

# 1

## Оценка сильных и слабых сторон компании: цели и сущность

### ПРЕДЫСТОРИЯ ВОПРОСА

Первостепенная задача любой стратегии любой компании — уяснить сильные и слабые ее стороны, реальные возможности, ресурсы и уязвимые места по отношению к внешнему окружению. Игнорирование этого фундаментального этапа может привести к созданию стратегии, хорошо обоснованной с точки зрения соответствующего рынка и оценок будущего состояния элементов бизнес-окружения, но не реализуемой из-за недостаточно обоснованных предпосылок, касающихся самой этой организации.

В первых книгах по стратегическому менеджменту внимание акцентировалось на важности того, что — в зависимости от вкусов автора — называлось корпоративной оценкой, позиционным аудитом, ситуационным анализом или оценкой сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализом). Все авторы разделяли эту задачу на две части: внутренняя и внешняя оценки. Однако несмотря на наличие принципиально разных элементов, которые призваны решать эти две подзадачи, их все же нельзя считать полностью независимыми одна от другой. “Внутренние” аспекты следует рассматривать, не забывая о том, что происходит “снаружи”, а “внешние” всегда необходимо соотносить с тем, что происходит “внутри”.

Ряд признанных авторитетов в области стратегического менеджмента внесли свой вклад в SWOT-анализ, предложив собственные обозначения. В результате появились такие аббревиатуры, как SOFT (Strengths, Opportunity, Fault, Threat — достоинства, возможности, недостатки, угрозы), TOWS, WOTS UP (Weakness, Opportunity, Threat, Strength, Underlying Planning — слабые стороны, возможности, сильные стороны, базовое планирование) и, наконец, SWOT. Единственная аббревиатура, которую мы еще не встречали, — это TWOS! По неизвестным нам причинам, победителем этого “конкурса аббревиатур” стала SWOT, наиболее распространенная и в наши дни. В настоящее время трудно найти менеджеров, которые никогда не занимались SWOT-анализом.

Однако смысловое наполнение термина SWOT со временем претерпело определенные изменения. Аналитическая основа, которая была целью первых работ, посвященных SWOT, во многих современных книгах практически отсутствует и, что более важно, она отсутствует и в реальной работе менеджеров. Аббревиатура SWOT обозначает процесс выяснения у менеджеров (как у отдельных лиц, так и в составе “дискуссионных групп”) в ходе разработки тех или иных стратегий, в чем, как они считают, заключаются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для той части компании, деятельностью которой они руководят. Представления менеджеров об этих проблемах действительно могут иметь очень большое значение для организации, но работники не всегда располагают точными знаниями, основанными на фактах. Поэтому если они не владеют достаточной информацией о важности тех или иных проблем или о том, что реально происходит в их компании, они просто проигнорируют соответствующие вопросы. Таким образом, результаты общепринятого подхода к SWOT-анализу могут содержать крупинцы золота, впрочем, перемешанные с изрядным количеством пустой породы и вкраплений, лишь *похожих* на золото, что способно увести аналитика в сторону от решения стоящих перед ним задач. Разумