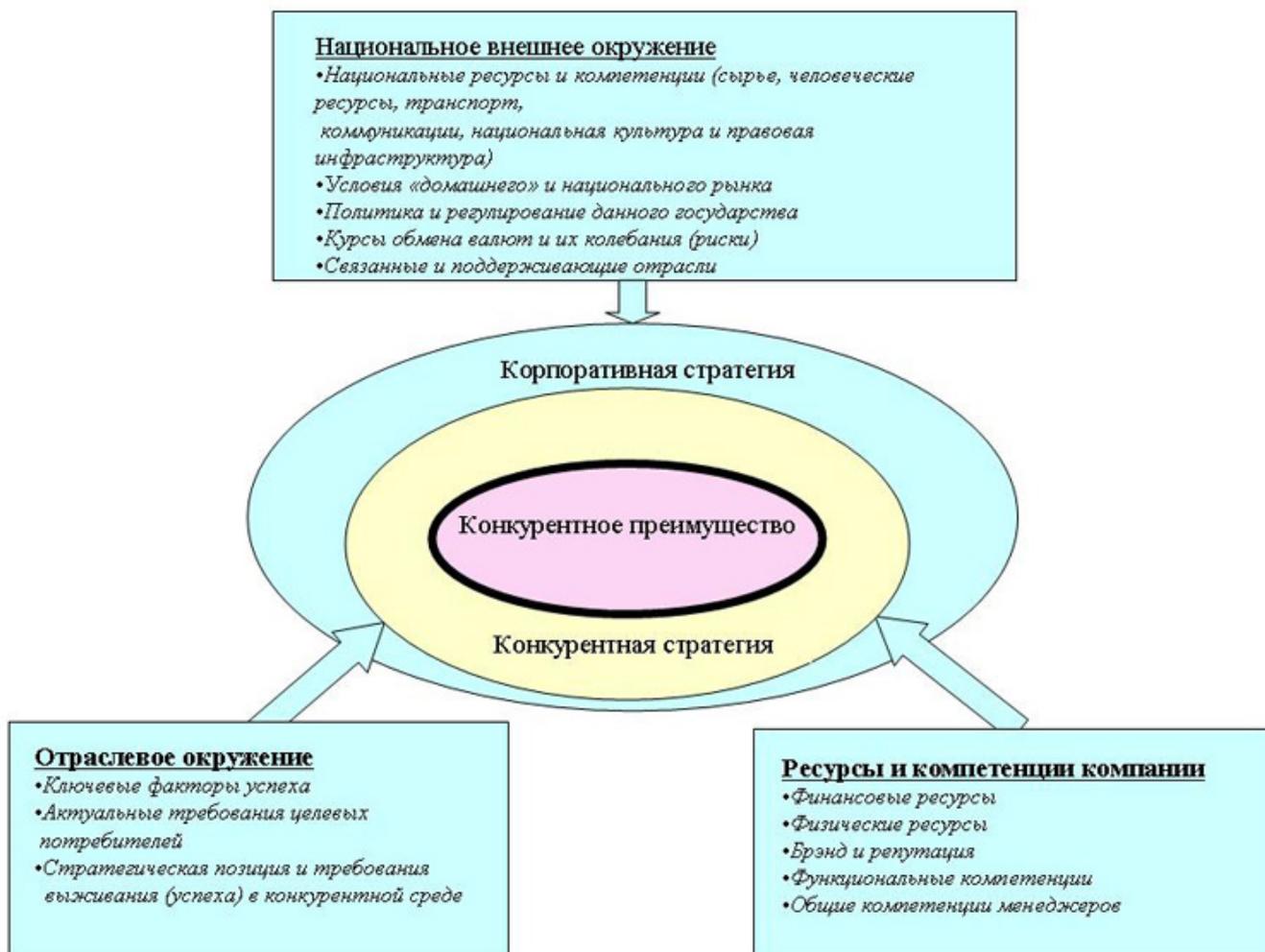


**Рис. 2.8.** Основные факторы формирования относительных национальных конкурентных преимуществ ("Бриллиант Портера")

Анализируя перспективы и особенности конкуренции в России на рынке молодежной одежды, следует выделять таких игроков, как Benetton (глобальную итальянскую компанию, имеющую около 60 000 поставщиков качественных тканей и аксессуаров, в основном небольших семейных итальянских фирм и создавшую глобальную сеть франчайзинговых розничных дистрибуторов по всему миру) или, скажем голландскую компанию Heineken на российском пивном рынке, глобальную компанию-гигант, имеющую уникальные традиции и технологии пивоварения и огромный портфель брэндов (среди недавних приобретений, например: гордость чешской пивоваренной отрасли Krusovice Brewery и крупнейшая пивоваренная компания Великобритании Scottish and Newcastle (S&N) с брэндами Кроненбург, Фостер и Ньюкасл Браун Эль (приобретена Heineken совместно с Carlsberg)).

Конечно, особенности компаний – глобальных игроков можно рассматривать и как специфические макрофакторы (как, предлагается, например, в известной работе [Дж.Джонсон и др., 2008](#)), однако мы предлагаем исследовать эти особенности, уже на уровне отраслевого анализа как проявления макрофакторов, определяющих специфические источники конкурентного преимущества отдельных глобальных игроков.

Анализ факторов конкурентного окружения при создании и управлении глобальными бизнесами дополняется, таким образом, тщательным анализом национального конкурентного окружения и особыми компетенциями ряда глобальных игроков, связанными с их национальными конкурентными преимуществами (рис. 2.9). При этом важно подчеркнуть, что *конкурентная стратегия* или *бизнес-стратегия* разрабатывается на уровне стратегической бизнес-единицы (СБЕ) – подразделения корпорации, действующей на отдельном рынке в рамках самостоятельной конкурентной стратегии (бизнес-стратегии).



**Рис. 2.9.** Конкурентное преимущество в международном контексте  
(Адаптировано из [Grant, 2008](#), )

Важную роль в конкурентном анализе играет сопоставление стратегий, сильных и слабых сторон компаний конкурентов и отдельно, их ценностных предложений для наших целевых потребителей. На Рис. 2.10 приведен вариант формы для сравнительного анализа компаний-конкурентов.

Целевой сегмент	Компания - конкурент	Основные стратегические цели и стратегия (стратегическая позиция)	Ключевые компетенции и основа конкурентного преимущества	Наиболее слабые стороны позиции и компетенций	Основные предположения о конкуренции в сегментах	Прогноз на будущее и реакции на наши действия	Оптимальная позиция и отношения с конкурентом

**Рис. 2.10.** Вариант формы для сравнительного конкурентного анализа

*Задание 2.3.2. Используя концепцию национальных конкурентных преимуществ (включая модель "Бриллиант Портера") и сравнительный анализ компаний-конкурентов и их ценностных предложений, рассмотрите наиболее известную Вам глобально действующую компанию, желательно в Вашей отрасли (сегменте рынка), проанализируйте сильные и слабые стороны ее конкурентной позиции и оптимальную стратегию Вашей организации и особенности стратегической позиции Ваших предложений в этой ситуации.*

В заключение укажем на некоторые серьезные дефекты стратегического мышления, связанные с анализом конкурентной ситуации при выработке бизнес-стратегии. Рассматривая конкурентов, менеджеры часто видят исключительно *прямых конкурентов* (компании, предлагающие подобные товары и услуги на тех же рынках и в тех же или более крупных масштабах), исходя из задачи создания ценностного предложения, которое бы целевые потребители отличили от предложений именно этой группы конкурентов. Однако это тоже, своего рода, "*стратегическая близорукость*", ибо **конкурентов необходимо выявлять не с позиции внутри организации, но с точки зрения интересующего компанию потребителя!** Соответственно предложениями, конкурирующими за деньги потребителя, будут не только предложения, подобные нашим, но и широкий класс предложений, *частично удовлетворяющих потребителя, удовлетворяющих потребителей определенного региона, удовлетворяющих потребителя другим способом* – то есть *предложений-субститутов* (заменителей) от *косвенных конкурентов*.

Часто бывает полезно включить в рассмотрение и более *широкий класс альтернатив* – других претендентов на ограниченные ресурсы потребителей. Другое измерение расширения стратегического анализа конкуренции – это рассмотрение не только нынешних целевых потребителей, но и *непотребителей разных уровней* (см., например, интересный подход [У. Чан Кима](#) и Р. Моборн к анализу непотребителей разных ярусов в известной работе [У. Чан Ким, Р. Моборн, 2006](#) ). Более широкая стратегическая логика позволяет не только анализировать особенности конкуренции за узкие группы потребителей в рамках используемых всеми основными игроками драйверов конкуренции (У. Чан Ким использует метафору [алого океана](#) (от крови борющихся конкурентов) для таких узких рынков с интенсивной конкуренцией), но и выйти за их пределы, обратившись к другим группам потребителей с другими требованиями (сформировать голубые океаны по терминологии У. Чан Кима, свободные от конкуренции).

Например, традиционная логика стратегов многих компаний, предоставляющих услуги ИТ аутсорсинга состоит в поиске ответа а вопрос "Как нам выиграть конкурентную битву за деньги 15% компаний, использующих услуги ИТ-аутсорсинга?". Логично, но ведь можно попытаться ответить и на другой вопрос "Как мне сформировать ИНОЙ пакет услуг ИТ-аутсорсинга, чтобы привлечь компании из тех 85%, которые сегодня по разным причинам его не используют!".

Прямолинейное рассмотрение конкурентной ситуации, только в рамках прямой конкуренции есть другая форма болезни, описанной замечательным американским маркетингологом и стратегом Теодором Левиттом в его знаменитой статье 1962 года. Кстати, Левитт использует в качестве примера историю с железнодорожными компаниями в США, пытавшимися выделиться среди прямых конкурентов (таких же железнодорожных компаний), в то время как угрожающие обороты набирала косвенная конкуренция (развитие бизнеса авиационных компаний-дискаунтеров, расширение бизнеса автобусного сообщения и бурное развитие автотуризма в связи с развитием дорожной сети и инфраструктуры).

## **2.4. Ключевые факторы успеха на глобальном рынке**

Принципиальную роль в стратегическом анализе играет исследование факторов, определяющих успех компании в удовлетворении требований целевых потребителей в условиях конкурентной борьбы. Очевидно, что обеспечить конкурентное преимущество и создать уникальное ценностное предложение возможно только в результате исследования требований целевых потребителей и особенностей деятельности конкурентов.

При этом обычно начальным этапом исследования является выявление наиболее перспективных групп потребителей, имеющих сходные основные требования относительно возможных предложений компании. Такие группы потребителей называют *целевыми сегментами* или *целевыми рынками* компании, а само исследование – сегментированием (если речь идет о разбиении перспективных рынков на более мелкие однородные внутри группы по требованиям, то можно использовать термин *микросегментирование*).

Здесь важно сделать ряд замечаний: сегментирование вызвано необходимостью фокусирования деятельности организации, имеющей ограниченные ресурсы на создание ценностей для наиболее перспективных, с точки зрения достижения долгосрочных целей компании, потребителей. В связи с этим ясно, что такое исследование должно завершиться тщательным анализом перспективных требований потребителей из целевых сегментов, а собственно разбиение рынков на сегменты (к чему, к сожалению, нередко сводится это исследование на практике) играет подчиненную роль. Широкое распространение этого подхода связано с преимущественным использованием методологии стратегического позиционирования Майкла Портера. Однако возрастание роли потребителей в связи с существенным превышением предложения над спросом на большинстве мировых рынков и динамичные изменения в требованиях потребителей (и в предложениях конкурентов) все чаще приводят к невозможности сохранения удачно сформированной позиции и необходимости репозиционирования (и часто поиску новых рынков). В силу этих новых особенностей возрастает роль макросегментирования и "реконструкции" рынка с исследованием более широких групп потенциальных потребителей (возможно, сегодняшних непотребителей), интересы которых компания может удовлетворить лучше конкурентов. В известном смысле, сегодня важно уметь формировать новые рынки и новый спрос и овладеть ими в большей степени, чем пытаться сформировать оптимальную позицию в рамках узких целевых сегментов. Именно такая идеология используется в рамках концепции стратегий [голубого океана](#), а ее автор [У. Чан Ким](#) называет предлагаемый им метод исследования рынка "десегментированием", включением в рассмотрение широких групп потенциальных потребителей.

Рассмотрим классический метод исследования рынка методом [сегментирования](#). Методы реконструкции рынка и десегментирования в рамках формирования стратегий голубого океана будут подробно рассмотрены в разделе 3.

Цель исследования рынка методом сегментирования (микросегментирования) – провести более подробный анализ многообразия потребительских запросов в рамках каждого рынка товара

(макросегмента), определенного на стадии макросегментирования. Покупателям из макросегмента требуется одинаковый базовый сервис (подобие на уровне сущности товара), но способ представления базового сервиса (основные характеристики) и дополнительные услуги и свойства могут существенно отличаться. Такое исследование включает следующие основные этапы:

1 этап. Сегментационный анализ (или сегментирование) – разбиение рынка на различающиеся группы потенциальных потребителей с помощью различных методов (методом описательного сегментирования на основе социально-демографических характеристик потребителей вне зависимости от товарной категории; методом сегментирования по выгодам (явно учитывается товарная категория и система ценностей потребителя); методом сегментирования по образу жизни (социокультурные характеристики вне привязки к товарным категориям); методом поведенческого сегментирования (фактическое покупательское поведение на рынке) и т.п.

2 этап. Выбор целевого сегмента (или нацеливание) с учетом стратегических намерений и ключевых компетенций компании. Целевой сегмент должен быть релевантным ключевым компетенциям организации и ее партнеров, достаточно перспективным, с точки зрения получения экономической прибыли, доступным для организации, обладать достаточной стабильностью основных характеристик во времени и обеспечивать возможность достижения устойчивых конкурентных преимуществ.

3 этап. Исследование требований потребителей из целевых сегментов (актуальных и перспективных), степени их удовлетворенности, сравнительный анализ альтернативных ценностных предложений (компании, прямых и косвенных конкурентов).

Именно реализация в рамках ценностного предложения компании наиболее существенных требований целевых потребителей, выявленных в ходе такого исследования составляет основу ключевых факторов успеха (key success factors) в конкурентной борьбе в выбранном целевом сегменте рынка. Другой составляющей ключевых факторов успеха является использование критичных для выживания в условиях конкуренции способов конкуренции, наиболее важных для данного рынка ключевых компетенций. Например, для успешной конкуренции сетей кофеен (Starbucks или российские сети “Кофе-хаус”, “Шоколадница”) важно создать свою эффективную модель уникальной атмосферы встречи за чашкой ароматного кофе (требования потребителей), способную обеспечить эффекты масштаба (ключевой драйвер выживания в конкурентной борьбе), но важно и реализовать максимально быстрое географическое покрытие в наиболее важных регионах (важная стратегическая задача, характеризующая данную [стратегическую группу](#)).

Логика определения ключевых факторов успеха представлена на рис. 2.11.

К числу важных общих ключевых факторов успеха для глобально действующих компаний относятся:

- Достижение глобальной эффективности операций за счет эффектов экономии масштаба и минимизации затрат, связанных с оптимизацией использования глобальных рынков ресурсов.
- Стремительный рост за счет операций на локальных рынках, основанный на адаптации к требованиям локальных рынков и оптимизации компетенций организации.
- Создание, трансфер и использование знаний и передового опыта через границы бизнесов, государств и подразделений.



**Рис. 2.11.** Выявление ключевых факторов успеха (адаптировано из [R. Grant, 2008](#))

Понятие ключевых факторов успеха используется в более широком смысле для указания основных предпосылок успешной деятельности в некоторой отрасли или бизнесе, но для целей формирования эффективной бизнес-стратегии важно, возможно, более конкретное и содержательное исследование ключевых факторов успеха для выбранных целевых сегментов рынка. В этом последнем, более узком смысле этого термина важно помнить наши замечания по отношению к модели "Пять сил конкуренции", а именно то, что ключевые факторы успеха относятся к определенному сегменту рынка и связаны с определенным моментом (периодом) времени.

*Задание 2.4.1. Используя методологию сегментирования и логику выявления ключевых факторов успеха, исследуйте рынок (одно из направлений деятельности) Вашей компании. Проанализируйте перспективные требования потребителей одного из выбранных Вами целевых сегментов, степень их текущей удовлетворенности. Проанализируйте важнейшие факторы выживания и успеха в конкурентной борьбе для выбранного сегмента. Используя модель Гранта, сделайте выводы из проведенного анализа и сформулируйте ключевые факторы успеха в выбранном сегменте.*

## 2.5. Анализ стратегических возможностей глобального рынка

Анализ факторов внешнего окружения всегда проводится, исходя из предварительного осмысления стратегических задач, вытекающих из долгосрочных целей, которых стремится достичь глобально действующая компания. То есть во всех случаях исследуются именно возможности достижения целей компании за счет использования особенностей конкретных рынков.

Выход на новые рынки требует сбалансированной системной оценки их потенциала. В одном из лучших капитальных учебников по предпринимательству, известной работе ([Дж. Тиммонс., С. Спинелли, 2003](#)) значительное место уделено методике выявления возможностей для входа на новые рынки. Рассмотрим кратко основные этапы этого аналитического подхода. Различные этапы анализа коммерческих возможностей перспективного рынка приведены в таб. 2.2-2.6.

**Таблица 2.2.** Оценка ключевых рыночных аспектов

Аспекты рынка	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
<i>Потребность</i>	<i>Выявлена</i>	<i>Неопределенна</i>
<i>Потребители</i>	<i>Достижимы: восприимчивы</i>	<i>Недостижимы или предпочитают конкурентов</i>
<i>Окупаемость для пользователя/потребителя</i>	<i>Менее одного года</i>	<i>3 года или более</i>
<i>Потенциал для добавленной/созданной стоимости</i>	<i>Высокий</i>	<i>Низкий</i>
<i>Вероятный срок существования продукта</i>	<i>Длительный, превышает срок окупаемости инвестиций и получения прибыли</i>	<i>Короткий, меньше срока окупаемости для инвестиций</i>
<i>Структура отрасли</i>	<i>Неорганизованная конкуренция или новая отрасль</i>	<i>Активная конкуренция или высокая степень концентрации в отрасли</i>
<i>Потенциальная емкость рынка</i>	<i>Выручка от продаж в размере \$100млн.</i>	<i>Неизвестна или выручка от продаж менее 10 \$ млн.</i>
<i>Темпы роста рынка</i>	<i>Рост в 30-50% или более</i>	<i>Сокращение менее чем на 10%</i>
<i>Валовая прибыль</i>	<i>40-60% или более</i>	<i>Менее 20 % неустойчивая</i>
<i>Достижимая доля на рынке</i>	<i>20% или более, лидер</i>	<i>Менее 5%</i>

Здесь приводится общий анализ коммерческого потенциала перспективного рынка и нового продукта в интересах обоснования эффективной стратегии диверсификации. Первые оценки, как видим, связаны с анализом спроса и темпов роста данного рынка. Однако далее важно определить возможность увеличения стоимости бизнеса, генерируемой прибылью от операций и особенностями финансирования нового бизнеса и, следовательно, оценить аспекты, связанные с затратами и потребностями в капитале.

**Таблица 2.3.** Оценка финансовых и экономических аспектов

Экономические аспекты/ финансовые результаты	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
<i>Прибыль после уплаты налогов</i>	<i>10-15% или более, долговечна</i>	<i>Менее 5% недолговечна</i>
<i>Срок достижения безубыточности Срок получения + потока денежных средств</i>	<i>Менее 2 лет Менее 2 лет</i>	<i>Более 3 лет Более 3 лет</i>
<i>Потенциальная отдача на инвестиции</i>	<i>25% и более в год</i>	<i>Менее 15-20% в год</i>
<i>Ценность</i>	<i>Высокая стратегическая ценность</i>	<i>Низкая стратегическая ценность</i>
<i>Потребности в капитале</i>	<i>Низкие – умеренные; Возможно покрыть</i>	<i>Очень высокие, Невозможно покрыть</i>
<i>Механизм выхода из бизнеса</i>	<i>Варианты «снятия урожая» имеются или предлагаются</i>	<i>Не определен, неликвидная инвестиция</i>

Таблица 2.4. Оценка конкурентного преимущества

Вопросы конкурентного преимущества	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
<i>Постоянные и переменные издержки:</i> • <i>производство</i> • <i>маркетинг</i> • <i>сбыт</i>	<i>Самые низкие Самые низкие Самые низкие</i>	<i>Самые высокие Самые высокие Самые высокие</i>
<i>Степень контроля над:</i> • <i>ценами</i> • <i>издержками</i> • <i>каналами поставок</i> • <i>ресурсами</i> • <i>каналами сбыта</i>	<i>Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная Умеренная – сильная</i>	<i>Слабая Слабая Слабая Слабая Слабая</i>

Таблица 2.5. Преодоление барьеров при входе на рынки

Вопросы, связанные с барьерами для входа на рынок	Более привлекательная возможность	Менее привлекательная возможность
<i>Преимущество патентной защиты/ норм регулирования</i>	<i>Имеется или может быть получено</i>	<i>Отсутствует</i>
<i>Преимущества быстрого реагирования/короткого периода освоения новой продукции</i>	<i>Гибкость и способность быстро реагировать Короткий период или возможность его добиться</i>	<i>Отсутствует</i>
<i>Преимущества, связанные с юридическими положениями договора</i>	<i>Право принадлежит фирме или наличие эксклюзива</i>	<i>Отсутствует</i>
<i>Источники дифференциации</i>	<i>Многочисленные существенные и устойчивые</i>	<i>Немного или отсутствуют Номинально тиражируемые</i>
<i>Установки и стратегии конкурентов</i>	<i>«Живи и дай жить другому», отсутствует аспект самоуничтожения</i>	<i>Позиция обороны, реагирование, а не предвидение</i>

Далее исследуются вопросы, касающиеся возможностей создания устойчивого конкурентного преимущества и преодоления барьеров при входе на новый рынок. После этого обычно анализируется наличие необходимых ресурсов и готовность команды менеджеров корпорации к началу работы на новом рынке.

*Задание 2.5.1. Используя в качестве основы для исследования методику Тиммонса-Спинелли, а также те аспекты анализа рынка, которые Вы считаете важными и адекватными в Вашем случае, оцените возможности некоторого перспективного рынка для Вашей организации. Сделайте общие выводы относительно возможности создания ценности для потребителей и достижения целей Вашей компании. В чем ограничения и недостатки подобного подхода и как бы Вы усовершенствовали методику Тиммонса - Спинелли?*

Выявление возможностей для создания ценности необходимо для формирования [концепции бизнеса](#) на новом рынке в формате ответов на определенные вопросы:

- Каковы возможности по созданию уникальной инновационной ценности для потребителей?
- Каков коммерческий потенциал данного рынка? Возможно ли обеспечить эффективную экономическую модель нового бизнеса?
- Каковы оптимальные пути выхода на перспективный рынок?
- Какие риски существуют и как их можно уменьшить?
- Какова правильная последовательность действий, связанная с выходом на новый рынок?
- Возможно ли добиться синергетического эффекта от использования нового бизнеса и остальных бизнесов корпорации?

## **2.6. Анализ ресурсов и компетенций глобально действующей организации**

После 80-х годов ситуация на большинстве мировых рынков и в большинстве отраслей экономики существенно изменилась. Жизненные циклы основных продуктов, в том числе и определяющих отрасль стали резко сокращаться. Стремительное развитие компьютерных технологий, Интернета и коммуникационных технологий не просто изменило, но именно качественно трансформировало огромное число бизнесов. Появились совершенно новые отрасли так называемой "новой экономики", основанные на использовании глобальной сети Интернет. С точки зрения стратегического менеджмента, в силу интенсификации динамики изменений в факторах внешнего окружения (изменение требований потребителей и конкурентных предложений, факторов регулирования рынков, изменения в интересах поставщиков и партнеров и т.п.) уменьшились возможности построения устойчивого конкурентного преимущества и усложняется задача позиционирования ценностного предложения компании относительно конкурентов (стремительно меняются требования потребителей, конкурентные предложения и появляются совершенно новые возможности удовлетворения потребностей), возникает ситуация необходимости в перманентном репозиционировании, и усиливается роль инноваций как источника конкурентных преимуществ. Исследования многих специалистов уже в начале 90-х годов ([Prahalad and Hamel, 1990](#)); (Barney, 1991); ([Peteraf, 1993](#)); ([Teece, 1990](#)); ([Rumelt, 1991](#)), ([Stopford and Baden-Fuller, 1990](#)) показали, что основу корпоративного успеха в большей степени определяет **система стратегических активов и компетенций компании, динамически адаптируемая и используемая в условиях быстро меняющихся ситуаций в отраслях**. По оценкам Ричарда Румельта (1991), приведенным в известной статье с красноречивым названием "How Much Does Industry Matter?", корпоративный успех компаний в исследованной группе менее чем на 20% определялся только адекватной [стратегической позицией](#) внутри отрасли и более чем на 40% зависел от оптимального использования их стратегических активов и уникальных компетенций.

Быстро меняющиеся отрасли перестают быть основой и самым важным объектом стратегического анализа, ибо сужают горизонт [стратегического мышления](#), сами являясь при этом интенсивно изменяющейся структурой. Румельт указывал, в частности, что позиционирование на уровне ценностных предложений (товаров и услуг) – это лишь поверхностное и быстро меняющееся отражение более глубокой и менее динамичной конкуренции ключевых компетенций организаций. В известном смысле, компании – это тот набор самых существенных уникальных компетенций, которые они используют для создания ценностей для своих потребителей во всех основных направлениях своей деятельности. Формирование стратегий на этой более прочной и стабильной основе (чем позиционирование на основе анализа конкурентной ситуации в отрасли) получило название "ресурсного подхода" к стратегии. Важно подчеркнуть, что этот подход не отменяет важности отраслевого анализа и позиционирования на уровне ценностных предложений, но смещает фокус стратегического исследования и иначе расставляет приоритеты.

Роберт Грант, профессор Джорджтаунского университета и автор выдающегося учебника стратегического анализа "Contemporary Strategy Analysis" (который мы горячо рекомендуем) приводит полезную модель, поясняющую основы успешной стратегии и достижения конкурентного преимущества (рис. 2.12). На этом же рисунке приведена типология отличительных компетенций компаний и их стратегических активов из знаменитой книги оксфордского профессора Джона Кэя (1993) "Fundamentals of Corporate Success".

Оба автора определяют в качестве базы для формирования устойчивых конкурентных преимуществ систему [отличительных способностей](#) (компетенций) организации, лежащих в основе создания ценности для клиентов и трудно копируемых конкурентами.

Схема связей и типология ресурсов и компетенций Кэя (Дж.Кэй, 1993)



Схема связей и типология ресурсов Гранта (Р.Грант, 2002)



Рис. 2.12. Ресурсы и компетенции компании как основа для формирования стратегии и устойчивого конкурентного преимущества (адаптировано из J. Kay, 1993 и R. Grant, 2008)

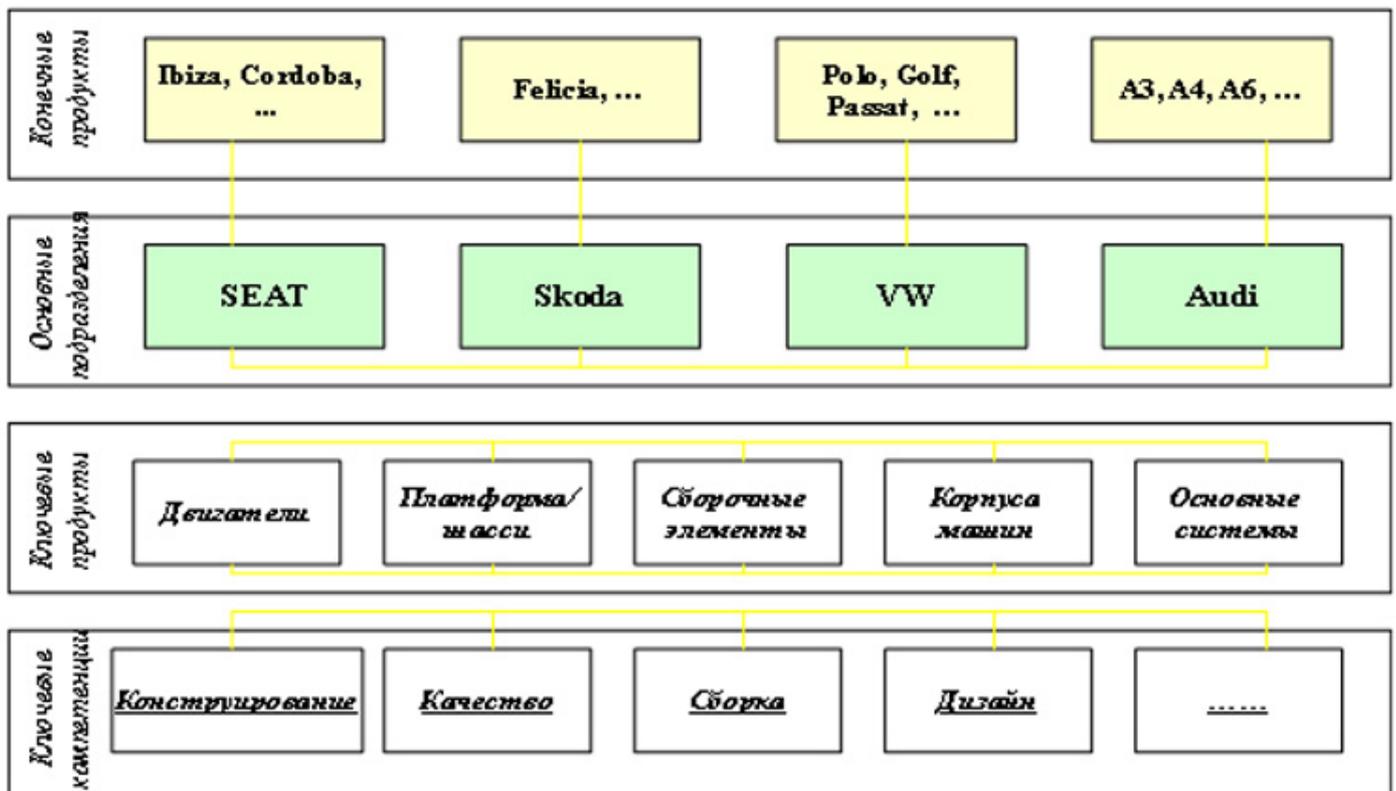
Приведенная логика показывает, что определение ключевых факторов успеха в выбранном сегменте рынка и учет факторов глобального конкурентного окружения также являются неперенными условиями формирования эффективной стратегии и поэтому изученные нами подходы к исследованию требований потребителей и конкурентных предложений играют важную роль в ресурсном подходе к формированию стратегии. Однако сейчас нам нужно сосредоточиться на исследовании отличительных компетенций организаций.

Важнейшую роль в формировании ресурсного подхода к стратегии сыграли работы С.К. Прахалада и Г. Хамела ([см. русский перевод их монографии Хамел Г., Прахалад К.К., 2002](#)). Эти исследователи ввели в рассмотрение понятие "компетенций, составляющих ядро бизнеса" (core competences), которые в русскоязычной литературе называют также стержневыми или корневыми компетенциями. В отличие от "отличительных компетенций" в модели Гранта или Кэя здесь рассматривается еще более узкая группа самых фундаментальных компетенций компании, позволяющей ей создавать конкурентное преимущество. Эти компетенции лежат в основе деятельности всех стратегических бизнес-подразделений корпорации и создания всех ее конечных продуктов (продуктов для конечных потребителей) (рис. 2.13).

На этом рисунке приведено определение core competences, выделены три свойства таких компетенций: важность в создании ценности для клиентов, трудность их копирования конкурентами и фундаментальная роль для всей деятельности всех подразделений корпорации, связанная с созданием всех ее конечных продуктов. В дальнейшем мы будем употреблять для [core competences](#) термин "ключевые компетенции".

Ключевые компетенции, составляющие основу успешной деятельности компаний в условиях конкуренции, представляют собой важнейшие бизнес-процессы (динамические системы преобразования различных ресурсов в уникальные ценности для потребителей), которые формируются в течение длительного времени, зависят от уникальной истории их формирования в организационной рутине и базируются на нематериальных активах (знаниях и ноу-хау людей, уникальных системах социальных связей, репутации и брэндах).





**Рис. 2.13.** Core competences: определение и пример из деятельности корпорации Volkswagen (адаптировано из [Хамел Г., Прахалад К.К., 2002](#))

Важно подчеркнуть динамический характер ключевых компетенций, которые формируются в процессе сложных процессов адаптации и самоорганизации людей, решающих сложные задачи в меняющейся среде. Концепция [динамических компетенций](#) развита в работах К. Миядзаки, Д. Тиса с соавторами и других (см., например, [K. Miyazaki, 1995](#), [D. Teece, G. Pisano, A. Shuen, 1990](#)).

Приведем наиболее важные положения из работы К. Миядзаки, касающиеся динамической природы компетенций:

- Организационные компетенции вырабатываются в течение длительного времени, зависят от прошлой деятельности и аккумулируют прошлый опыт организации.
- Развитие, преобразование, воспроизводство и распространение компетенций существенно зависят от системы организационного обучения и организационной рутины.
- Организационное знание, полученное в результате интерактивных взаимодействий индивидуумов в процессе совместной деятельности - организационного обучения - материализуются в виде организационной рутины.
- Организационная рутина содержит как формализованное, так и неформализованное знание.

На рис. 2.14 метафорически проиллюстрированы эти положения.



**Рис. 2.14.** Динамические компетенции, как результат обучения и самоорганизации в рамках организационной рутины  
(Адаптировано из [K. Miyazaki, 1995](#))

Как уже указано выше, принципиальное значение для глобально действующих корпораций имеют следующие компетенции:

- глобальная эффективность и конкурентоспособность (использование ключевых компетенций, определяющих конкурентные преимущества данной компании на основных рынках);
- способность быстро реагировать на требования локальных рынков и операционная гибкость;
- трансфер знаний, обучения и инноваций через границы бизнес-подразделений.

*Задание 2.6.1. Проанализируйте основные ресурсы своей организации (подразделения). Какие из них можно считать стратегическими активами? Проанализируйте ключевые продукты и ключевые компетенции Вашей организации. Обоснуйте, почему Вы выделили именно указанные компетенции в качестве ключевых для Вашей организации.*

## **2.7. Оптимизация размещения элементов цепочки создания стоимости**

Одной из важных моделей при рассмотрении компетенций компании является цепочка создания стоимости (value chain), предложенная Майклом Портером, (1980). На рис. 2.15 показана логика анализа цепочки создания стоимости. В своей работе Майкл Портер рассмотрел цепочку первичных деятельностей, связанных между собой соотношениями вход-выход, в результате которых потребитель получает ценность (а прибыль от операций является источником стоимости) и систему обеспечивающих деятельностей, относящихся ко всем видам первичных деятельностей. В работе Р. Гранта рассмотрен ценный вариант анализа основных компетенций компании с точки зрения их стратегической значимости,

оцениваемой экспертным способом на основе их важности для обеспечения выбранных ключевых факторов успеха (или параметров целевого ценностного предложения), а также степени их развития в компании по сравнению с референтным конкурентом или бенчмаркингвым образцом (см. экспертные оценки в кружочках). Этот вид оценки основных блоков компетенций компании получил название [GAP-analysis](#).



**Рис. 2.15.** Цепочка создания стоимости и GAP-analysis(адаптировано из [М. Портер, 2002](#))

Разумеется, для каждого стратегического бизнес-подразделения, работающего на отдельном рынке требуется содержательно проанализировать **целевую цепочку создания стоимости**, чаще разделяемую на цепочку поставки (supplier chain или в терминологии сервисных компаний – back office) и цепочку потребления (customer chain, или front office), называемую также производственно-сбытовой цепочкой (см. пример анализа компетенций целевой цепочки создания стоимости для подразделения, предоставляющего услуги связи одной из компаний на рис. 2.16).

**Создание услуг связи, деятельность Back office**

Стратегический и операционный менеджмент 6/10 Менеджмент человеческих ресурсов, обучение и развитие персонала 5/8 Менеджмент отношений с поставщиками 8/9 Юридическая поддержка 5/7						
Заключение партнерских соглашений с поставщиками 8/9	Заключение партнерских соглашений с конкурентами 4/8	Управление финансовой деятельностью 7/10	Формирование планов закупок, заказы оборудования 4/7	Поставка оборудования, оплата счетов и инвойсов, таможенное оформление товара 5/7	Поддержка и конфигурирование CRM-системы 6/8	Формирование договоров с клиентами, партнерскими поставщиками 5/7

**Предоставление услуг связи, деятельность Front office**

Стратегический и операционный менеджмент 6/10 Менеджмент человеческих ресурсов, обучение и развитие персонала 5/8 Мотивация персонала 1/10 Система менеджмента качества 1/8 Система связей с потребителями 3/10 Менеджмент отношений с партнерами 7/9 Юридическая поддержка 5/7							
Поиск потенциальных клиентов 6/8	Выяснение потребностей клиента 8/9	Оценка прибыльности объекта 7/8	Развитие отношений, заключение договора с клиентом 6/9	Разработка и согласование проекта ВОЛС и проекта ввода в здание 8/10	Подключение услуг связи клиенту 6/10	Поддержка и сервисное обслуживание клиента 3/8	Вторичные продажи 5/6

**Рис. 2.16.** Пример анализа компетенций на основе рассмотрения целевой цепочки создания стоимости компании, предоставляющей услуги связи

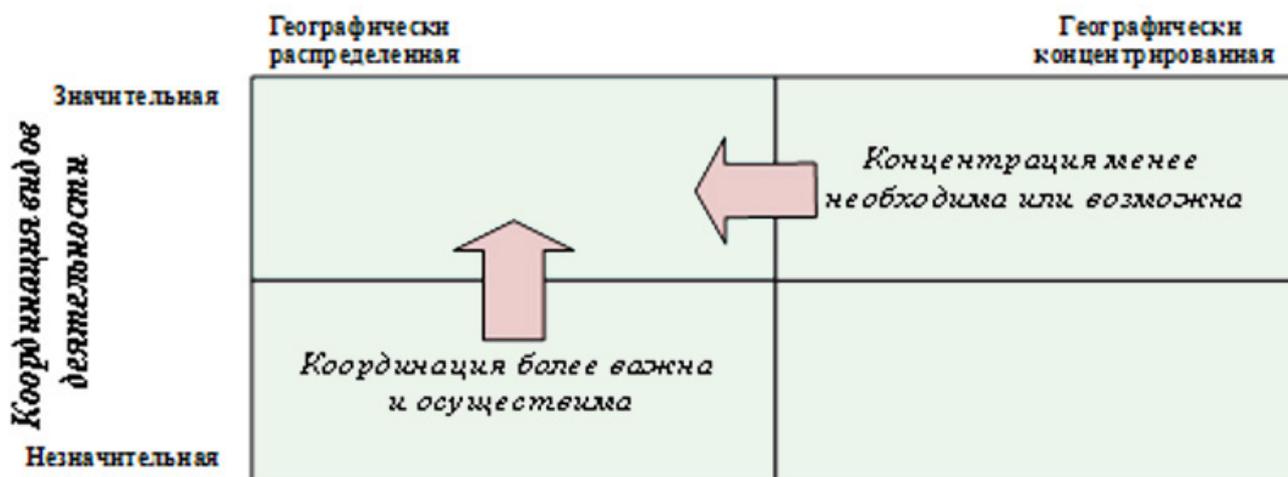
*Задание 2.7.1. Постройте детальную существующую цепочку создания стоимости для одного из направлений бизнеса (одного из подразделений) Вашей компании, включая первичные и обеспечивающие деятельности. Постройте целевую цепочку создания стоимости, исходя из ключевых факторов успеха и перспективной стратегии (параметров целевого ценностного предложения) и проведите анализ стратегической значимости и степени развития критичных компетенций. Обоснуйте предложения по развитию важных, но недостаточно развитых компетенций.*

Для более полного анализа важно рассмотреть и цепочки поставщиков (с определением ценности для них), цепочки стоимости потребителей (в случае, если потребителями являются организации, а не индивидуумы), а также цепочки партнеров, рассматривая, таким образом, сеть поставщиков и потребителей, в которой формируется различная ценность (и стоимость). Модели на основе цепочки создания стоимости позволяют провести и другие виды анализа, например, анализ распределения затрат по видам деятельности (Activity Based Cost-analysis).

Для глобально действующих компаний критичным вопросом является оптимизация размещения критичных элементов распределенной цепочки создания стоимости в рамках глобального бизнеса.

Общие требования по распределению / концентрации бизнеса, а также способа управления (с жесткой координацией или более автономным управлением) оцениваются совместно в логике, предложенной Майклом Портером (рис. 2.17).

### *Конфигурация деятельности*



#### **Ключевые факторы (Р. Грант)**

- Доступность национальных ресурсов
- Конкурентные преимущества, специфические для данной компании
- Возможности максимального уменьшения транспортировки

**Рис. 2.17.** Логика выработки решений для распределенного бизнеса (Адаптировано из [M. Porter, 1985](#))

Принятие решений о размещении отдельных элементов цепочки создания стоимости осуществляется, исходя из стратегии компании (фокус на глобальной эффективности, максимальном учете особенностей локальных связей или обеспечении синергетического эффекта от взаимосвязей бизнесов). При этом собственно проектирование происходит в два этапа и связано с решением важных стратегических вопросов, приведенных на рис. 2.18.



**Рис. 2.18.** Выбор оптимального размещения элемента цепочки создания стоимости: ключевые вопросы и общая логика

Подробнее варианты организационных структур, исходя из соответствующих стратегий глобально действующих компаний, мы рассмотрим в разделе 4.

*Задание 2.7.2. Обоснуйте варианты размещения элементов цепочки создания стоимости Вашей организации или известной Вам глобально действующей компании.*

### **Тема 3. Источники конкурентных преимуществ и стратегии международных организаций**

- 3.1. Корпоративные стратегии глобально действующих организаций
- 3.2. Источники конкурентных преимуществ и возможные конкурентные стратегии
- 3.3. Источники конкурентного преимущества и стратегии при осуществлении деятельности на глобальном рынке
- 3.4. Анализ возможностей и создание инновации ценности. Формирование стратегий голубого океана в условиях глобальных рынков

### 3.1. Корпоративные стратегии глобально действующих организаций

В разделе 1, посвященном стратегическому процессу в современных глобально действующих организациях мы уже обсуждали основные вопросы, решаемые на его различных уровнях. В частности, мы рассмотрели основные задачи корпоративной стратегии, связанные с управлением портфелем бизнесов и проблемой развития корпорации на основе диверсификационных решений.

В своей пионерской работе 1965 года Игорь Ансофф предложил известную [модель](#) стратегий роста в направлении развития продуктов и/или рынков (рис. 3.1).

Корпорация может прибегать к стратегии использования старого продукта на старых рынках (в зависимости от жизненного цикла рынка, такие стратегии называют стратегиями проникновения на рынок, консолидации или ликвидации), может предложить старый продукт на новых рынках или новый продукт на старом рынке, или осуществить выход с новым продуктом на новые рынки (диверсификацию).

		Рынки	
		Старые	Новые
Продукты	Старые	<b>Проникновение на рынок</b> <b>Консолидация</b> <b>Ликвидация</b>	<b>Развитие рынков</b>
	Новые	<b>Развитие продуктов</b>	<b>Диверсификация</b>

Рис. 3.1. Стратегии роста (Адаптировано из [Ansoff, 1988](#))

В известной работе Ж.-Ж. Ламбена (2002) указаны различные направления развития бизнеса в рамках типологии Ансоффа, а также на основе интеграционного роста путем изменения границ бизнеса и включения в границы организации поставщиков ресурсов (вертикальная интеграция назад по цепочке создания стоимости – производственно-сбытовой цепочке) или дистрибьюторов (вертикальная интеграция вперед), с которыми ранее компания имела договорные рыночные отношения. Возможно также развитие бизнеса через горизонтальную интеграцию, то есть включение в границы бизнеса цепочек создания стоимости компаний – конкурентов или производителей смежных продуктов из этой же отрасли.

На рис. 3.2 дано пояснение сущности стратегий интегративного роста.



**Рис. 3.2.** Стратегии интегративного роста (Адаптировано из [Джонсон, Шоулз, Уиттингтон, 2007.](#))

Таким образом, система возможностей для роста бизнеса включает следующие основные направления развития:

**Интенсивный рост: развитие в пределах базисного рынка.**

**Стратегия проникновения на рынок – увеличение объемов продаж существующих товаров на существующих рынках:**

- Развитие первичного спроса.
- Увеличение доли рынка.
- “Покупка рынка”.
- Защита рыночной позиции.
- Рационализация рынка.
- Организация рынка.

**Стратегия развития рынков – увеличение объемов продаж существующей продукции на новых рынках:**

- Освоение новых сегментов рынка.
- Освоение новых каналов сбыта.
- Освоение новых географических регионов.

**Стратегия развития продуктов – увеличение объемов продаж на существующих рынках с помощью новой или модифицированной продукции:**

- Стратегия добавления функций.
- Стратегия расширения продуктовой линии.
- Стратегия обновления продуктовой линии.
- Стратегия улучшения качества продукции.
- Приобретение продуктовой линии.
- Рационализация продуктовой линии.
- Стратегия разработки новых товаров.

**Диверсификационный рост:**

- Концентрическая (связанная) диверсификация.
- Чистая (несвязанная) диверсификация.

**Интегративный рост – развитие в пределах производственно сбытовой цепочки:**

- Интеграция “назад”.
- Интеграция “вперед”.
- Горизонтальная интеграция.

Обычно стратегии диверсификации (особенно, чистой диверсификации в области бизнеса, “далекие” от ключевых компетенций компании) связывают с большим риском, чем стратегии развития в рамках базового рынка, а также стратегии развития продукта или рынка.

Но выбор определенной корпоративной стратегии – это всегда дилемма, ибо в разных ситуациях указанные возможности дают совершенно различный эффект.

Важную роль при обосновании стратегий интегративного роста играет анализ транзактных и административных затрат, определяющих “стоимость интеграции”, ибо пока элементы цепочки создания стоимости имеют между собой рыночные отношения, они несут затраты на рыночные транзакции, а после включения таких элементов в границы компании, возникают административные издержки. Однако это не единственная основа для принятия решений. В табл. 3.1 показаны различные факторы, определяющие преимущества интегрированных и специализированных решений (отказ от интеграции и сохранение рыночных договорных отношений между элементами цепочки создания стоимости).

**Таблица 3.1.** Интеграция: за и против

<b>Характеристики вертикальных отношений</b>	<b>Следствия</b>
Сколько компаний связаны отношениями вертикальной интеграции?	Чем меньше фирм тем больше рыночные транзакционные затраты
Нужны ли специальные инвестиции для транзакций какими-либо участниками?	Чем больше потребность в специальных инвестициях на транзакции, тем больше преимуществ у вертикально интегрированных компаний
Каково качество распределения информации между вертикальными этапами процесса создания ценности для потребителей?	Чем больше степень информационной асимметрии, тем больше преимуществ у вертикально интегрированной компании
Подлежат ли налогообложению рыночные транзакции на промежуточных этапах?	Дополнительные налоги увеличивают преимущества вертикально интегрированных компаний
Какова степень неопределенности деятельности в период транзакций на разных этапах?	Значительная неопределенность увеличивает риски невыполнения контрактов и увеличивает преимущества вертикально интегрированных компаний
Какова степень подobia требуемых промежуточных операций и уже реализуемых организацией?	Чем меньше подobia в требуемых операциях и уже имеющихся тем больше преимуществ у рыночных контрактов
Какова степень стратегического подobia видов деятельности (КФУ и т.п.)?	Чем более велики различия в стратегической ситуации тем больше преимуществ у рыночных контрактов
Насколько велики непрерывные инвестиции для развития существующих компетенций внутри отдельных видов деятельности?	Чем больше потребность в инвестициях на развитие компетенций тем больше преимуществ у специализированных компаний (и отношений в рамках рыночных контрактов)
Какова потребность в антрепренерской активности и заинтересованности, а также степень необходимой гибкости?	Чем больше потребность в антрепренерской активности и гибкости, тем больше преимуществ у рыночных контрактов
Насколько неопределенны потребности рынка?	Чем более непредсказуемы требования рынка, тем более затратными будут вертикально интегрированные компании и больше преимуществ у рыночных контрактов
Увеличивается ли риск при вертикальной интеграции?	Чем больше риски каждого этапа и существуют значительные независимые риски, тем более опасно формировать вертикально интегрированную компанию

Нужно сказать, что требования операционной гибкости и укорочение жизненных циклов продуктов и самих отраслей приводят к появлению более гибких форм интеграции бизнесов. Сегодня организации стремятся развивать свои уникальные ключевые компетенции, широко используя аутсорсинг и различные формы сотрудничества. При этом интеграция осуществляется на основе информационных технологий и формирования единого информационного пространства. Такие формы получили название виртуально интегрированных структур.

Вообще маркетинг и менеджмент сегодня все чаще используют более широкие модели отношений в открытых сетях "поставщик – потребитель" вместо старого представления о компании, как замкнутой системе ресурсов и компетенций (таков подход группы исследователей, объединившихся в 1976 в Industrial Marketing and Purchasing Group – IMP, изложенный, например, в работе [D. Ford, L.-E. Gadde, H. Haakansson, I. Snehota, 2003](#)).

*Задание 3.1.1 Рассмотрите используемые и возможные стратегии роста для Вашей корпорации или компании, известной Вам. Исследуйте перспективность стратегий интегративного роста в Вашем случае.*

### **3.2. Источники конкурентных преимуществ и возможные конкурентные стратегии**

В своих фундаментальных работах по теории конкуренции [Майкл Портер](#) обосновал конкурентные базовые стратегии, связанные с выбором источника конкурентного преимущества (рис. 3.3).

## Конкурентное преимущество

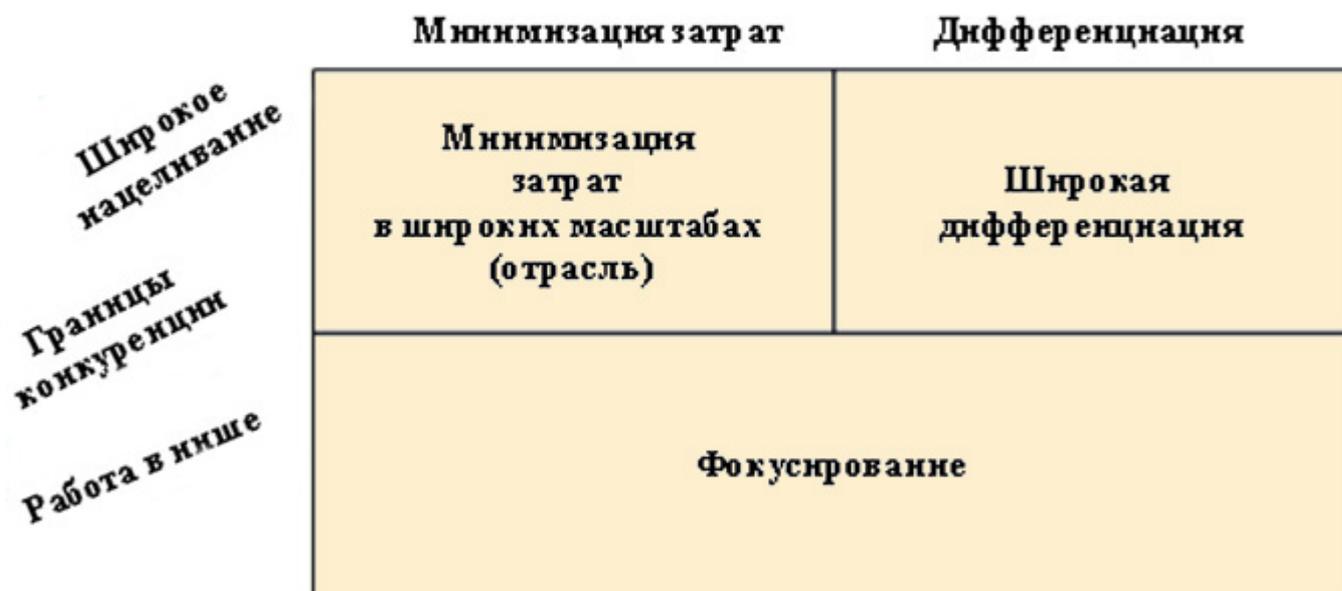


Рис. 3.3. Базовые конкурентные стратегии (Адаптировано из [М. Портер, 1980](#).)

При этом организации выбирают либо стратегию дифференциации, связанную с созданием продукта, существенно отличающегося от средних на рынке, и получением ценовой премии от потребителей, чувствительных к качеству; либо стратегию [лидерства в минимизации затрат](#) и получении прибыли за счет низкой себестоимости продукта, привлекая потребителей, чувствительных к цене, и используя эффекты экономии масштаба. Другая возможность связана с фокусированием компании на небольшой группе потребителей (узком сегменте или нише), где она может предоставлять высокую ценность (часто с высокой степенью кастомизации – адаптации предложений организации к требованиям индивидуальных или корпоративных потребителей).

Р. Грант в своем прекрасном учебнике по стратегическому анализу рассматривает следующие основные способы реализации стратегии минимизации затрат:

- экономия масштаба;
- экономия за счет опыта (эффект кривой опыта);
- технология процесса, нацеленная на минимизацию затрат;
- проектирование продукта, нацеленное на минимизацию затрат;
- проектирование процесса, нацеленное на минимизацию затрат;
- интенсивность использования ресурсов (оборудования и других);
- экономия входных затрат;
- эффективность системы управления и организационная эффективность.

Что касается стратегии дифференциации, то главными атрибутами этого выбора, по Р. Гранту, являются:

- высокие характеристики продукта и его реализации;
- сопутствующие сервисы;
- интенсивность рыночной активности (маркетинг и управление брендом);
- технологии, воплощенные в проектировании, производстве и предоставлении продукта;

- качество продуктов и всех элементов процесса создания и предоставления продуктов;
- процедуры, влияющие на осуществление каждого вида деятельности при проектировании, создании и предоставлении продукта потребителям (системы менеджмента качества, сервис, технологии продаж и поддержки связей с клиентами и т.п.);
- навыки и опыт персонала;
- месторасположение (например, торговые сети);
- степень вертикальной интеграции, влияющая на способность фирмы контролировать входы и промежуточные процессы);
- технологии и характеристики системы управления отношениями с потребителями.

Ключевыми характеристиками организаций, выбирающих стратегию [фокусирования](#) являются:

- управление отношениями с клиентами и максимальное удовлетворение их меняющихся требований;
- высокий уровень кастомизации предложений;
- максимально полный ассортимент продуктов для клиентов и максимально полное решение проблем (комплексность продуктов и услуг);
- высокий уровень неформальных отношений и программы лояльности для клиентов.

По утверждению [М. Портера](#) компании должны обязательно сделать выбор и “сидение на двух стульях”, то есть использование драйверов разных стратегий, приводит к расфокусированности стратегии и размытости стратегической позиции. Однако, многие исследователи выступили с критикой подобной жесткости в стратегическом выборе, а многие компании на практике доказали, что жизнь богаче самых логичных схем. Такие компании, как Toyota, McDonalds или Coca-Cola, делающие ставку на эффекты масштаба, тем не менее создают супер-предложения в своих отраслях, проводят мощные маркетинговые кампании и вкладывают огромные деньги в управление своими брэндами. Скорее матрицу базовых стратегий следует использовать для понимания основных способов создания конкурентного преимущества, которые следует выбирать в зависимости от меняющейся ситуации. Многие крупные компании работают в самой массовой среднеценовой категории потребителей, требования которых быстро меняются и не сводятся уже либо к ценовой чувствительности, либо к требованию высокого качества. Компании, даже выбирающие скорее стратегии [дифференциации](#), не откажутся использовать [эффекты экономии масштаба](#). Поэтому матрицу Портера следует рассматривать как три группы возможностей без резких границ между ними, объединяющих ряд основных способов добиться конкурентного преимущества.

Американские специалисты в области стратегического консалтинга Майкл Трейси и Фред Вирсема, подытожив опыт деятельности наиболее успешных компаний, рассматривают три основные теории ценности, используемые всеми организациями в конкурентной борьбе (рис. 3.4). Эти авторы формулируют следующие правила успешной конкуренции:

- обеспечить лучшее предложение на рынке, доведя до совершенства один из компонентов ценности;
- поддержать остальные составляющие ценности на необходимом уровне;
- подтверждать свое лидерство на рынке путем непрерывного совершенствования ценности, которую Вы предлагаете;
- создать согласованную операционную модель, предназначенную для поставки на рынок ценности, не имеющую себе равных.



**Рис. 3.4.** Теории ценности Трейси – Вирсемы

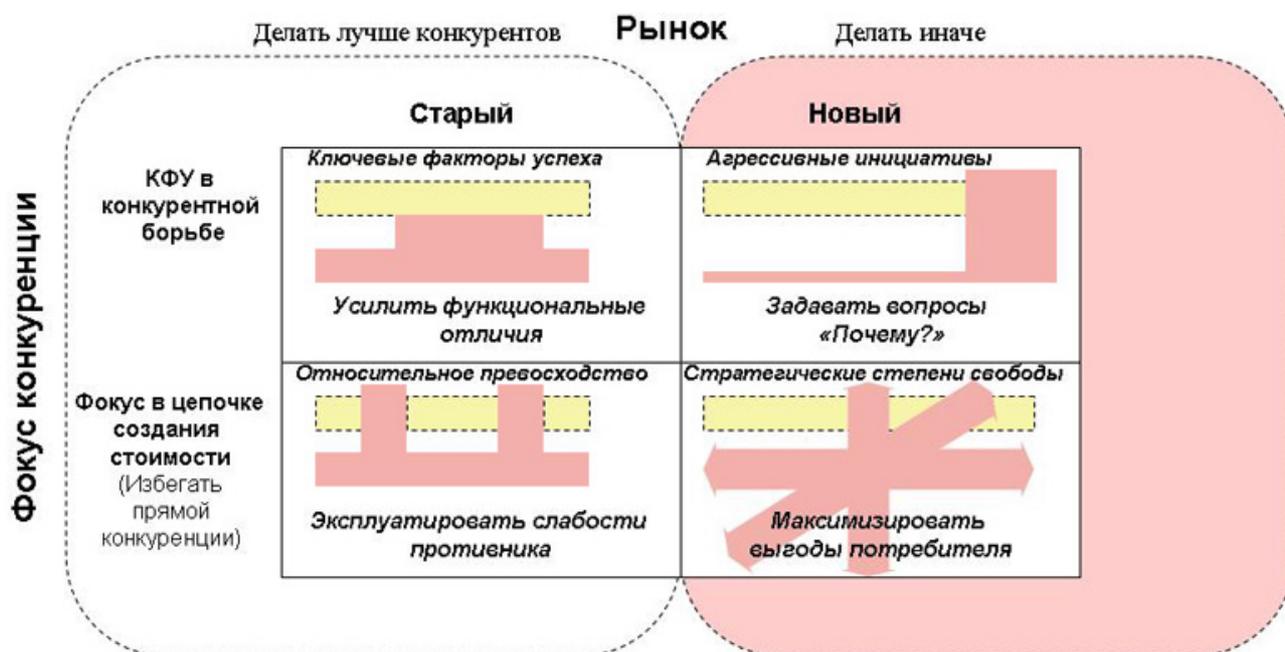
На рис.3.5 отображена логика ценностного предложения разных компаний, действующих в рамках разных теорий ценности. Авторы этой концепции приводят пример с нефтяной компанией Atlantic Richfield Company (Arco), добывающей сырую нефть из скважин на севере Аляски и сфокусировавшейся на одном компоненте ценности для потребителя – минимальной цене бензина при приемлемом качестве. Во время роста цен на нефть, связанного с войной на Ближнем Востоке, эта компания, не зависящая от ситуации в регионе кризиса, объявила о сохранении цен на бензин и на 20% увеличила объемы продаж. Arco использует любые операционные усовершенствования и инновационные технологии, работающие только на одну цель – обеспечить предложение лучшей цены при качественном и простом сервисе для своих клиентов.

	Затраты потребителей	Прибыль потребителей (ценность)
Товары	<p><b>Лучшая общая стоимость</b></p> <p><i>Достижение низкой цены на продукт и услуги</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Замечательные цены и качество</li> <li>•Их товар очень долговечный</li> </ul>	<p><b>Лучший продукт</b></p> <p><i>Лучший продукт, за который потребитель готов платить больше</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Цена выше, но товар того стоит!</li> <li>•Потребители спрашивают именно этот бренд</li> <li>•Всегда новое и лидер в категории Sony, Intel, 3M, Nike, Honda</li> </ul>
Услуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Фирма, с которой удобно и приятно иметь дело</li> <li>•Их второе имя – постоянство McDonald's, FedEx, Southwest, Wal-Mart</li> </ul>	<p><b>Лучшее комплексное решение</b></p> <p><i>Решение широкого круга проблем клиента и доля в прибыли</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Они – эксперты в моем бизнесе</li> <li>•Их услуги – именно то, что мне нужно</li> </ul> <p>Nordstrom, Airborne Express.</p>

**Рис. 3.5.** Модели ценности для потребителей и примеры(Адаптировано из М. Трейси, Ф. Вирсема, 2007)

Теории (дисциплины) ценности Трейси – Вирсема исходят из разного рода ценностей для потребителей. Что касается затрат, то все компании стремятся минимизировать издержки при условии обеспечения требуемой ценности (особого вида) для клиентов.

Выдающийся японский специалист в области стратегического менеджмента Кеничи Омае в своей знаменитой книге "Мышление стратега" (в Японии вышла в 1972 году, в США – в 1980, а у нас – в 2007), исследуя систему стратегических возможностей компаний в конкуренции, рассматривает не только стратегическую логику "сделать продукт для целевых потребителей ЛУЧШЕ своих конкурентов", но и "сделать ИНАЧЕ"! На рис. 3.6 рассмотрена система стратегических возможностей компании в рамках действий на старых рынках и ключевых факторов успеха, рассматриваемых всеми конкурентами и в рамках выхода на новые рынки (новые группы потребителей) с другими ключевыми факторами успеха или хотя бы использования других способов реализации всем известных ключевых факторов успеха (степеней свободы).



**Рис. 3.6.** Стратегические возможности в конкурентной борьбе (адаптировано из [К.Омае, 2007](#).)

Омае показывает, что возможны конкурентные преимущества разного масштаба (значительного – в ключевых факторах успеха или в использовании ДРУГИХ ключевых факторов успеха, небольшого – при наличии относительных отличий в отдельных звеньях цепочки создания стоимости или использовании других ключевых факторов успеха) и преимущества, связанные с конкуренцией в рамках одного и того же рынка или выхода на новые группы потребителей (широкие новые группы, привлеченные удовлетворением их требований, или небольшие, реагирующие на уникальные способы удовлетворения их требований, – (иные степени свободы в реализации тех же КФУ).

Омае здесь выходит за рамки отраслевого позиционирования и подвергает сомнению конструктивность слишком прямолинейного использования концепции сегментирования и определения стратегий в рамках “жестких сегментов”. Именно этот более широкий взгляд на конкуренцию сегодня представляется более перспективным.

Дальнейшее развитие эта логика получила в методологии стратегий голубого океана [У. Чан Кима](#), прямо указывающей на необходимость “десегментирования” и ухода от лобовой конкуренции (алого океана) в рамках узких стратегических групп, стандартных подходов в определению целевого потребителя и выхода в голубые океаны с целью создания *инновации ценности*. Подробнее способы формирования конкурентных преимуществ за пределами логики стратегического позиционирования в рамках сегментов мы рассмотрим далее в разделе 3.4.

*Задание 3.2.1. Используя типологию базовых стратегий Портера или ценностные дисциплины Трейси - Вирсемы, обоснуйте возможные источники конкурентного преимущества для Вашей организации по одному из направлений деятельности. Какие стратегические возможности в рамках типологии Омае, могут быть наиболее адекватны для достижения долгосрочных целей Вашей организации?*

### 3.3. Источники конкурентного преимущества и стратегии при осуществлении деятельности на глобальном рынке

Рассмотрим теперь специфические источники конкурентного преимущества, которые могут использовать глобально действующие корпорации. Ключевые источники конкурентных преимуществ, связанные с использованием возможностей глобальных рынков отображены в таб. 3.2.

Таблица 3.2. Основные источники конкурентных преимуществ, используемые для достижения важнейших стратегических целей (Адаптировано из [Бартлетт, Гошал, 1998](#))

Стратегические цели(фокус)	Национальные особенности	Экономия масштаба	Экономия границ
Достижение результативности и эффективности текущих операций	<b>Преимущества от различий в факторах затрат</b>	<b>Расширение и использование возможной экономии масштаба в каждой отрасли</b>	<b>Распределение инвестиций и затрат через продукты, рынки и бизнесы</b>
<b>Управление рисками</b>	<b>Управление рыночными и политическими рисками, определяющимися относительными преимуществами разных стран</b>	<b>Балансирование на основе стратегической и операционной гибкости</b>	<b>Диверсификация портфеля рисков и создание опционов и совместных рискованных структур</b>
<b>Инновации, обучение и адаптация</b>	<b>Обучение на основе учета социальных различий в организационных и управленческих процессах и системах</b>	<b>Преимущества на основе роста опыта и знаний(уменьшение затрат и инновации)</b>	<b>Распределение обучения через границы подразделений, продуктовых групп, рынков и бизнесов</b>

Из этой таблицы видно, что глобально действующие компании получают возможности существенно увеличить глобальную эффективность своего бизнеса за счет значительных различий в факторах затрат (стоимость трудовых ресурсов, сырья, информационных ресурсов и т.п.), использования эффектов масштаба и границ (уменьшение постоянных затрат при расширении ассортимента продуктов), диверсификации портфеля рисков, увеличения стратегической и операционной гибкости и эффективного инновационного процесса на основе глобального трансфера знаний и передового опыта, связанного с работой на локальных конкурентных рынках.

*Задание 3.3.1. Какие важнейшие источники конкурентного преимущества с учетом возможностей национальных рынков возможно использовать? Какие источники конкурентного преимущества используют крупные глобальные игроки в Вашей отрасли? Какие есть возможности для Вашей организации с учетом*

проведенного анализа?

Анализ источников конкурентных преимуществ позволяет выделить две существенно разные возможности для компаний, работающих глобально:

- Работа на всех рынках преимущественно с одинаковым набором стандартных продуктов, использование единых эффективных схем ведения бизнеса, основанных на ключевых компетенциях родительской компании в интересах достижения глобальной эффективности на основе эффектов экономии масштаба.
- Работа на каждом рынке с продуктами, адаптированными или даже специально созданными для этого локального рынка, быстрая адаптация к уникальным особенностям локального рынка на основе использования местных специалистов и менеджеров (это выражается как в адаптации продуктов, так и в настройке бизнес-процессов). Здесь важна операционная гибкость и по возможности быстрая реакция на требования локального рынка.

Соответственно, использование первого источника конкурентного преимущества – основа так называемых *глобальных* корпоративных стратегий (global strategy), широко применяемых компаниями, модель бизнеса которых основана на минимизации затрат и эффективности операций (ритейлерные сети Wal Mart, Carrefour (Перекресток), фастфуд-сети McDonalds, Burger King, Kentucky Fresh Chicken).

Деятельность, основанная на преимущественном использовании второго источника конкурентного преимущества связана с так называемой [мультинациональной стратегией](#) (multi-domestic strategy).

Разумеется стратегии реальных глобально действующих компаний редко в точности соответствуют этим архетипам, но скорее образуют некоторый континуум, ограниченный этими стратегическими альтернативами. Важно понимать, что стратегия таких компаний – это процесс достижения ими своих долгосрочных целей, и *на разных этапах этого процесса фокус смещается от одних драйверов конкурентного преимущества к другим*. Так многие компании входят на чужие рынки, используя проверенные продукты – брэнды и доказавшие свою эффективность схемы деятельности, то есть демонстрируют поведение, характерное для модели глобальной стратегии. Однако в условиях жесткой конкуренции на высоко конкурентных локальных рынках они все в большей степени адаптируют свои продукты и процессы к уникальным требованиям этих рынков, что характерно уже для мультинациональных стратегий. Так, McDonalds в Мексике и в Греции использует разный набор гамбургеров и особенно соусов и приправ. Автомобили Honda собираются на одинаковых платформах всего нескольких типов, но с разным дизайном кузовов для разных стран. С другой стороны, какая из мультинациональных компаний откажется от использования эффектов экономии масштаба, если это возможно?

Ведущие специалисты в области международного стратегического менеджмента [Сумантра Гошал](#) и Кристофер Бартлетт в своем капитальном труде "Managing Across Borders" (1998) рассмотрели описанные типы стратегий с выделением промежуточного типа [международных стратегий](#) и некоторой идеальной *транснациональной модели* – трудно достижимой стратегической гармонии, в рамках которой одновременно достигается и глобальная эффективность, и быстрая реакция на требования локальных рынков, и операционная гибкость, и свободный трансфер знаний и опыта через границы подразделений корпорации. Основные характеристики всего спектра стратегий, используемых компаниями, работающими глобально, приведены в табл. 3.3.

Можно привести примеры компаний, использующих разные типы стратегий: пищевые гиганты Unilever и Nestle или нефтяной гигант Royal Dutch/Shell – классические примеры мульти-национальных компаний, существенно адаптирующие свою деятельность к особенностям локальных рынков; уже упоминавшийся McDonalds и Coca-Cola – хрестоматийные примеры глобальных корпораций; японские

концерны Matsushita и NEC обычно относят к промежуточным международным моделям (international strategies); наконец, знаменитая компания – инноватор 3М и машиностроительный гигант Asia – Brown Boveri приводятся в литературе как примеры реализации транснациональной модели (не путать с экономическим термином транснациональные корпорации (ТНК)). Конечно, любые классификации в значительной мере условны и выявляют лишь основные стратегические особенности, но деятельность компаний в отдельных государствах имеет и много деталей, противоречащих указанным общим схемам (как, например, объяснить покупку корпорацией Coca-Cola крупнейших производителей русского кваса?).

**Таблица 3.3. Основные классы стратегий глобально действующих компаний (Адаптировано из Гошал, Бартлетт, 1998 )**

<b>Организационные характеристики</b>	<b>Мультинациональные</b>	<b>Глобальные</b>	<b>Международные</b>	<b>Транснациональные</b>
<b>Конфигурация ресурсов и компетенций</b>	Децентрализованная и национально самодостаточная	Централизованная с использованием экономии масштаба	Источники ключевых компетенций централизованы, остальные – децентрализованы	Распределенная, независимая и специализированная
<b>Роль операций, осуществляемых повсеместно</b>	Знание и использование местных возможностей	Внедрение стратегий родительской компании	Адаптация и использование способностей родительской компании	Дифференцированный вклад каждого подразделения в операции по всему миру
<b>Развитие и распространение знаний</b>	Знание определяется и аккумулируется внутри каждого подразделения	Знание создается и сохраняется в центре	Знание создается в центре и транслируется в другие подразделения	Знания создаются совместно и распространяются повсюду

### **3.4. Анализ возможностей и создание инновации ценности. Формирование стратегий голубого океана в условиях глобальных рынков**

Интернационализация предоставляет совершенно новые возможности (но и вызовы одновременно) для корпораций, ломающих стереотипы и стратегические клише, способные совершать серьезные “стратегические шаги” (термин [У. Чан Кима](#), означающий масштабные действия компаний, приводящие к созданию новых рынков и новых продуктов, меняющих отраслевую структуру).

Рассмотрим теперь инновационные стратегии современных компаний, выходящие за рамки концепций сегментирования и позиционирования относительно конкурентных предложений.

Конечно, верхним уровнем инноваций является стратегическая *инновация ценности*, которую можно отобразить с помощью [“стратегической канвы”](#), наглядной схемы, отражающей фокус усилий организации в определенной области значимых факторов для потребителей, предложенной известным

специалистом в области стратегического менеджмента У. Чан Кимом и описанной в работе У. Чан Ким, Р. Моборн "Стратегия голубого океана". Стратегии голубого океана – это четко выявляемые в истории каждой отрасли экономики крупные [стратегические шаги](#) компаний, приведшие к созданию новых рынков, новых товарных категорий, новых моделей бизнеса. Использование метафоры "голубого океана" связано с необходимостью выделить предпринимательскую, по существу, стратегическую деятельность организаций, основанную на создании [инновации ценности](#) за пределами существующих конкурентных рынков ("алых океанов") с их ключевыми факторами успеха, интенсивной борьбой за ограниченное число потребителей и неизбежным выбором противоречивых конкурентных стратегий дифференциации (связанных с созданием отличных от других продуктов с высокой ценностью и ценовой премией) либо лидерства в минимизации затрат (с использованием эффектов экономии масштаба и высокоэффективной и экономичной операционной системой, обеспечивающей преимущество в издержках). Такая стратегическая деятельность в рамках стратегии голубого океана основана на совершенно иных принципах формирования свободных от конкуренции рынков, включающих скорее "сегодняшних непотребителей данной отрасли" (то есть решается задача создания нового спроса и овладения им) с фокусом на иных ключевых факторах успеха и одновременным созданием высокой ценности и обеспечением снижения издержек за счет отказа от фокусирования на традиционных и весьма затратных параметрах ценностного предложения.

Основные отличия стратегической деятельности в рамках концепций "алого" и "голубого" океанов показаны на рис. 3.7.

### **Алые и голубые океаны: сравнение стратегий**

Стратегия алого океана	Стратегия голубого океана
Борьба в существующем рыночном пространстве	Создание свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс «ценность – издержки»	Разрушение компромисса «Ценность – издержки»
Построение всей системы деятельности компании в зависимости от стратегического выбора, ориентированного либо на дифференциацию, либо на низкие издержки	Построение всей системы деятельности компании в соответствии с задачей одновременного достижения дифференциации И снижения издержек

**Рис. 3.7.** Стратегическая деятельность в рамках классического позиционирования и формирования стратегии голубого океана(Адаптировано из [У. Чан Ким, Р. Моборн, 2006.](#))

Важнейшими принципами такого инновационного подхода к стратегии компании, являются:

- Принцип реконструкции границ рынка (широкий взгляд на потенциальных потребителей (включая и неклиентов сегодняшней отрасли), более широкий взгляд на конкурентные предложения (с включением в рассмотрение предложений – субститутотв от косвенных конкурентов и даже альтернативных предложений из других отраслей, анализ рынка за пределами традиционных ключевых факторов успеха, исследование влиятельных трендов в поведении потребителей и конкурентов в расширенном смысле слова).
- Принцип фокусирования на общей картине, а не на деталях и цифрах (бизнес-план должен четко пояснить ключевую идею предложения для потребителей, фокус на определенных важных для потребителя свойствах и явное отличие от существующих предложений).
- Принцип выхода за пределы существующего спроса, формирования нового спроса и овладения им.
- Принцип правильной стратегической последовательности, отражающий системное продумывание концепции бизнеса: описания ценностного предложения для потребителей, экономической модели нового бизнеса (модели создания стоимости с учетом стратегической цены и целевых издержек), модели институционализации ресурсов (с учетом сотрудничества и аутсорсинга для обеспечения целевых издержек), план внедрения стратегии и управления изменениями (с учетом преодоления сопротивления персонала и других препятствий).
- Принцип преодоления основных препятствий на основе использования методологии целенаправленного лидерства и использования факторов несоразмерного влияния.
- Принцип единства формирования и реализации стратегии (бизнес-плана).

В работе У. Чан Кима и Р. Моборн предложен полезный способ визуализации стратегий (описания ценностного предложения компании), названный авторами "стратегической канвой". Стратегическая канва – это инструмент для диагностики и построения инновационной стратегии. Во-первых, она отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка: куда вкладывают средства конкуренты ("основные игроки"), каковы ключевые характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что из себя представляют обслуживание, доставка, а также какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке.

*По горизонтали* отмечаются факторы, по которым осуществляется основная конкуренция и куда направляются инвестиции в данной отрасли (ключевые факторы успеха, ключевые факторы позиционирования).

*По вертикали* отмечается уровень предложения, получаемого клиентами по всем основным факторам конкуренции. Высокий уровень означает, что в области этого фактора компания предлагает клиентам больше и делает более крупные инвестиции в развитие этой области предложения. Что касается цены, то более высокий показатель обычно свидетельствует соответственно и о более высокой цене.

Кривая ценности – основная составляющая стратегической канвы является графическим отображением эффективности работы компании с учетом основных факторов конкуренции в этой отрасли.

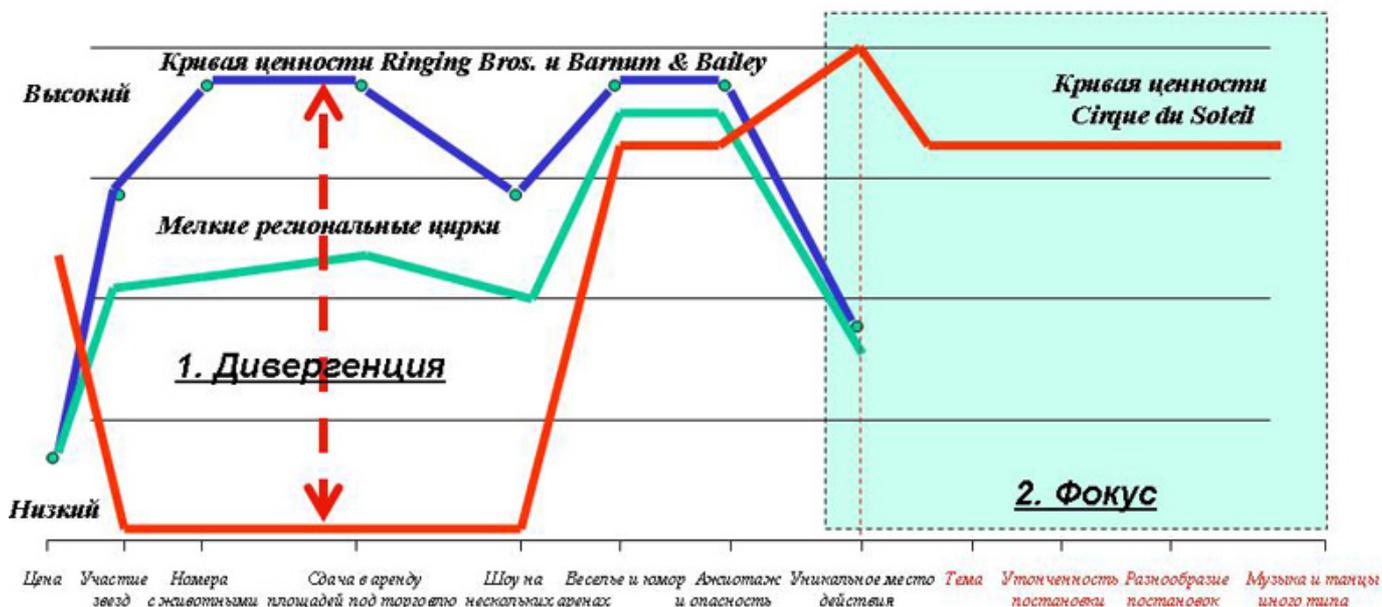
Для создания инновационной стратегии (фундаментального изменения [стратегической канвы](#) или достижения необходимой *дивергенции*, то есть расхождения с кривыми ценности конкурентов) начинать необходимо с переориентации с конкурентов на альтернативы (в принципе доступные возможности) и с клиентов на неклиентов данной отрасли. Чтобы одновременно работать над созданием новой уникальной ценности и уменьшением издержек, надо отказаться от устаревшей идеи равняться на конкурентов в имеющемся поле и перестать делать выбор между *дифференциацией* и *низкими издержками* (как это делается в классической теории стратегического позиционирования по М. Портеру). "...Сместив стратегический фокус с имеющихся конкурентных предложений на альтернативные возможности и неклиентов, можно понять, каким образом переформулировать основную проблему, на которой сконцентрировано внимание игроков этой отрасли, и таким образом *реконструировать элементы ценности* для покупателя, находящиеся за пределами отрасли. Традиционная же стратегическая логика, напротив, заставляет Вас искать лучшие, чем у конкурентов решения проблем, но в рамках Вашей отрасли..." ([У. Чан Ким, Р. Моборн, 2006](#))

Пример стратегической канвы для знаменитого канадского Cirque du Soleil, продемонстрировавшего подлинно предпринимательский подход в глобальном масштабе и создавшего по существу, цирк нового типа и иную отрасль утонченных развлечений для современных взрослых людей, приведена на рис. 3.8.

На этой схеме представлены также кривые ценности, отражающие стратегии и модели бизнеса традиционных цирковых сетей типа Barnum & Bailey и небольших региональных цирков. Видна значительная дивергенция инновационной стратегии Cirque du Soleil, отказавшегося от наиболее значимых ключевых факторов успеха традиционных цирков: номеров с животными, привлечением звезд и сдачей площадей под торговлю и создавшими совершенно уникальный новый вид развлечения фееричные фэнтези-шоу с определенной тематикой и специально написанной музыкой в стиле New Age, в которых воздушные акробаты, жонглеры, эквилибристы, клоуны и другие цирковые артисты выступают в специально созданных уникальных пространствах, моделирующих стихии нашей планеты на основе сложнейшей машинерии сцены.



**3. Девиз: «Cirque du Soleil предлагает Вам незабываемый вечер, утонченное наслаждение и полет из обыденности в царство фантазии!»**



**Рис. 3.8.** Cirque du Soleil и его стратегическая канва (Адаптировано из [У. Чан Ким, Р. Моборн, 2006](#))

Такая стратегия сфокусирована на создании незабываемого утонченного действия с заимствованиями из совершенно других отраслей (мюзикла, театра, карнавала и т.п.). Четко выраженная основная идея нового бизнеса может быть лаконично выражена особым девизом, обращенным к клиентам (многие из которых в принципе не посещали цирки в старом понимании этого слова): "Cirque du Soleil предлагает Вам незабываемый вечер, утонченное наслаждение и полет из обыденности в царство фантазии!". Сегодня Cirque du Soleil – крупнейший канадский культурный проект, реализуемый глобально. Сегодня шоу Cirque du Soleil радуют зрителей всех континентов. А в крупных городах – культурных и развлекательных центрах (Амстердам, Лондон, Вена, Париж, Токио, Буэнос-Айрес, Нью-Йорк, Лас-Вегас и других), характеризующихся большими и стабильными потоками туристов и отдыхающих, как правило, есть несколько шоу Cirque du Soleil.

*Задание 3.4.1. Используя стратегическую канву, опишите текущую ситуацию на знакомом Вам рынке, особо выделяя стратегию Вашей организации и ключевых конкурентов. Продумайте и изобразите перспективную инновационную стратегию для Вашей организации, на основе выявления новых возможностей по созданию ценности для потребителей (включая сегодняшних неклиентов Вашей отрасли). Обратите внимание на дивергенцию Вашей новой кривой ценности и кривых ценности конкурентов, сфокусированность Вашей новой стратегии на непротиворечивых ключевых факторах успеха и сформулируйте новый стратегический девиз, обращенный к новым потенциальным клиентам Вашей организации.*

## **Тема 4. Реализация стратегий в глобально действующих организациях**

- 4.1. Реализация стратегий входа на локальные рынки других государств
- 4.2. Внедрение стратегии и уровни проектирования глобально действующей организации
- 4.3. Использование диагностических систем контроля и сбалансированной системы показателей
- 4.4. Управление стратегическими бизнес-единицами

### ***4.1. Реализация стратегий входа на локальные рынки других государств***

Рассмотрим подробнее различные стратегии входа на локальные рынки других государств. В разделе 1.1 мы уже рассмотрели два основных способа интернационализации: транзакции и прямые инвестиции. Теперь проанализируем подробнее преимущества и недостатки каждой из этих стратегий входа и ситуации, которые обуславливают выбор каждой из них.

Логика принятия решений о способе входа на рынки других государств, а также типология различных форм ведения бизнеса в рамках двух основных классов: транзакций и прямых инвестиций приведена на рис. 4. 1. При этом, конечно, нужно иметь в виду ограничения, связанные с самим бизнесом, такие как особенности основных ресурсов и активов (их перемещаемость и заменяемость), правовые и политические ограничения (наличие запретов и особые правила для конкретного бизнеса), экономический эффект от различных схем ведения бизнеса и другие.

Некоторые типичные модели интернализации, связанные с природой бизнеса приведены в главе 1.1. Здесь нас будут интересовать, в первую очередь, экономическая обусловленность и соответствие стратегии деятельности глобально действующей корпорации.

### Дерево решений по стратегиям входа на международные рынки



Транзакции				
Спот - контракты	Долговременные контракты	Дистрибьюторы и агенты	Лицензирование технологий и торговых марок	Франчайзинг
Прямые инвестиции				
Совместные венчурные проекты		Собственные подразделения		
Только маркетинг и продажи	Полная интеграция	Только маркетинг и продажи	Полная интеграция	

**Рис. 4.1.** Логика выбора способа входа на рынки других стран и типология основных форм деятельности

Конечно, различные схемы деятельности имеют свои преимущества и недостатки, существенно влияющие на глобальный бизнес. Некоторые основные преимущества и недостатки основных форм деятельности организаций на глобальных рынках приведены на рис. 4.2.

<b>Экспорт</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не нужно создавать операционную систему в чуждой стране</li> <li>• Экономия масштаба</li> <li>• Используя Интернет, небольшие и не имеющие опыта компании, могут получить доступ на международные рынки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компания не получает национальных преимуществ данной страны</li> <li>• Ограниченные знания о местных рынках и конкурентах</li> <li>• Может возникнуть зависимость от экспортеров</li> <li>• Импортные барьеры и правила</li> <li>• Транспортирные затраты</li> <li>• Медленная реакция на изменения запросов потребителей</li> </ul>
<b>Совместные проекты и альянсы</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инвестиционные риски разделены между партнерами</li> <li>• Оптимальное сочетание соответствующих ресурсов и know-how</li> <li>• Могут быть особые государственные регулировки входа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трудность поиска подходящего партнера и формулирования оптимального контракта</li> <li>• Менеджмент отношений с зарубежным партнером</li> <li>• Потеря преимуществ через имитацию партнерам</li> <li>• Ограничения на интеграцию деятельности через национальные границы</li> </ul>
<b>Лицензирование</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оговоренный в контракте доход на основе проданных прав на производство и/или маркетинг</li> <li>• Ограничения экономических и финансовых рисков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Трудность поиска соответствующего партнера и заключения подходящего контракта</li> <li>• Потеря конкурентных преимуществ в через имитацию</li> <li>• Ограничения на использование национальных конкурентных преимуществ</li> </ul>
<b>Зарубежные прямые инвестиции</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Полный контроль ресурсов и компетенций</li> <li>• Координация и интеграция видов деятельности через национальные границы</li> <li>• Поглощения позволяют быстро входить на рынок</li> <li>• Экологичная и благотворительная деятельность может привлечь поддержку местного правительства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимость постоянных инвестиций в чужую экономику приводит к серьезным экономическим и финансовым рискам</li> <li>• Поглощения могут привести к проблемам интеграции и координации</li> <li>• Экологичная и благотворительная деятельность затратна</li> </ul>

**Рис. 4.2.** Преимущества и недостатки различных стратегий входа на рынки других государств  
(Адаптировано из

[Джонсон, Шоулз, Уиттингтон, 2007](#))

Важно отметить, что стратегии входа на рынок меняются в зависимости от изменения ситуации, в первую очередь, на локальном рынке. Так, многие компании сначала выбирают более экономичные, менее затратные и менее рискованные модели экспортных поставок и франчайзинговые схемы, например, в поставке автомобилей. Однако такие схемы не позволяют широко использовать локальные рынки ресурсов и добиться существенной экономии границ, а также использовать мощь потенциала родительской компании (франчайзи, как правило не обладают многими ключевыми компетенциями). Поэтому при достижении определенного уровня продаж и степени подготовленности, компании начинают шире использовать схемы прямых инвестиций с формированием своих филиалов, созданием на локальных рынках важных частей цепочки создания стоимости. Обычно при этом широко используется поглощение национальных компаний-производителей (например, поглощение глобальными игроками основных российских производителей пива, безалкогольных напитков, шоколада и кондитерских изделий, автомобилей).



**Рис. 4.3.** Глобальная сеть исследований и разработок Boeing и различные схемы отношений (Адаптировано из

[Джонсон, Шоулз, Уиттингтон, 2007](#))

На рис. 4.3 отображена часть глобальной сети исследований и разработок компании аэрокосмического концерна Boeing. В частности видны разные формы отношений с элементами сети. Деятельность по проектированию коммерческих лайнеров в России, коммуникационных систем в Австралии и систем безопасности в Великобритании организована по наиболее защищенной от утечки информации и максимально использующей возможности корпорации схеме прямых инвестиций, а отношения с крупными самостоятельными исследовательскими центрами, обладающими собственными компетенциями, характеризующиеся низкими рисками утечки уникальной информации (ноу-хау и технологий компании) – по схеме стратегических альянсов (см. рис. 4.1). Таким образом, Boeing сформировал глобальную сеть создания знания из центров уникальных компетенций по всему миру, используемую всей корпорацией.

Важно отметить, что Boeing использует дисциплину “лидерства в продуктах”, каждый новый продукт – это плод деятельности всемирной сети распределенных компетенций. Разные элементы ценности создаются в разных странах и формируют суперпродукт. Аналогичную организационную структуру подразделений имеет, например, Airbus. Сборка лайнеров в Тулузе (Франция) – это только завершение деятельности распределенной мировой сети (а не цепочки) создания ценности. Таким образом, стратегии входа на локальные рынки определяются исходя из нескольких существенных факторов, к числу которых относятся:

- природа бизнеса и особенности основных ресурсов (их перемещаемость и заменяемость);
- особенности корпоративной стратегии и модели ценности для потребителей;
- наличие уникальных ресурсов, компетенций или возможностей на локальном рынке;
- спрос и объем сбыта на локальном рынке и его особенности;
- степень готовности корпорации для операций на локальном рынке;

- наличие “готовых” успешных локальных бизнесов, доступных для поглощения;
- необходимость и важность максимально тесных связей с корпорацией и ее ключевыми компетенциями;
- риски утечки уникальной информации (ноу-хау, технологий);
- особенности регулирования рынков, правовые и политические риски.

*Задание 4.1.1. Рассмотрите различные стратегии входа на рынки других государств, наиболее адекватные для корпораций Вашей отрасли. Рассмотрите динамику деятельности известной Вам глобально действующей компании на конкретном локальном рынке.*

## **4.2. Внедрение стратегии и уровни проектирования глобально действующей организации**

Реализация стратегии компании осуществляется на основе адекватного проектирования и организации:

- ее ресурсов, а также ресурсов компаний-партнеров;
- использования систем менеджмента (особенно [диагностических систем контроля](#), позволяющих на основе реализации полного контура управления осуществлять корректирующие воздействия на определенные проблемные области деятельности, подразделения и менеджеров, выявленные на этапе соответствующего мониторинга);
- стимулирования и управления процессами [адаптации](#) и самоорганизации людей в их совместной деятельности по формированию и реализации стратегических решений;
- формирования адекватной стратегии социальной среды разделяемой ответственности за достижение стратегических целей, взаимной поддержки на основе соответствующей системы ценностей.

Разумеется, все действия по воплощению стратегии основаны на вовлечении ключевых специалистов, их информировании и обучении, оказании им поддержки (то есть реализации действий по уменьшению потенциального сопротивления персонала в соответствии с подходами управления изменениями).

Указанные выше четыре уровня организационного проектирования описаны в рамках исключительно ценной системной методологии внедрения стратегий, разработанной и описанной профессором Harvard Business School [Робертом Симонсом, 2005](#). Методика Симонса (рис. 4.4) объединяет проектирование деятельности компании вокруг реализации ее бизнес-стратегии в четырех областях (доменах):

- [контроль](#) (подконтрольные подразделения или менеджеру ресурсы);
- [отчетность](#) (степень свободы в принятии решений в рамках заданной структуры критичных индикаторов деятельности (KPI), контролируемых диагностическими системами контроля);
- [влияние](#) (параметры сети неформальных интерактивных связей/ отношений);
- [поддержка](#) (параметры социальной среды и системы ценностей).

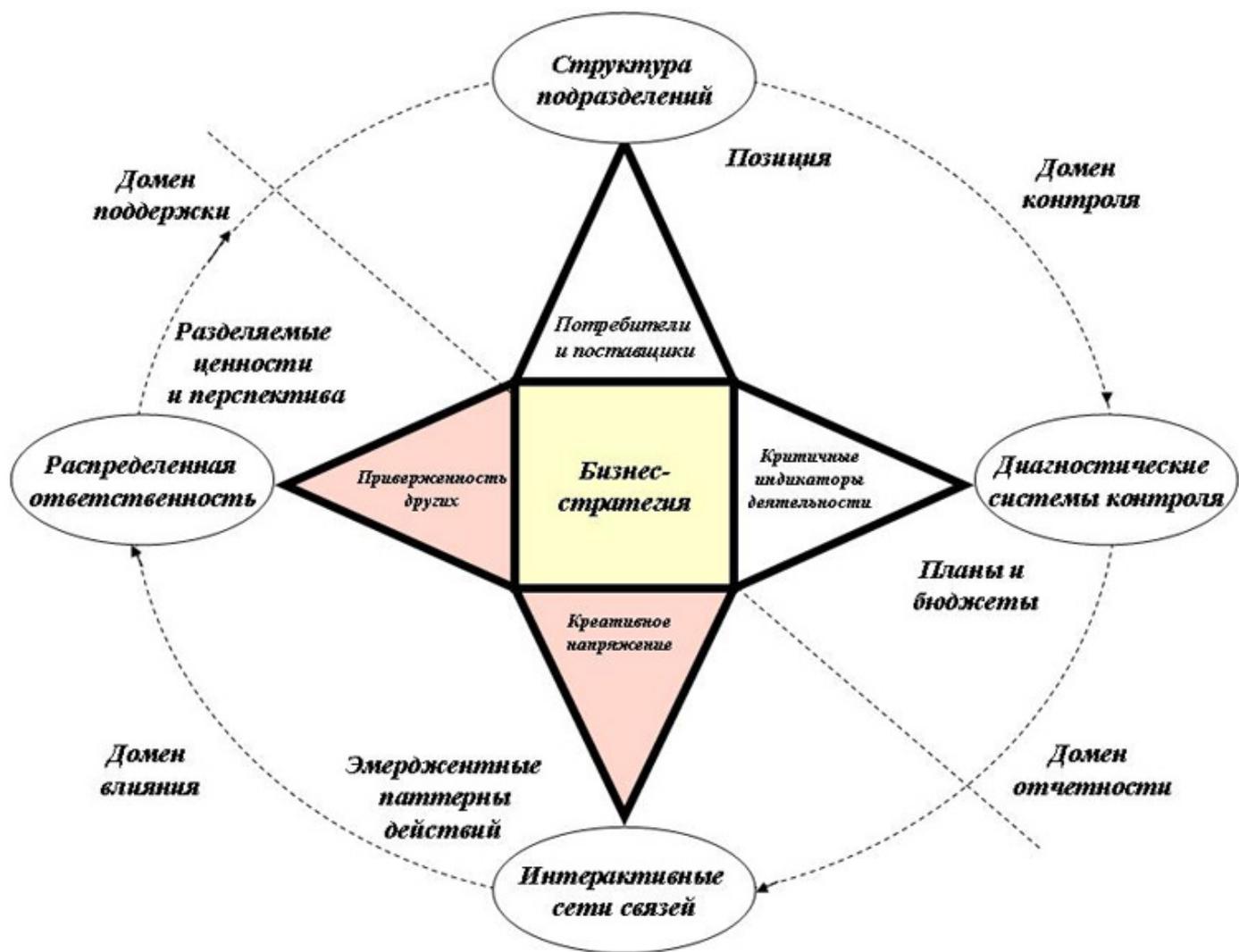


Рис. 4.4. Уровни организационного проектирования (Адаптировано из [R. Simons, 2005](#).)

Смысл проектирования в указанных доменах наглядно отображен на рис. 4.5.



**Рис. 4.5.** Логика проектирования на четырех уровнях

Р. Симонс использует идею и терминологию Герберта Саймона о том, что "индивидуумы имеют ограниченные информационные возможности и поэтому вынуждены осуществлять выборы по распределению своего ограниченного внимания...". Формальные структуры и повторяющиеся процессы влияют на информацию, которую люди рассматривают и, следовательно, определяют действия, которые они предпринимают.

Серьезный вклад Р. Симонса состоит в том, что он развил именно системную методику проектирования деятельности вокруг стратегии компании, не сводящуюся только к формальному проектированию и внедрению систем КРІ ("новое евангелие" многих современных российских руководителей, не понимающих их роли) и попыткам управлять организацией как "большой отлаженной машиной", но включающей в арсенал управления целенаправленные воздействия на процессы адаптации и самоорганизации людей в корпорациях, составляющие основу их деятельности (как "социального организма").

Как видим, в данной методике внедрение стратегии связано с проектированием адекватных организационных структур, формированием и применением диагностических систем контроля типа сбалансированной системы показателей [Роберта Каплана](#) (2000), стимулированием сетей неформальных интерактивных связей и формированием адекватной социальной среды.

Рассмотрим важнейшие аспекты реализации стратегий в глобально действующих компаниях, связанные с проектированием адекватных организационных структур и использованием диагностических систем контроля.

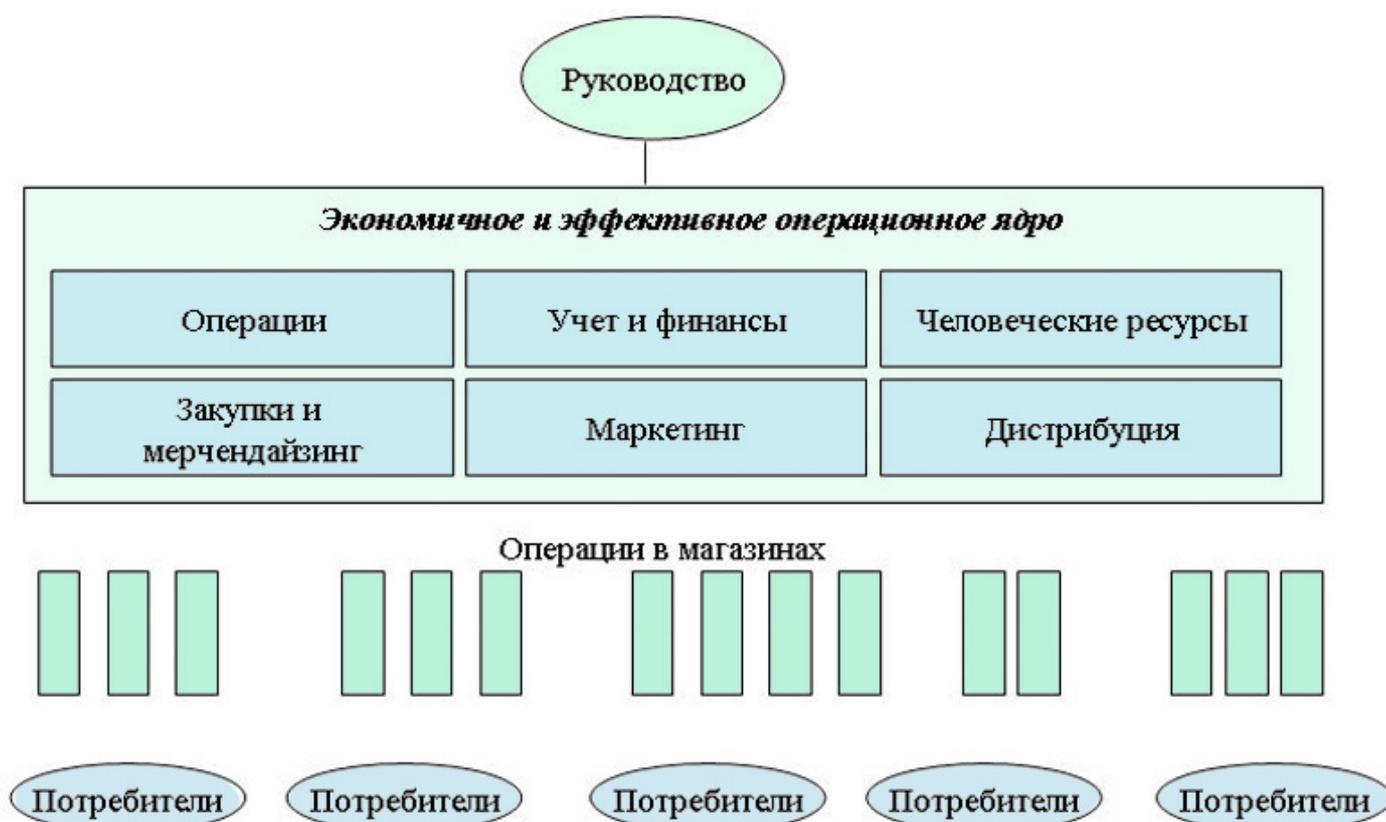
Что касается общих типов организационных структур, то со времени классического труда Альфреда Чандлера (1962) мало что изменилось... Эксперименты по использованию матричных и сетевых структур в деятельности глобально действующих корпораций завершились неудачей, ибо необходимый уровень координации и управления распределенным бизнесом по достижении определенных масштабов деятельности достигается пока только в рамках дивизиональных иерархических систем (см. например, выводы

[Bartlett – Ghoshal, 1998](#)). Но существенные изменения происходят на уровне структур стратегических бизнес-единиц и в схемах корпоративного управления.

Что касается общей логики построения структур подразделений с точки зрения объемов контролируемых ресурсов, то они в большей степени отражают определенную модель создания ценности для потребителя. Так, Симонс указывает пять основных типов структур:

- низкоценовая структура;
- локальное создание ценности;
- глобальные стандарты исключительности;
- сервисориентированные отношения;
- экспертные знания.

Первый тип структур (рис. 4.6) используется практически всеми компаниями, применяющими глобальные стратегии и модель операционной эффективности (см. описанные выше ценностные дисциплины Трейси –Вирсемы), связанную с использованием эффектов экономии масштаба (ритейлерные сети типа Wal-Mart, сети фастфудов типа McDonalds и т.п.).



**Рис. 4.6.** "Низкоценовая структура" (Адаптировано из [R. Simons, 2005](#))

Эта структура характеризуется сложным центральным ядром, в котором сосредоточены основные компетенции и наиболее сложные процессы и большим числом стандартных пунктов обслуживания потребителей (магазинами или ресторанами).

Локальное создание ценности (рис. 4.7) используется компаниями, реализующими мультинациональные стратегии и создающими максимально полное предложение для потребителей на локальных рынках, учитывая их особенности и индивидуальные требования.



**Рис. 4.7.** “Локальное создание ценности” (Адаптировано из [R. Simons, 2005](#))

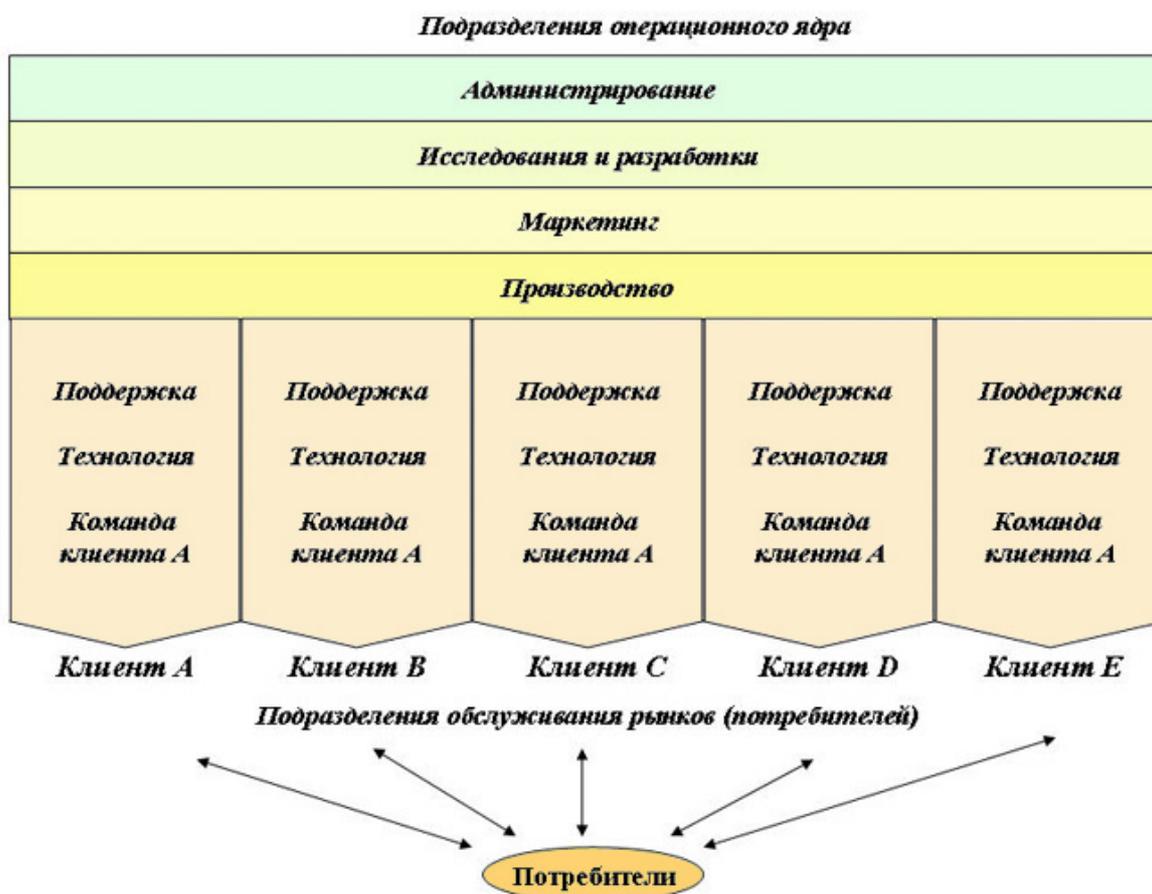
Такие структуры (нередко на основе локальных поглощенных компаний) выстраивают, например, мультинациональные пищевые концерны Mars, Nestle, Unilever, имеющие огромные пакеты продуктов и адаптирующие свою деятельность на локальных рынках с учетом местных вкусов и предпочтений.

Структуры класса “глобальные стандарты исключительности” (рис. 4.8) используются компаниями, использующими модель лидерства в продукте и международные стратегии, создающими супер-продукты глобальной ценности, как, например, уже упоминавшиеся Boeing, Airbus, Sony, Apple. Создание продуктов – лидеров, часто формирующих новые рынки, требует масштабности инновационной деятельности и использования уникальных ресурсов и компетенций, распределенных по всему миру.



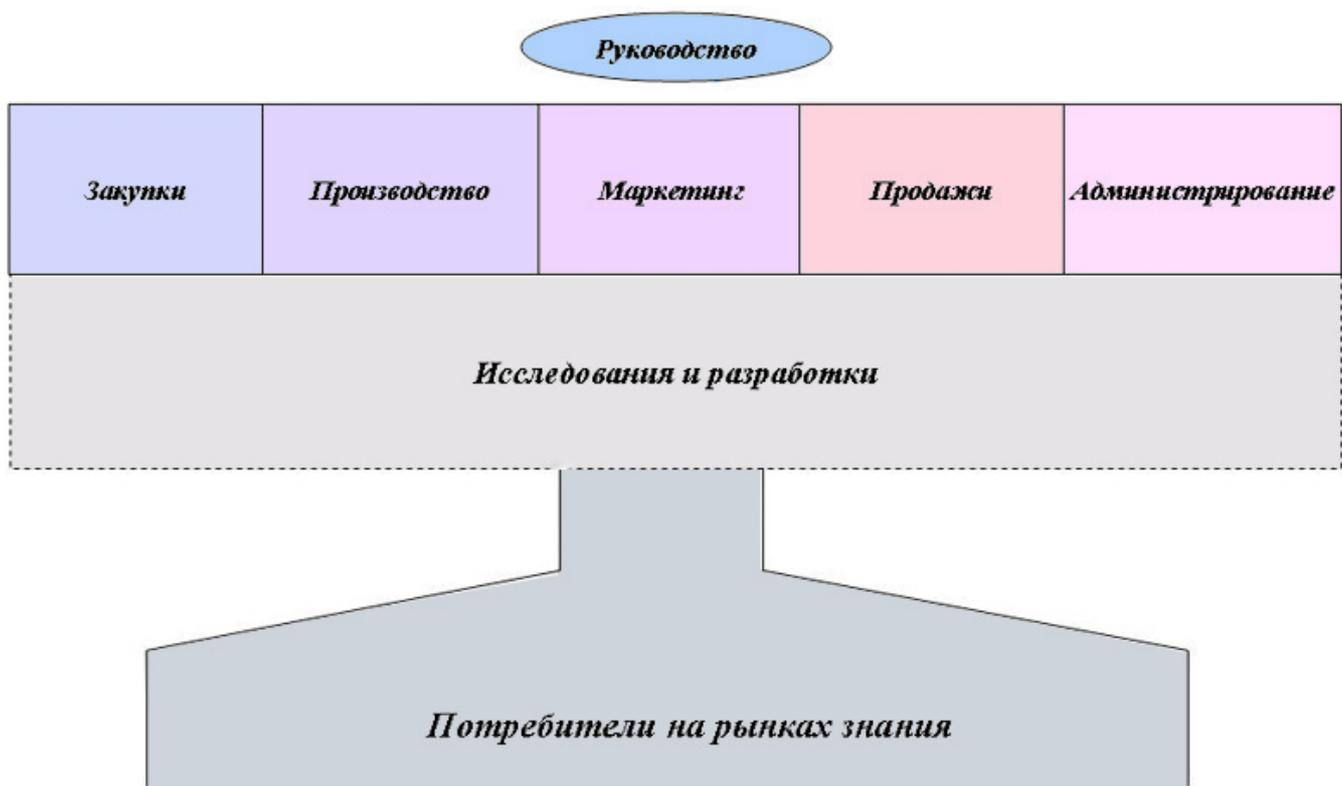
**Рис. 4.8.** “Глобальные стандарты исключительности” (Адаптировано из [R. Simons, 2005](#))

Структуры типа “сервисориентированных отношений” используются компаниями, выстраивающими свою деятельность обычно в проектном формате в соответствии с индивидуальными требованиями каждого клиента (консалтинговые компании, компании ИТ – интеграторы, обучающие и тренинговые центры, услуги здравоохранения, дивелоперские и риэлтерские услуги, юридический консалтинг и адвокатские услуги, дизайн интерьеров и т.п.). Такие структуры в основном гибко выстраиваются вокруг процессов предоставления уникальных сервисов для клиентов.



**Рис. 4.9.** “Сервисориентированные отношения”(Адаптировано из [R. Simons, 2005](#))

Особая структура “экспертные знания” (рис. 4.10) требуется для деятельности корпораций, основные процессы которых связаны с масштабными длительными исследованиями с использованием большого числа экспертов и специалистов, удостоверяющих качество продукта. Прежде всего, это фармацевтические компании, долгое время создающие стратегически важные препараты, требующие использования знаний и рекомендаций большого числа экспертов. К этой же категории относятся компании – разработчики сложного программного обеспечения (операционных систем для компьютеров, компьютерных игр и т.п.)



**Рис. 4.10.** "Экспертные знания" (Адаптировано из [R. Simons, 2005](#))

Что касается общих типов организационных структур, то на уровне проектирования деятельности стратегических бизнес-единиц и отдельных подразделений можно выделить их большое разнообразие с тенденцией применения матричных и сетевых структур, отличающихся намного более оперативным откликом на изменения рыночной ситуации, чем у иерархических систем.

*Задание 4.2.1. Рассмотрите стратегию и ключевые инструменты ее внедрения в Вашей организации. Какие важные изменения, с Вашей точки зрения, необходимо осуществить в организации для эффективного внедрения стратегии (используйте методику Р. Симонса)? Какой тип структуры сформирован в Вашей компании? Насколько он соответствует стратегии компании? Какие иные типы структурной организации Вы можете привести в пример?*

### **4.3. Использование диагностических систем контроля и сбалансированной системы показателей**

По определению Р.Симонса (2005) диагностические системы контроля – это формальные информационные системы, которые используются менеджерами для мониторинга результатов деятельности организации и коррекции отклонений от заранее определенных плановых значений показателей (стандартов). Диагностические системы контроля используются для постановки задач и мониторинга деятельности систем, подразделений и индивидуумов.

Во многих компаниях используются следующие типы диагностических систем контроля:

- системы прогнозирования продаж;
- бюджеты и планы прибыли;
- сбалансированные системы показателей;

- системы мониторинга ключевых показателей проектов;
- системы развития и совершенствования технологий;
- системы менеджмента качества.

Диагностические системы контроля выполняют следующие ключевые функции:

- идентификация критических факторов деятельности;
- определение (формирование структур) [домена отчетности](#);
- мотивация организации и создание коативного напряжения, стимулирующего развитие неформальных интерактивных сетей связей;
- преодоление сопротивления измерениям и формализации управления;
- формирование индивидуальных и коллективных ценностей, связанных с реализацией стратегии.

Исторически сначала большинство организаций использовали диагностические системы контроля, основанные на финансовых показателях деятельности. Одной из наиболее широко применяемых систем оценки деятельности на основе финансовых коэффициентов является "пирамида Дюпон" (рис. 4.11).

В наше время все чаще используют расширенную версию пирамиды Дюпон, включающую кроме сомножителя, определяющего операционную эффективность и прибыльность бизнеса, еще и составляющую, характеризующую финансовую структуру капитала (соотношение собственного и заемного капитала).

До сих пор стратегические цели бизнеса часто формулируются в терминах увеличения отдачи на вложенный капитал.

Однако проблема оценки деятельности организации за пределами финансовых показателей действительно является исключительно важной для управления предоставлением ценностного предложения потребителям, эффективностью внутренних бизнес-процессов и их инфраструктурой.

### Пирамида коэффициентов «Дюпон»



### Ключевые коэффициенты деятельности

$\text{Отдача на капитал} = \text{Операционная эффективность} \times \text{Финансовая структура} \times \text{Прибыльность}$

$\text{Отдача на капитал} = \text{Оборот активов} \times \text{Лeverаж активов} \times \text{Отдача от продаж}$

$$\frac{\text{Чистая прибыль после налогов}}{\text{Капитал}} = \frac{\text{Продажи}}{\text{Полные активы}} \times \frac{\text{Полные активы}}{\text{Капитал}} \times \frac{\text{Чистая прибыль после налогов}}{\text{Продажи}}$$

Рис. 4.11. Классическая и модифицированная «пирамида Дюпон»

Именно эту проблему решал [Роберт Каплан](#), предложивший в результате в 1992 году один из важнейших инструментов оформления и внедрения стратегии – сбалансированную систему показателей ([Р. Каплан, Д. Нортон, 2003](#)).

Бизнес-стратегия в этой системе представлена в рамках четырех стратегических перспектив, связанных между собой причинно-следственными отношениями: *финансовой перспективы*, выражающей основные стратегические цели и ожидания ключевых стейкхолдеров (заинтересованных сторон), которые могут быть достигнуты на основе обеспечения *удовлетворенности целевых клиентов* (*«клиентская перспектива»*) и *уровня целевых издержек* (перспектива «внутренние бизнес-процессы»), в свою очередь обусловленных *развитием потенциала организации* (ее стратегических активов: людей, ИТ инфраструктуры, организационных технологий и т.п.).

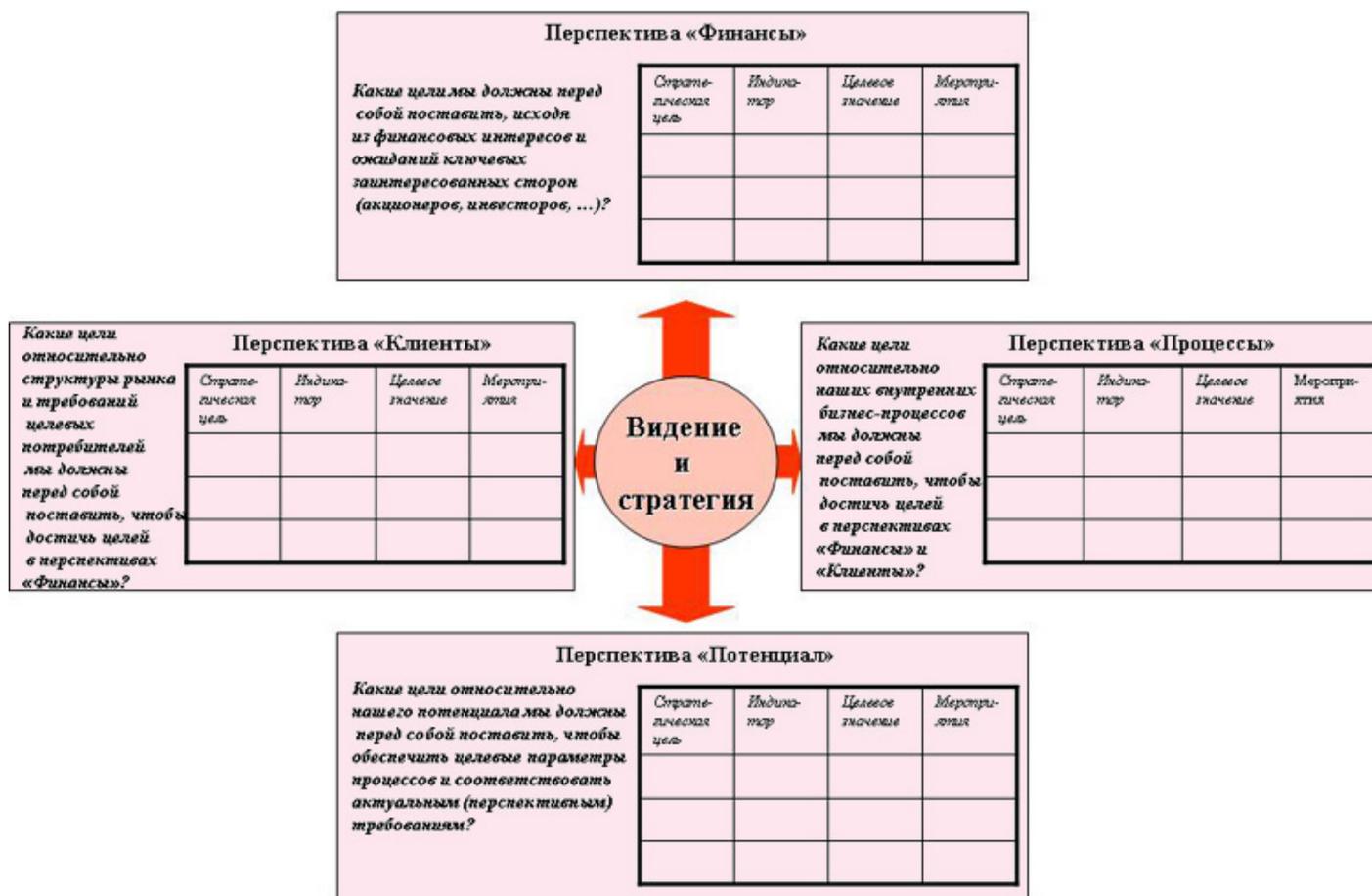


Рис. 4.12. Структура сбалансированной системы показателей (Цитируется по материалам мастер-класса Р. Каплана в Москве 27.03.2003)

В настоящее время, внедрение сбалансированной системы показателей позволяет организациям сфокусировать всю их деятельность на реализации стратегии (рис. 4.13) и служит своеобразным скелетом стратегического процесса.

# Стратегически ориентированная организация

## Трансформация стратегии

- Миссия и видение
- Стратегическая карта
- ССП
- Цели
- Инициативы

## Административное лидерство

- Поддержка исполнительного руководства
- Мотивация управляющей команды
- Новый метод управления
- Стратегическая отчетность
- Культура деятельности

## Согласованность организации

- Корпоративная роль
- Корпоративный офис – стратегические бизнес-единицы
- СБЕ – общие сервисы
- Внешние партнеры



## Дело каждого

- Понимание стратегии
- Согласованность целей
- Стимулы, связанные со стратегией

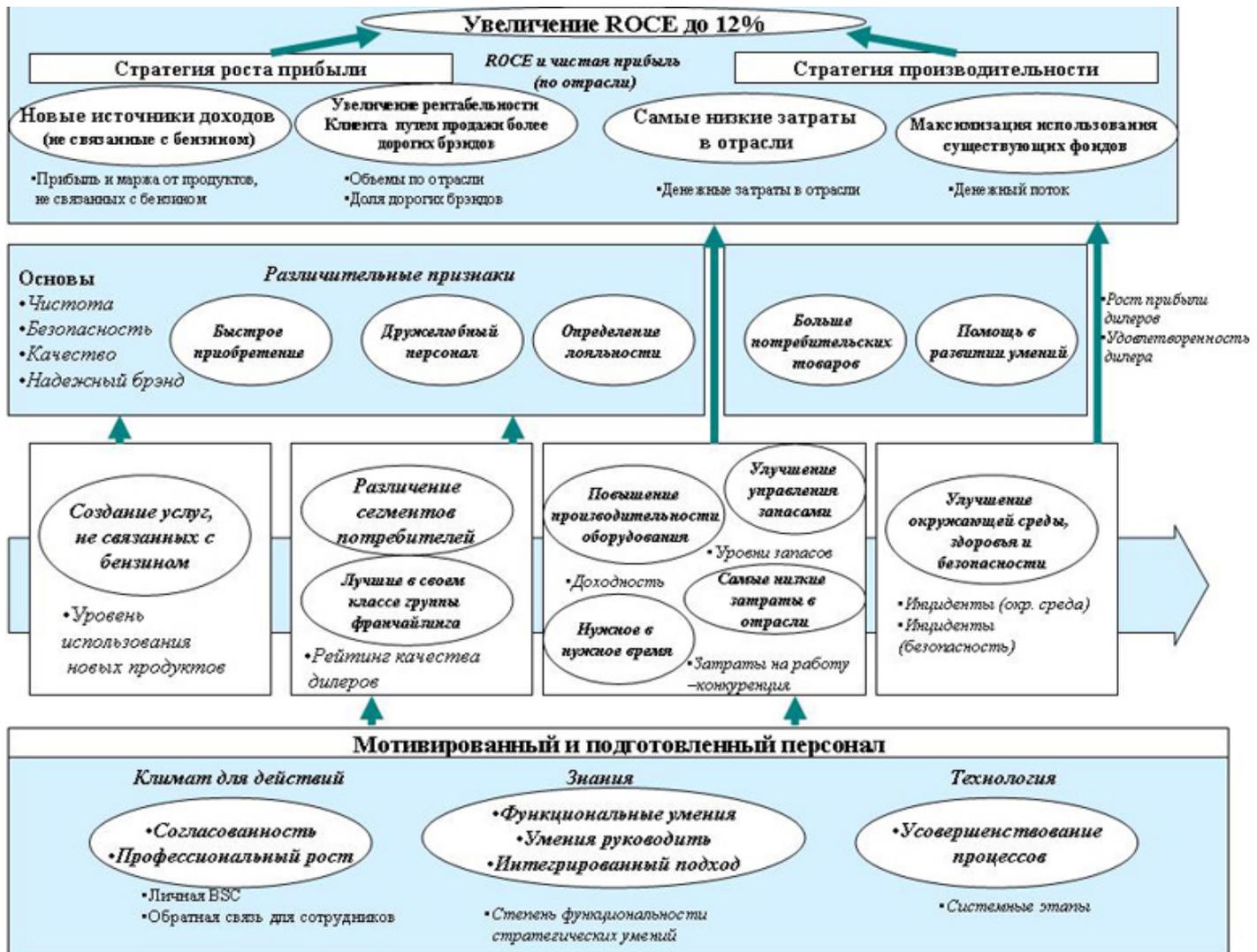
## Непрерывный процесс

- Связь с бюджетированием
- Связь с совершенствованием операций
- Управляющие совещания
- Система обратной связи
- Процесс обучения

**Рис. 4.13.** Стратегически ориентированная организация (Цитируется по материалам мастер-класса Р. Каплана в Москве 27.03.2003)

Из этой схемы видно, что такая диагностическая система контроля задает несколько важнейших типов структур в деятельности организации. Стратегическая карта, причинно-следственная модель достижения стратегических целей организации, определяет способ достижения долгосрочных целей, а сбалансированная система показателей (ССП), особым образом сформированная система критичных измеримых индикаторов деятельности в рамках всех четырех стратегических перспектив структурирует домен отчетности и определяет цели деятельности подразделений и менеджеров. Тем самым, стратегия трансформирована в четкую систему задач, которая далее трансформируется в бюджеты компании и связывается с системами мотивации и стимулирования персонала по результатам деятельности.

Пример стратегической карты компании приведен на рис. 4.14.



**Рис. 4.14.** Стратегическая карта компании Mobil NAM&R

(Цитируется по материалам мастер-класса Р. Каплана в Москве 27. 03. 2003)

Здесь отображена причинно-следственная логика достижения стратегических целей компании с указанием основных способов достижения важных промежуточных целей.

Что касается выбора KPI, то следует подчеркнуть, что это чрезвычайно сложная задача.

Одной из проблем, связанных с выбором KPI, является проблема использования именно диагностических показателей, обусловленных деятельностью конкретного подразделения, конкретным бизнес-процессом, имеющим определенного "хозяина". В этом случае, измеряя показатель и сравнивая с целевым значением, мы далее имеем возможность осуществить адресное корректирующее воздействие. Однако многие сбалансированные системы показателей используют недиагностические показатели типа "доля рынка" (зависящие от многих факторов, в том числе и неподконтрольных компании вообще). Это превращает ССП из инструмента управления в еще одну форму изолированной отчетности, не бесполезную, конечно, но и не выполняющую главной ее функции: трансформировать стратегию в систему понятных всем сотрудникам измеримых показателей и осуществлять управление деятельностью организации, сфокусированной на внедрении стратегии.

Другой проблемой формирования KPI является многоплановость воздействия этой структуры, которая будет предопределять деятельность людей. Первый план воздействия понятен. Это определение критичных индикаторов, обеспечивающих успешность деятельности по реализации стратегии (на соответствующем уровне и в рамках соответствующих функций). Но многие ли творцы KPI учитывают при их разработке другие планы воздействия. Например, KPI могут стимулировать менеджеров и подразделения устанавливать широкие неформальные взаимодействия (сеть неформальных интерактивных связей

исключительно важна для формирования эмерджентных стратегических решений и процессов обучения), если заданы так, что находятся вне полного контроля только одного подразделения или менеджера. Если КРІ обеспечивают менеджеру выбор решений в условиях многих степеней свободы (широкие возможности) при ограниченных ресурсах, то возникает ситуация “предпринимательской дыры”, стимулирующая его к предпринимательству и инновационной деятельности, а если КРІ “загоняют” специалиста в узкий коридор допустимых действий, то это порождает безынициативное поведение типа исполнения в заданных рамках. Именно системы КРІ, используемые при оценке индивидуальной и командной деятельности, в основном формируют индивидуальные и групповые ценности и культуру организации, обуславливая поведение всех сотрудников, ту социальную среду, в которой будет реализовываться стратегия.

Таким образом, уникальная роль систем КРІ состоит в введении совершенно формальной структуры, предопределяющей деятельность людей в организации, фокусируя ее вокруг реализации стратегии. При этом помимо формирования контура диагностического контроля деятельности, с помощью этих систем оказывается возможным целенаправленно воздействовать на неформальные процессы адаптации и самоорганизации людей!!! Но в этом случае очевидно, что необходимо широкое вовлечение ключевых менеджеров в процесс формирования КРІ и их согласование систем КРІ.

Увы! Большинство руководителей и менеджеров видят в системах КРІ инструмент формального управления организацией как машиной, инструмент надзора и легитимизации власти, используемой авторитарно, в старом “административном стиле”. Нет, эффективные системы КРІ не вводятся сверху вниз, но выращиваются, вызревают на всех уровнях организации, пусть и инициируемые стратегическими целями и задачами, формулируемыми менеджментом верхнего уровня.

*Задание 4.3.1. Попробуйте структурировать стратегию Вашей организации или ее подразделения в формате [стратегической карты](#). Определите критичные измеримые индикаторы деятельности (КРІ) с учетом указанных выше замечаний. Какие проблемы возникают или могут возникнуть в Вашей организации при использовании сбалансированной системы показателей и как их решить?*

#### **4.4. Управление стратегическими бизнес-единицами**

В этом курсе мы рассматриваем деятельность глобально действующих корпораций и, следовательно, механизм управления стратегическими бизнес-единицами (СБЕ) играет принципиальную роль в формировании и внедрении стратегий.

Классическая типология схем отношений корпоративный офис – СБЕ, дана Эндрю Кэмпбеллом и Майклом Гулдом ([M. Goold, A. Campbell, 1987](#)).

В табл. 4.1 представлены основные типы схем управления.

**Таблица 4.1 Основные схемы отношений “Корпоративный центр – СБЕ” ([M. Goold, A. Campbell, 1987](#))**

	<b>Стратегическое планирование</b>	<b>Финансовый контроль</b>
<b>Формулирование бизнес-стратегий</b>	<i>Центр и СБП вместе формируют стратегию, Центр координирует стратегии между СБП</i>	<i>Стратегия формулируется СБП, центр реактивен и осуществляет небольшую координацию</i>
<b>Контроллинг</b>	<i>Стратегические показатели с долгосрочной и среднесрочной перспективой</i>	<i>Финансовые бюджеты с ежегодными параметрами и ежеквартальным или ежемесячным мониторингом</i>
<b>Преимущества</b>	<i>Используются связи между бизнесами. Поддержка инноваций и долговременного стратегического позиционирования</i>	<i>СБП автономны, инициативны и мотивированы</i>
<b>Недостатки</b>	<i>Потеря автономности СБП и инициатив. Доминирование единого видения</i>	<i>Кратковременный фокус целей, проблемы координации и распределения навыков и компетенций между бизнесами</i>
<b>Условия для стиля</b>		
<b>Структура портфеля</b>	<i>Небольшое число СБП Тесные взаимодействия между сегментами</i>	<i>Много бизнесов в разных отраслях с менее выраженными связями</i>
<b>Тип инвестиций</b>	<i>Большие долговременные проекты</i>	<i>Небольшие кратковременные инвестиции</i>
<b>Внешняя среда</b>	<i>Отрасли с мощной технологической и глобальной конкуренцией</i>	<i>Зрелые отрасли с медленными технологическими изменениями, стабильные отрасли без мощной международной конкуренции</i>
<b>Примеры</b>	<i>BP, Cadbury-Schweppes</i>	<i>GE, Hanson</i>

Из этой таблицы видно, что схема ["стратегического планирования"](#) применяется в корпорациях с концентрической диверсификацией (вблизи ключевых компетенций), когда у корпоративного офиса достаточно знаний и компетенций для существенного участия в разработке бизнес-стратегий для своих СБЕ и характеризуется не только очевидной меньшей автономностью СБЕ, но и возможностями трансфера знаний от одних СБЕ к другим через корпоративный центр (и это большой плюс данной модели). Схема финансового контроля, наоборот, связана с высокой автономностью СБЕ в выработке своих бизнес-стратегий и управлением со стороны центра только на основе ключевых финансовых показателей (ROCE, объемы продаж, прибыль, затраты и т.п.). Эта схема имеет существенные недостатки, связанные с разобщенностью СБЕ.

В работе Джонсона, Шоулза и Уиттингтона (2008) конкретизируются основные технологии управления, в которых воплощаются указанные схемы (рис. 4.15).

	Менеджеры портфеля	«Менеджеры синергии»	Менеджеры по развитию
<b>Логика</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• «Агент» для финансовых рынков</li> <li>• Создание стоимости уровне СБП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижение синергетических преимуществ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Компетенции центра могут и должны использоваться для создания стоимости в СБП</li> </ul>
<b>Стратегические требования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Выявление и приобретение недооцененных активов</li> <li>• Ликвидация бесперспективных СБП и премирование эффективных</li> <li>• Незначительная стратегическая роль на уровне СБП</li> <li>• Автономные СБП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Распространение ресурсов, навыков и компетенций для увеличения конкурентных преимуществ СБП</li> <li>• Выявление основы и возможностей для распределения компетенций</li> <li>• Выявление преимуществ, превосходящих затраты</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• СБП не реализуют полностью свой потенциал и потенциал корпоративного центра</li> <li>• Центр имеет ресурсы и компетенции способные развить потенциал СБП</li> <li>• Портфель бизнесов соответствует опыту центра</li> </ul>
<b>Организационные требования</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Небольшой низкотратный корпоративный центр</li> <li>• Намерения базируются на результатах СБП</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сотрудничество СБП</li> <li>• Корпоративный центр – интегратор</li> <li>• Преодоление сопротивления СБП процессам распределения компетенций</li> <li>• Намерения базируются на корпоративных результатах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корпоративные менеджеры понимают бизнесы СБП</li> <li>• Эффективные структурные и контрольные связи между центром и СБП</li> <li>• СБП могут быть автономными за исключением сотрудничества с центром</li> <li>• Намерения базируются на деятельности СБП</li> </ul>

**Рис. 4.15.** Типология механизмов управления СБЕ(Адаптировано из [Джонсон, Шоулз, Уиттингтон, 2007](#) )

При этом в рассмотрение включен третий, промежуточный механизм управления, называемый стратегическим контролем, при котором корпоративный офис определяет базис стратегии для СБЕ, формирует политики и контексты, определяя среду и поведение менеджеров СБЕ. В этой промежуточной модели делается попытка добиться гибкого управления СБЕ, нацеленного на достижение синергетического эффекта от взаимодействия СБЕ и всей корпорации. Иногда менеджеров корпоративного офиса, управляющих СБЕ в рамках указанных схем называют соответственно менеджерами развития, менеджерами синергии и менеджерами портфеля. Из табл. 4.2 видно, что промежуточная схема [стратегического контроля](#) обладает наибольшими возможностями по увеличению стоимости корпорации.

**Таблица 4.2. Возможности различных схем управления по созданию стоимости в корпорации**

<i>Виды деятельности, добавляющие стоимость</i>	<b>Менеджер портфеля</b>	<b>Менеджер синергии</b>	<b>Менеджер по развитию</b>
<b>Видение</b>			
• <i>Развитие стратегических намерений/миссии</i>		●	●
• <i>Четкий внешний имидж</i>		●	●
• <i>Организация ожиданий и стандартов</i>	●		
<b>Управление изменениями</b>			
• <i>Мониторинг деятельности</i>	●		
• <i>Совершенствование бизнесов и деятельности</i>			●
• <i>Развитие стратегии</i>		●	●
<b>Обучение</b>			
• <i>Развитие стратегических компетенций</i>		●	
• <i>Достижение синергии</i>		●	
<b>Центральные сервисы</b>			
• <i>Инвестиции</i>	●	●	●
• <i>Преимущества масштаба</i>		●	
• <i>Трансфер менеджерских компетенций</i>		●	
<b>Опыт</b>			
• <i>Специализированный опыт</i>			●
• <i>Распространение знаний</i>		●	
• <i>Лeverаж</i>		●	
• <i>Brokering</i>		●	

Разумеется, крупные конгломераты (типа GE, включающие в свой состав много разнородных бизнесов, распределенных в разных странах по необходимости используют схемы [финансового контроля](#), а корпорации, сосредоточенные вокруг определенных компетенций (Dell, Microsoft), часто предпочитают схемы полного контроля над деятельностью своих СБЕ (образованных часто по географическому принципу), задача достижения *корпоративной синергии* заставляет большинство из них принимать компромиссные и ситуационные решения в рамках разных моделей. Так легендарный Джек Уэлч в последние годы своего 20-летнего управления GE пояснял главную задачу в области развития отношений "корпоративный офис – СБЕ" следующим образом: "... сделать GE компанией без стен, потолка и пола!".

Рассмотрим кратко широко употребляемое понятие синергии. Синергия связана с возникновением новых системных свойств (эмерджентных свойств), которыми элементы сами по себе не обладали до момента функционирования в рамках единой системы. Синергию в бизнесе НУЖНО СОЗДАВАТЬ. Корпоративная синергия – это способность корпорации создавать дополнительную стоимость на основе поддержки соответствия между возможностями, возникающими от совместной деятельности и корпоративными компетенциями по использованию этих возможностей. Однако многие забывают, что есть опасность возникновения *негативной синергии*, образующейся при неадекватном комбинировании бизнесов и компетенций, а также их слабой координации. В этом случае стоимость будет не создаваться, а разрушаться, и вместо эффекта, метафорически выражаемого формулой:  $2+2=5$ , мы получим эффект  $2+2=3$ . Примеры возникновения негативной синергии в бизнесе многочисленны. Так, американский пивной гигант Anheuser-Busch прибрел в 1979 компании Campbell Taggart bakeries и Eagle Snacks с намерением создания нового комплексного предложения в рамках особого вида закусок. Но потребители не оценили подобное сочетание, корпорация понесла большие убытки и продала эти бизнесы в 1995 году.

Японский исследователь Итами в известной работе 1992 года предложил различать эффекты комплиментарности аддитивно сочетающихся физических активов и синергии мультипликативно

взаимодействующих “невидимых активов”. Первые при эффективном сочетании и комбинировании дают эффект “комплиментарности”, выражающийся в экономии масштаба, большей интенсивности использования оборудования, увеличении денежных потоков, развитии продуктовой линии и создании пакетов продуктов и смесей. Вторые (собственно синергетические эффекты) *основаны на информации*, обладающей свойствами одновременности, доступности для использования и возможности комбинирования для создания новой и большей информации. Здесь эффекты скорее не результаты суммирования, но мультиплицирования – это эффекты “синергии”, проявляющиеся в использовании знаний и навыков, брэндов в различных конечных продуктах и через границы бизнесов. Комплиментарность физических активов редко бывает основой устойчивых корпоративных преимуществ, в то время как “синергия невидимых активов” часто составляет сущность корпоративного успеха. Итами рассмотрел модель динамической синергии, образующейся при использовании “невидимых”, основанных на информации активах.

*Задание 4.4.1. Исследуйте модель отношений "корпоративный офис - СБЕ" в Вашей корпорации или корпорации, наиболее знакомой Вам. К какой схеме в рассмотренной выше типологии относится Ваш случай? В чем Вы видите преимущества и недостатки "Вашей схемы"? Как можно усовершенствовать эти отношения? Какие синергетические эффекты использует Ваша корпорация сейчас и какие возможности есть для их расширения?*

## **Примерные темы индивидуальных творческих проектов при использовании учебных материалов**

*(в случае неготовности слушателя провести исследование по своей реальной организации)*

1. Управление менеджментом через границы: эволюция основных концепций и подходов
2. Обоснование стратегии “голубого океана” для международной организации и развития ее инновационного потенциала
3. Проблемы и возможности трансформации организации в международную компанию
4. Стратегические инновации в международной организации
5. Динамика использования глобальных и мультинациональных стратегий крупнейшими мировыми корпорациями
6. Описание деятельности международной компании, работающей через границы отраслей и государств
7. Обеспечение конкурентных преимуществ международными организациями в условиях глобального конкурентного рынка
8. Система стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей в международной организации
9. Международное предпринимательство и глобальные мировые рынки
10. Новые компетенции корпоративных менеджеров международных организаций и основные направления их развития
11. Проблема стратегической интеграции ресурсов в международных организациях и подходы к ее решению
12. Информационные и коммуникационные технологии для решения проблем интеграции ресурсов и организационного знания в международной организации

## Перечень вопросов к итоговой аттестации

1. Глобализация: новые возможности и вызовы. Кластеры интернационализации
2. Ключевые вопросы корпоративной стратегии. Примеры корпоративных стратегий.
3. Вертикально-интегрированная компания. Преимущества и недостатки вертикально-интегрированных компаний. Примеры.
4. Реалистичная модель стратегического процесса Джонсона-Шоулза. Корпоративный уровень и его отличие от уровня бизнес-стратегий
5. Макрофакторы и их анализ
6. Анализ конкурентной структуры отрасли
7. Макросегментирование и исследование рынка
8. Оценка рыночных возможностей по Тиммонсу - Спинелли
9. Сущность ресурсного подхода к стратегии. Модели Кэя и Гранта.
10. Ключевые компетенции глобально действующих корпораций
11. Стратегия голубого океана и инновация ценности
12. Анализ ключевых компетенций с помощью цепочки создания ценности
13. Конкурентное преимущество в международном масштабе (Модель Гранта)
14. "Бриллиант Портера" и конкурентные национальные преимущества
15. Оптимизация размещения отдельных элементов цепочки создания ценности
16. Стратегии входа на международные рынки
17. Источники конкурентного преимущества для глобально действующих корпораций
18. Основные классы международных стратегий
19. Мотивы для диверсификации и тесты Портера
20. Конкурентные преимущества от диверсификации
21. Матрица BCG рост/доля рынка и матрица конкурентных сред
22. Матрица GE/McKinsey и Эшриджская матрица
23. Внедрение стратегии на основе многоуровневого проектирования (методика Симонса)
24. Сбалансированная система показателей
25. Континуум схем корпоративного управления Кэмпбелла-Гоулда
26. Концепции менеджмента портфеля, менеджмента развития и менеджмента синергии
27. Эффекты комплиментарности и синергии. Динамическая синергия Итами

## Примерные темы курсовых работ

1. Управление менеджментом через границы: эволюция основных концепций и подходов
2. Обоснование стратегии "голубого океана" для международной организации и развития ее инновационного потенциала
3. Проблемы и возможности трансформации организации в международную компанию
4. Стратегические инновации в международной организации
5. Динамика использования глобальных и мультинациональных стратегий крупнейшими мировыми корпорациями
6. Описание деятельности международной компании, работающей через границы отраслей и государств
7. Обеспечение конкурентных преимуществ международными организациями в условиях глобального конкурентного рынка
8. Система стратегического управления на основе сбалансированной системы показателей в международной организации
9. Международное предпринимательство и глобальные мировые рынки

10. Новые компетенции корпоративных менеджеров международных организаций и основные направления их развития
11. Проблема стратегической интеграции ресурсов в международных организациях и подходы к ее решению
12. Информационные и коммуникационные технологии для решения проблем интеграции ресурсов и организационного знания в международной организации

## 10 кирпичей, из которых можно построить стратегию по Майклу Портеру

Информация взята с сайта <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/344187/>

### 1. Не стремитесь быть первыми, будьте уникальными.

Главная и худшая ошибка, которую часто допускают стратеги - борьба с конкурентами в одной и той же нише: "Копирование действий конкурентов - это провал с точки зрения стратегии".

*Ваша цель – не стать лучшей компанией в своей индустрии, стать номер 1 или 2. Ваша цель - стать уникальными, найти уникальное ценностное предложение и разработать оригинальные маркетинговые ходы.*

### 2. Ваша главная цель – высокая отдача на инвестиции

Главная цель компании – высокий коэффициент рентабельности инвестиционного капитала (ROIC); рост компании – вторичная цель, на которой необходимо сосредоточиться только после достижения первой и основной цели.

*Концентрация на таких целях, как увеличение доли рынка, рост доходов, увеличение продаж и т.п., создает серьезные внутренние риски для стратегии компании.*

### 3. Индустрия – основа стратегического анализа

Экономическая эффективность компании складывается из двух составляющих: структуры индустрии (задает общие правила конкуренции) и положения, которое компания занимает в своей отрасли (источник конкурентных преимуществ). Стратегия включает в себя оба элемента. Сравнить показатели ROIC у компаний из разных отраслей просто бесполезно.

*Например, ROIC фармацевтической компании **Pharmacia&Upjohn** в период 1985-2002 гг. составил в среднем 19,55%, в то время как этот же показатель за тот же период авиакомпания **Southwest Airlines** оказался только 12,75%. Однако если взглянуть на общие показатели по отраслям, то средний ROIC в фарме составил 28,14%, тогда как в авиаиндустрии, для которой вообще характерны низкие показатели, - 5,05%. Таким образом, судить об успешности компании на рынке необходимо по ее месту и показателям в своей отрасли.*

### 4. Не бойтесь идти на компромиссы

Существенная часть стратегии – сделать правильный выбор, когда две стратегические позиции несовместимы между собой, то есть определить, что компании не надо делать.

*Компания **Neutrogena Soap** добилась потрясающего успеха в 1990 г., сделав выбор в пользу очень мягкого мыла для чувствительной кожи, пожертвовав его мощными свойствами. Бренд завоевал первую позицию по рекомендациям дерматологов и добился необыкновенно высокой лояльности потребителей, несмотря на их достаточно узкий сегмент. Однако позднее, когда компания перестроила стратегию, переориентировавшись на рост компании и массовую рекламу на телевидении с участием звезд, она сразу же утратила лояльность потребителей, которые прислушивались к советам дерматологов и, как результат, ее доля рынка была сведена практически на нет.*

### 5. Стратегия должна быть успешна в каждом из своих звеньев

Конкурентное преимущество компании не может быть сконцентрировано в одном или нескольких звеньях цепочки создания ценности.

*Компания **Zara**, завоевавшая рынок в рекордно короткие сроки, является ярким примером стратегии, успешной в каждом из своих элементов. Zara сделала ставку на частую смену коллекций – более 15 в год (в то время как другие производители одежды меняют коллекции максимум раз в сезон), ультрамодные тенденции по умеренным ценам, производство в Европе (у нее нет времени перевозить товары из Китая или Гонконга), местоположение магазинов в местах с большим потоком людей (крупные торговые центры, центральные улицы), расчет на "сарафанное радио" и повторную покупку вместо массивной рекламы в медиа и т. п. И что мы получаем: невозможно скопировать одно из звеньев стратегии Zara – она успешна только как целостная цепочка.*

## **6. Стратегия должна быть постоянной**

Постоянство стратегии является залогом стабильности основного ценностного предложения компании. Нельзя постоянно идти "на поводу" у своих потребителей и тем самым выбиваться из собственной стратегии.

*Зачастую именно повышенное внимание компании к требованиям и жалобам потребителей является серьезной внешней угрозой последовательной реализации выбранной стратегии: "Мы слишком тщательно к ним прислушиваемся. Иногда имеет смысл посоветовать клиенту обратиться к конкурентам, поскольку хорошая стратегия предполагает риск сделать одних потребителей крайне недовольными ради того, чтобы другие потребители были довольны в высшей степени".*

## **7. Выберите свой сегмент**

Сегментация – важнейшая часть создания стратегии. Вы можете выбрать абсолютно любой сегмент потребителей, продукт или мотивацию покупки товара или услуги, даже если на первый взгляд этот сегмент кажется непривлекательным.

*Главное, чтобы предельно четко были очерчены рамки выбранного сегмента, не происходило "размывания", и все звенья цепочки создания ценности находились в соответствии с этим сегментом.*

## **8. CEO – не "потребитель" стратегии, но и не ее двигатель**

Роль главы компании в разработке и реализации стратегии сводится к следующим функциям:

- постановка вопросов, ответы на которые должны быть отражены в стратегическом плане;
- выбор участников разработки стратегии;
- личное участие на ранних этапах развития стратегии в каждом бизнес-подразделении компании;
- посвящение совета директоров в основные стратегические планы компании;
- привлечение внешних консультантов.

*При этом нельзя забывать, что стратегия должна затрагивать всех членов организации, а не только ее менеджмент: "Если сотрудник компании (любого уровня) категорически не приемлет избранную стратегию, это означает только то, что этот человек НЕ может далее продолжать работу в вашей организации".*

## **9. Стратегией не являются:**

- цели;
- видение;
- реструктуризация;
- слияния и поглощения;
- альянсы и партнерства;
- технологии;
- инновации;

- аутсорсинг;
- обучение.

#### **10. Стратегия – это:**

- уникальное ценностное предложение;
- отличающаяся от конкурентов цепочка создания ценности;
- четкие компромиссы и определение того, что компания НЕ будет делать;
- действия, которые сочетаются друг с другом и взаимно усиливают эффект;
- постоянство позиционирования.

### **Сумантра Гошал (Sumantra Ghoshal)**

Сумантра Гошал, известный гурӯ менеджмента, родился в 1948 году в Калькутте. Получил высшее образование в Delhi University. Получил работу в Indian Oil Corporation и вырос в ней до позиции менеджера. В 1981 году уехал в США в соответствии с программой стипендий Фулбрайта. Здесь он написал две PhD диссертации одновременно для MIT's Sloan School of Management и Harvard Business School. Затем вступил в ряды французской INSEAD Business School, где написал большую часть своих статей и книг. В 1994 году он перешел в London Business School.

Сумантра был членом Advanced Institute of Management Research (AIM) в Великобритании и профессором стратегического и международного менеджмента в London Business School. Он служил членом The Committee of Overseers of the Harvard Business School и был основателем и деканом Indian School of Business.

Профессор Гошал опубликовал 10 книг, среди которых особенно выделяются "Управление через границы" (1989) и "Индивидуализированная компания" (1997), более 70 статей и несколько кейсов, получивших награды.

Он получил признания за свои исследования и преподавал решения стратегических, организационных и менеджерских проблем, мешающих работать международным компаниям. Сам любил называть себя "обыкновенным неоригинальным стратегом", однако его идеи управления глобально действующими корпорациями составляют основу международного стратегического менеджмента.

Гошал пропагандировал правило ЗП: (цель (Purpose), процесс (Process) и люди (People)) и утверждал, что компания – это совокупность ролей и социальных институтов, и что реальная проблема в стратегии заключается в структуризации организации и реализации стратегии с помощью людей: "Невозможно управлять стратегиями третьего поколения через организации второго поколения с помощью менеджеров первого поколения!" Он создал "525 правило", согласно которому 25% коммерческого дохода компании должно накапливаться от продуктов, запущенных 5 лет назад.

Профессор Гошал умер от кровоизлияния в мозг в марте 2004 года в Великобритании



## Майкл Портер (Michael E. Porter)

Майкл Портер – Вильям Лоуренс Бишоп профессор кафедры делового администрирования Harvard Business School; ведущий специалист в области конкурентной стратегии и конкурентной борьбы на международных рынках. Получил степень бакалавра в области авиационной и инженерного дела с отличием в Принстоне в 1969 году, MBA с отличием в Гарвардской школе бизнеса в 1971 и PhD по экономике в 1973 в Гарвардском университете. Он пришел на работу в Harvard Business School в 1973 году и был самым молодым профессором за



всю историю этого колледжа. Его идеи легли в основу одного из популярных курсов в колледже. Вместе с другими ведущими преподавателями Harvard Business School, профессор Портер преподает курс стратегии. Он является автором курса для высших руководителей крупных корпораций, которые недавно получили назначение и начали исполнять свои обязанности в рамках новой должности. В настоящее время возглавляет специально созданный в Гарвардской школе бизнеса и Гарвардском университете Институт стратегии и конкурентоспособности. Часто государственные организации и частные корпорации из различных стран мира приглашают М.Портера выступать по вопросам конкурентной стратегии.

М. Портер - автор 17 книг и более чем 125 статей. Вышедшая в 1980 году, его книга "Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors" широко признана в качестве одной из передовых работ в этой области. Две его следующие книги - "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" и "The Competitive Advantage of Nations", - вышедшие соответственно в 1985 и 1990 годах, предлагают новую, разработанную им теорию конкуренции наций, государств и регионов. В своих последних исследованиях он возвращается к тому, с чего начинал, - к стратегии компании.

## Генри Минцберг (Henry Mintzberg)

Генри Минцберг – “наверное, главный в мире мыслитель в области менеджмента” (Том Питерс), PhD, DHC, член Королевского общества Канады, кавалер ордена Канады и ордена Квебека, Клегхорн профессор менеджмента университета МакГилла в Монреале, где преподает с 1968 года.

Получил степень магистра менеджмента и PhD в школе Слоуна Массачусетского технологического института в 1965 и 1968 г. соответственно.

Автор 13 книг и более чем 140 статей по менеджменту, стратегии и организационному управлению. Его знаменитые работы “Природа управленческого труда”, “Взлет и падение стратегического планирования”, “Структура в кулаке” и “Стратегическое сафари” определили новые направления в стратегическом менеджменте. Минцберг в своих



работах указал на важность дискриптивных методов исследования в менеджменте (в отличие от прескриптивных (предписывающих)), сформулировал концепцию эмерджентных стратегий и представлений о единстве процесса формирования и внедрения стратегии, ключевой роли процесса обучения в современном бизнесе, дал структурную теорию современной фирмы и провел классификацию подходов к исследованию стратегии. "Возмутитель спокойствия" в области менеджмента и стратегии, заложивший основы современного понимания стратегического процесса, в своей недавней книге "Менеджмент – не MBA" подверг сокрушительной критике современную систему бизнес-образования и "священную корову Гарварда" - метод кейс-стади, как основу такого обучения. По иронии судьбы, не смотря на такую жесткую критику, профессор Минцберг был дважды награжден премией McKinsey за лучшие статьи в Harvard Business Review.

Преподает стратегический менеджмент в университете МакГилла, знаменитой школе бизнеса INSEAD и в собственных школах стратегии, организуемых им в соответствии с пропагандируемыми им новыми принципами. Женат и имеет двух дочерей.

Другой "революционер в стратегическом менеджменте" Гэри Хамел так объяснил, почему ему нравится Минцберг:

*"Он – борец с предрассудками мирового уровня.*

*Он любит беспорядочный мир реальных компаний.*

*Он – искусный рассказчик.*

*Он концептуален и прагматичен.*

*Он не верит в простые решения."*

## **У. Чан Ким (W. Chan Kim)**

Профессор У. Чан Ким - соучредитель и содиректор Института стратегии голубого океана при школе бизнеса INSEAD и The Boston Consulting Group Bruce D. Henderson Chair Professor стратегии и международного менеджмента в INSEAD. Ранее профессор школы бизнеса Мичиганского университета.

Ведущий консультант по стратегии большого числа глобально действующих корпораций по всему миру (Samsung, LG, Kimberley-Clark, Nintendo и других), советник по стратегии Евросоюза и государственный советник Малайзии. Его статьи в Harvard Business Review и монография "Стратегия голубого океана" в соавторстве с Рене Моборн стали бестселлерами (последняя, будучи переведенной на 41 язык стала абсолютным фаворитом бизнес-литературы нашего времени).

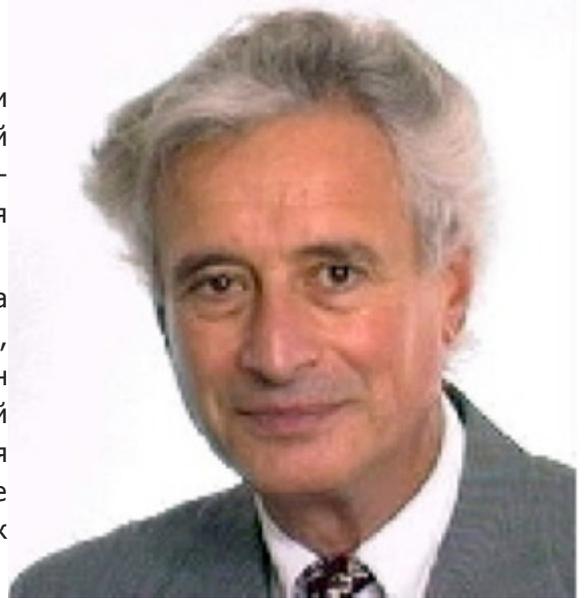
Профессор Ким вместе с Рене Моборн (коллегой и женой) разработал методический подход для создания инновационных стратегий – концепцию "стратегий голубого океана", разработал способы создания инновации ценности и формирования справедливого процесса в организации. Известное издание в области международного менеджмента L'Expansion назвало У. Чан Кима и Рене Моборн "гуру №1 будущего".



## Роберт С. Каплан (Robert S. Kaplan)

Роберт С. Каплан - профессор по специальности "Развитие лидерства" кафедры Марвина Бауэра Гарвардской школы бизнеса. Ранее преподавал, а затем был деканом (1977-1983) Высшей школы промышленного администрирования Университета Карнеги-Меллона.

Профессор Каплан – автор известного подхода для формализации и внедрения стратегии в компании, известного как сбалансированная система показателей. Он создал знаменитую серию видеоматериалов Гарвардской школы бизнеса "Measuring Corporate Performance" и является соавтором более 120 научных статей и 10 книг, в том числе книги "Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию" (с Дейвидом Нортоном).



Доктор Каплан - всемирно известный консультант в области планирования деятельности организаций и управления затратами. Его научные исследования, педагогическая и консультационная работа сфокусированы на новой системе эффективного менеджмента и оценке производительности предприятий, и прежде всего на сбалансированной системе показателей.

Роберт Каплан является лауреатом многочисленных международных наград, он сотрудничает с Technion (Израильским технологическим институтом) и компанией Balanced Scorecard Collaborative, Inc.

## Список литературы к курсу

1. *Грант Р.* Современный стратегический анализ - СПб.: Питер, 2008.
2. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации, М.: Дело, 2006.
3. *Депамфилис Д.* Слияния, поглощения и другие способы реструктуризации компании, М.: Олимп-Бизнес, 2007.
4. *Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р.* Корпоративная стратегия: теория и практика, М.: Вильямс, 2007.
5. *Каплан Р.* Оптимизация оценки эффективности на основе сбалансированной системы показателей, М.: Мастер-класс, 2003.
6. *Каплан Р., Нортон Д.* Сбалансированная система показателей, М.: Олимп-Бизнес, 2003.
7. *Ким Чан У., Моборн Р.* Стратегия голубого океана, М.: Нипро, 2006.
8. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный менеджмент, СПб.: Питер, 2006
9. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий, СПб.:2001.
10. *Минцберг Г., Куинн Б., Гошал С.* Стратегический процесс, СПб.: Питер, 1997.
11. *Омае К.* Мышление стратега, М.:Альпина Бизнес Букс, 2007.
12. *Портер М.* Конкуренция, М.: Вильямс, 2002.
13. *Хамел Г., Прахалад К.К.* Конкурируя за будущее, М.: Олимп-Бизнес, 2002.
14. *Andrews Kenneth.* The Concept of Corporate Strategy, Ill: Irwin, 1971.

15. *Ansoff H.* Corporate Strategy, Penguin, 1988.
16. *Bartlett Christopher A., Ghoshal Sumantra.* Managing Across Borders, Cambridge: HBS Press, 1998 (2002 – 2nd edition).
17. *Fahey L., Narayanan V.K.* Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, St. Paul, MN, West Publishing, 1986.
18. *Ford David, Gadde Lars-Erik, Haakansson Haakan, Snehota Ivan.* Managing Business Relationships, Wiley, 2003.
19. *Goold M., Campbell A.* Strategies and Styles, Oxford: Blackwell, 1987
20. *Grant Robert.* Contemporary Strategy Analysis, Oxford, Blackwell, 2008.
21. *Itami Hiroyuki, Roehl Thomas W.* Mobilizing. Invisible Assets. Cambridge: Harvard University Press, 1987.
22. *Kay John.* Fundamentals of Corporate Success, Oxford, Oxford University Press, 1993.
23. *Levitt Theodore.* Marketing Myopia//Harvard Business Review, 1960, July-August.
24. *Mintzberg Henry* The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners. NY: The Free Press, 1994.
25. *Mintzberg Henry, Waters J.* 'Of Strategies, deliberate and emergent'//Strategic Management Journal, 1985, Vol. 6 pp. 257-272.
26. *Miyazaki K.* Building. Competences in the Firm: Lessons from Japanese and European optoelectronics, St. Martin's Press, NY, 1995.
27. *Peteraf M.* The Cornerstones of Competitive advantage: a resource-based view// Strategic Management Journal, 1993, Vol 14, pp. 179-191.
28. *Porter M.* Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. NY: The Free Press, 1980.
29. *Porter M.* The Competitive Advantage of Nations. NY: The Free Press, 1990.
30. *Porter M.* Competitive Advantage, NY.: The Free Press, 1985.
31. *Prahalad C.K., Bettis Richard A.* Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance// Strategic Management Journal, 1086, vol 7, № 6, p. 485-502.
32. *Prahalad C.K., Hamel Gary.* The Core Competences of the Corporation// Harvard Business Review, 1990, May-June, pp.71-91.
33. *Rumelt R.* 'How Much Does Industry Matter?'//Strategic Management Journal, 1991, Vol 12, №3, pp. 167-185.
34. *Simons Robert* Levels of Organization Design, Cambridge: HBS Press, 2005.
35. *Stopford John, Baden-Fuller C.* Corporate Renjuvenation//Journal of Strategic Studies, 1990, Vol. 27, №4, pp.399-415.
36. *Stopford J., Wells L.T.Jr* Managing the Multinational Enterprise, NY.:Basic Books, 1972.
37. *Teece D., Pisano G., Shuen A.* Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, University of California, 1990, Working Paper EAP-38.
38. *Timmons Jeffrey, Spinelli Stephen* New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, McGraw Hill, 2003.
39. *Yip G.* Total Global Strategy II, FT/Prentice Hall, 2003.

### **Интернет-ресурсы:**

1. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент".
2. [www.hbr.com](http://www.hbr.com) – сайт журнала "Harvard Business Review".

3. [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com) – сайт журнала “The McKinsey Quarterly”.
4. [www.uni-hohenheim.de/~mir](http://www.uni-hohenheim.de/~mir) – сайт журнала “Management International Review”.
5. [www.interscience.wiley.com](http://www.interscience.wiley.com) – сайт журнала: “Strategic Management Journal”.
6. <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/s-1880/> - Коллекция статей по стратегии интернет-сообщества менеджеров E-xecutive.ru
7. <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/worldtoplist/349782/> - мастер-класс профессора У. Чае Кима в Москве
8. [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_Strategy#cite\\_ref-93](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Strategy#cite_ref-93) - корневая статья “Стратегический менеджмент” в интернет-энциклопедии Wikipedia с выходом на большое число специализированных интернет-ресурсов, касающихся публикаций, персоналий и организаций
9. <http://www.businessballs.com/swotanalysisfreetemplate.htm> - история и примеры использования SWOT – анализа
10. [http://www.12manage.com/index\\_ru.html](http://www.12manage.com/index_ru.html) - крупнейшая он-лайн энциклопедия на 12 языках со статьями по моделям и концепциям менеджмента
11. <http://www.blueoceanstrategy.com/>- официальный сайт Института стратегий голубого океана профессора У. Чан Кима
12. <http://corporatemanagement.ru/> - крупный портал по корпоративному менеджменту с разветвленной библиотекой статей Основные теги коллекции в разделе “Теория менеджмента”:  
[инновационный менеджмент](#), [информационное управление](#), [информационный менеджмент](#), [исследование систем управления](#), [виды управления](#), [книги по управлению](#), [книги менеджмент](#), [административное управление](#), [блок управления](#), [анализ управления](#), [модели менеджмента](#), [модели управления](#), [менеджмент компании](#), [менеджмент организации](#), [менеджмент предприятия](#), [менеджмент теория](#), [панель управления](#), [задачи менеджмента](#), [задачи управления](#), [подходы управлению](#), [концепции менеджмента](#), [концепция управления](#), [оперативное управление](#), [операционный менеджмент](#), [понятие менеджмент](#), [понятие управление](#), [контроль управления](#), [антикризисное управление](#), [механизм управления](#), [определение менеджмента](#), [автоматизированное управление](#), [автоматизированная система управления](#), [автоматизация управления](#), [автоматическое управление](#), [методы менеджмента](#), [методы управления](#), [корпоративное управление](#), [внутреннее управление](#), [принципы менеджмента](#), [принципы управления](#), [право управления](#), [организационное управление](#), [организационная структура управления](#), [оценка управления](#), [основной менеджмент](#), [особенности управления](#), [проблемы управления](#), [основы менеджмента](#), [основы управления](#), [практика менеджмент](#), [пульт управления](#), [культура управления](#), [риск менеджмент](#), [система менеджмента](#), [системы управления](#), [системы управления предприятием](#), [цели менеджмента](#), [региональное управление](#), [развитие менеджмента](#), [школа управления](#), [экономическое управление](#), [элементы управления](#), [школы менеджмента](#), [электронное управление](#), [совершенствование управления](#), [теория управления](#), [современное управление](#), [современный менеджмент](#), [центр управления](#), [служба управления](#), [управление](#), [управление инвестициями](#), [управление бизнесом](#), [управление компанией](#), [управление задолженностью](#), [управление менеджментом](#), [управление запасами](#), [управление потоками](#), [управление маркетингом](#), [управление затратами](#), [управление производством](#), [управление организацией](#), [управление продажами](#), [управление предприятием](#), [управление проектами](#), [управление программами](#), [управление процессом](#), [управление финансами](#), [управление фирмой](#), [управление рисками](#), [управление развитием](#), [управление экономикой](#), [управление ресурсами](#), [управление стили управления](#), [технология управления](#), [формы управления](#), [уровни управления](#), [схемы управления](#), [функции менеджмента](#), [функции управления](#), [средства управления](#), [эффективное управление](#), [эффективность управления](#), [сущность менеджмента](#), [сущность управления](#), [стратегии менеджмента](#), [стратегии управления](#), [стратегическое управление](#), [структура управления](#)

# **Программа курса “Международный стратегический менеджмент”**

## ***Введение***

Новые стратегические вызовы и возможности для современных организаций, работающих в условиях глобальных мировых рынков

## ***Тема 1. Стратегическое управление международной организацией***

Глобальные рынки и новые возможности для организаций. Движущие силы глобализации. Отраслевые кластеры интернализации. Особенности стратегического процесса международной организации (модели стратегического процесса). Новые организационные вызовы: за пределами структурного соответствия. Задачи корпоративной международной стратегии. Задачи бизнес-стратегии международной организации. Задачи функциональных стратегий.

## ***Тема 2. Стратегический анализ глобальных конкурентных рынков***

Анализ макрофакторов в условиях глобальных рынков. Анализ глобальных рынков и поиск целевых рынков. Макросегментирование. Управление портфелем бизнесов. Тесты Портера для диверсификационных решений. Конкурентный анализ в условиях глобальной конкуренции. Национальные конкурентные преимущества. Бриллиант Портера. Конкурентное преимущество в международном контексте (модель Гранта). Стратегическое позиционирование на глобальном рынке. Ключевые факторы успеха на глобальном рынке. Анализ стратегических возможностей глобального рынка.

Ресурсный подход к стратегии. Модели Гранта и Кэя. Анализ ресурсов. Стратегические активы и ключевые компетенции. Core competences по Хамелу – Прахаладу. Динамические компетенции (модели Тиса и Миядзаки). Цепочка создания ценности для конечных потребителей. Конкуренция на уровне ключевых компетенций. Анализ компетенций международной организации.

Оптимизация размещения элементов цепочки создания стоимости по Портеру.

## ***Тема 3. Источники конкурентных преимуществ и стратегии международных организаций***

Корпоративные стратегии глобально действующих организаций. Стратегии роста (модель Ансоффа). Интеграционные корпоративные решения. Преимущества и недостатки интеграционных решений. Источники конкурентного преимущества и возможные конкурентные стратегии. Базовые стратегии Портера. Теории ценности Трейси-Вирсемы. Система стратегических возможностей Омае. Источники конкурентного преимущества и стратегии при осуществлении деятельности на глобальном рынке (Типология Гошала). Основные классы стратегий глобально действующих организаций по Гошалу-Бартлетту. Особенности глобальных и мультинациональных компаний. Динамика использования стратегий в процессе освоения зарубежных рынков.

Анализ возможностей и создание инновации ценности. Формирование стратегий “голубого океана” в условиях глобальных рынков.

## ***Тема 4. Реализация стратегий в глобально действующих организациях***

Реализация стратегий входа на локальные рынки других государств. Логика выбора способа входа на рынки других стран и типология основных форм деятельности. Транзакции и прямые инвестиции: достоинства и недостатки. Интегрированная сеть для обеспечения конкурентоспособности на глобальном рынке. Пример глобальной сети исследований и разработок Boeing.

Внедрение стратегии и уровни проектирования глобально действующей организации. Методика Симонса. Структурные архетипы глобально действующих компаний.

Использование диагностических систем контроля и сбалансированной системы показателей.

Управление стратегическими бизнес – единицами (модель Кэмпбелла – Гулда). Возможности различных схем по созданию стоимости корпорации. Эффект корпоративной синергии в международной компании. Концепция динамической синергии Итами.

## **Методические указания для студентов**

### **1.1. Цели и задачи курса**

Отличительной чертой современной мировой экономики является глобализация, одна из основных граней которой связана с деятельностью крупных организаций, действующих в рамках глобальных рынков (глобально доступных потребителей и ресурсов). Стратегический менеджмент в таких организациях, определяющий ключевые параметры их деятельности, существенно отличается от управления локальными бизнесами и является актуальным направлением развития компетенций менеджеров и специалистов.

Международный стратегический менеджмент – это система практических компетенций специалистов по управлению диверсифицированными организациями, работающими глобально, связанная с анализом глобального конкурентного рынка, определением адекватных ситуации стратегиям выхода на международные рынки, институционализации глобально распределенной деятельности, использованию глобальных ресурсов и созданию устойчивых конкурентных преимуществ в условиях глобального рынка.

Проблемы стратегического управления глобально действующими организациями обычно рассматриваются либо в рамках курсов по внешнеэкономической деятельности, либо в отдельных разделах общих курсов стратегического менеджмента, что не позволяет системно рассмотреть все основные аспекты стратегического управления глобальными организациями. Данный курс специально развивает компетенции такого управления с учетом новейших подходов к глобальному предпринимательству, управлению знаниями, управлению различиями, использованию глобально доступных ресурсов и т.п. Поэтому речь идет именно об инновационном курсе стратегического менеджмента, сфокусированного на управлении деятельностью организаций, действующих на глобальных мировых рынках.

**Цель курса:** развить стратегическое мышление слушателей в области управления организациями, работающими на глобальном мировом рынке, обеспечить знание фундаментальных основ международного стратегического менеджмента и целостное системное представление о стратегическом процессе в корпорациях, работающих на глобальном рынке, развить необходимые практические компетенции стратегического анализа, выбора стратегических решений всех уровней и управления их внедрением.

#### **Основные задачи курса:**

- дать системное представление о многоуровневом стратегическом процессе в корпорациях, работающих на глобальном мировом рынке;
- развить компетенции стратегического анализа факторов внешнего окружения и внутреннего потенциала корпораций, действующих на глобальном мировом рынке;
- развить компетенции стратегического управления портфелем бизнесов через границы государств и отраслей;
- дать представление о способах корпоративного управления и обеспечения синергетического эффекта от сочетания бизнесов;
- развить компетенции обоснования эффективных международных стратегий и определения эффективных способов выхода на международные рынки;

- обучить методикам обоснования формирования эффективных операционных систем корпораций, работающих на глобальном рынке;
- развить компетенции по управлению реализацией стратегии (формированию требуемой системы бизнес-процессов с их инфраструктурой; созданию и поддержке адекватной
- организационной культуры; управлению изменениями и трансформациями бизнеса);
- развить компетенции организации системы эффективного корпоративного управления диверсифицированным бизнесом через границы отраслей и государств.

При изложении курса используются базовые понятия курсов “Основы менеджмента”, “Управление знаниями, креативностью и инновациями в мультинациональных организациях”, “Управление глобальным бизнесом в различных национально-культурных условиях”, “Основы маркетинга”, “Стратегический международный менеджмент человеческих ресурсов” и “Экономика для менеджеров”.

Курс “Международный стратегический менеджмент” входит в блок дисциплин “Менеджмент в мультинациональных компаниях”.

Курс является обязательным для обучения слушателей программ профессиональной переподготовки, магистерских программ и программ МВА направления “Менеджмент” и специальностей “Менеджмент организации”, а также может быть курсом по выбору для слушателей других программ обучения в области управленческих наук. Данный курс спроектирован, исходя из его применения в дистанционно-очной модели обучения (заочно-очного обучения с применением дистанционных образовательных технологий).

## **1.2. Инновационность курса**

Курс “Международный стратегический менеджмент” можно отнести к курсам, инновационным по как содержанию, педагогическим технологиям, применяемым для развития компетенций, так и по информационным технологиям, используемым для обучения.

Инновационность содержания состоит в

- системном рассмотрении стратегического процесса в организациях, работающих на глобальных мировых рынках;
- системном рассмотрении проблем стратегического международного менеджмента и подходов к их решению на основе новейших концепций: управления организационным знанием в диверсифицированном бизнесе через границы государств и отраслей, использование виртуально – интегрированных организаций, управление в глобальных сетях “поставщик – потребитель”, институционализация международных организаций с использованием локальных рынков труда и многих других;
- развитии практических компетенций по стратегическому управлению организациями, работающими на глобальных рынках в рамках специального курса, связанного с системой курсов, посвященных различным функциональным областям современного международного менеджмента (в отличие от курсов по внешне-экономической деятельности или отдельным разделам в общих курсах стратегического менеджмента);
- использовании новейших результатов исследований в области стратегического международного менеджмента, в частности работ С. Гошала, К. Бартлетта, школ международной стратегии Harvard Business School и MIT.

Инновационность педагогических технологий состоит в широком применении специально подготовленных учебных ситуаций (“кейс-стади”) на основе реальной деятельности международных организаций, а также их отработке на групповых практических очных занятиях в сочетании с написанием курсовой работы реферативно-аналитического типа (либо исследовательского типа для опытных обучающихся, работающих в международных организациях). Аттестация по итогам курса будет

неформальной (на основе тестирования), но основанной на оценке курсовой работы и результатов активного участия в групповых практических очных занятиях.

Инновационность используемых информационных и коммуникационных технологий состоит в возможности использования данного курса в "смешанной модели обучения" ("blended education") на основе сочетания технологий e-learning (курс будет трансформирован в гипертекстовый электронный учебник) и интенсивных очных сессий для групповой практической работы.

Освоение курса предполагает выполнение большого количества практических заданий и самостоятельной работы слушателей. Курс имеет практическую направленность и позволяет применять полученные знания в организациях разного типа – частных и государственных, российских и международных.

Рекомендуемая литература также отражает синтетический междисциплинарный характер курса и потому представляет собой дополнительную инновационную систему развития компетенций для углубленного изучения разработанного авторами подхода.

### **1.3. Система контроля знаний**

Текущий контроль предполагает оценку работы слушателей на очных формах занятий и результатов выполнения ими курсовой работы.

Слушатели получают задание на курсовую работу (КР) после темы 2, а сдают отчеты на последнем очном занятии. Письменные отчеты представляют собой обзорно-аналитические реферативные или исследовательские записки по результатам выполнения заданий. Оценивается также активность и качество результатов групповой практической работы (АКПР) на очных занятиях.

Результирующая оценка за курс выводится из оценок текущего контроля и вычисляется как округленная взвешенная сумма оценок за указанные виды работ:

$$\text{Итоговая оценка} = \text{Округленная сумма (КР*Вес1 + АКПР*Вес2)}$$

Весы определяются в соответствии со сложностью и важностью видов работ: **Вес 1 = 0.35, Вес 2 = 0.65.**

**Внимание!** В случае получения неудовлетворительной оценки КР или АКПР, итоговая оценка за курс будет неудовлетворительной.

Отчет по курсовой работе должен иметь объем не менее 15 страниц печатного текста (до 3000 слов, шрифт Times New Roman, размер – 12 пс, через 1,5 интервала) и состоять из: титульного листа, оглавления, основного текста и списка использованной литературы и приложений.

При написании отчета должны быть выполнены следующие требования:

- a. Сформулирована проблемная ситуация, побудившая слушателя к выбору данной темы в связи с заданием преподавателя.
- b. Явно продемонстрировано знание слушателем разнообразия подходов (моделей, методов, точек зрения и т.п.) по выбранной теме (проблеме) с корректным ссылочным аппаратом и полным раскрытием цитируемых источников в конце работы.
- c. Продемонстрированы знания подходов (моделей, методов и т.п.), обосновано и описано их практическое применение в реальной организации (или хотя бы в учебной ситуации) с указанием ограничений, особенностей и критических замечаний слушателя.
- d. В конце разделов и в заключении должны быть приведены краткие основные выводы, сделанные слушателем по тексту письменной работы.
- e. Слушатель обязан сфокусировать работу именно в соответствии с поставленными преподавателем вопросами.

**Внимание!** Сноски и ссылки на используемые по тексту письменных работ источники и литературу обязательны. Не допускается переписка текстов из источников без цитирования и

соответствующих ссылок. Все имеющиеся в текстах письменных работ сноски должны быть тщательно выверены и снабжены полными "адресами", раскрытыми в специальном разделе в конце отчета . Не допустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточников. Это касается также источников, найденных в Интернете. Необходимо указывать полный адрес ссылки (сайта). Все случаи плагиата должны быть исключены. В случае обнаруженного и доказанного плагиата работа сразу оценивается на неудовлетворительно.

### **Схема проверки курсовой работы**

Оценка этого вида работ осуществляется по 10 балльной шкале в соответствии с перечисленными ниже критериями:

#### Общие критерии оценки (максимально 4 балла):

1. Структурированность работы (1 балл).
2. Качество подбора источников информации, ссылки на источники (1 балл).
3. Наличие выводов/практических рекомендаций (1 балл).
4. Качество изложения и оформления: ясность, логика, стиль, качество и наглядность иллюстративного материала (1 балл).

#### Содержательные критерии оценки (максимально 6 баллов):

1. Оценка предложенного автором подхода к решению поставленной в работе задачи – логичность, адекватность теме работы, эффективность (1 балл).
2. Степень проработанности темы: достаточность использованной информации, решение заявленной задачи работы, качество проведенного анализа (2 балла).
3. Самостоятельность позиции автора (1 балл).
4. Полнота и обоснованность выводов и предложений, их практическая ценность (2 балла).

Таблица перевода 10 балльной шкалы оценки в традиционную 5 балльную шкалу

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	3	4	4	4	5	5	5
		+	-		+	-		+	

Итоговая аттестация по курсу осуществляется с учетом результатов курсовой работы и практической работы на семинарах в соответствии с указанной выше схемой.

## Информация об авторе

Антропов Михаил Сергеевич - кандидат технических наук, MBA (OUBS), Harvard Business School: Executive programs (Strategy, Entrepreneurship), доцент кафедры "Информационных технологий в образовании" РУДН, директор Российской Ассоциации обучения предпринимательству, ответственный секретарь подкомитета №1 Technical Standardization Committee 461 Information and Communication Technologies in Education (ICTE), заместитель директора института дистантного образования РУДН



**Область научных интересов:** формирование и внедрение корпоративной и конкурентной стратегии, управление организационными изменениями, управление организационными знаниями, управление инновациями, стратегические инновации и предпринимательство

### **Преподавание на программах MBA и**

**EMBA:** научный руководитель магистерской программы по специализации "Общий и стратегический менеджмент" РУДН, научный руководитель программ MBA-IT ВШБИ ГУ Высшая школа экономики, преподаватель программ MBA и EMBA ИЭФ "Синергия", участник корпоративных программ и консультант (МТС, "Натекс", ЦНИИХМ, Союз-Виктан, СТС-Восток и другие)

**Публикации:** более 40 работ, включая учебные пособия и монографии

Некоторые последние публикации:

1. Antropov M. *IDE at a crossroad*, PFUR, 2007 – кейс о стратегии развития образовательного центра в России, участник конкурса в HBS
2. Антропов М.С. *Стратегический и операционный менеджмент в интернет-компаниях, предоставляющей образовательные, консалтинговые и информационные услуги* (2006), М. ГУ ВШЭ
3. Антропов М.С. *Система менеджмента качества деятельности образовательной организации – I* // Вестник РУДН серия Информатизация образования 2004. №1 с. 134 -150
4. Антропов М.С. *Система менеджмента качества деятельности образовательной организации – II* // Вестник РУДН серия Информатизация образования 2005. №2
5. Антропов М.С. Краснова Г.А. *Подходы к формированию межгосударственной сети открытого дистанционного образования* // Педагогическая информатика, 2005 №1 с. 51 – 54
6. Антропов М.С. *Основы стратегического и операционного менеджмента учреждений открытого дистанционного образования – электронный курс для системы e-learning обучения и повышения квалификации руководителей образовательных организаций*, М. РУДН, (размещен на портале ИДО РУДН [www.ido.edu.ru](http://www.ido.edu.ru))

**Читаемые курсы:** Стратегический менеджмент, Корпоративная и международная стратегия, Управление изменениями, Управление знаниями, креативностью и инновациями, Маркетинг, Стратегический маркетинг и управление брэндом, Стратегические инновации, Организационное проектирование, Основные компетенции менеджера и организации, Стратегическое управление человеческими ресурсами, Технологическое предпринимательство.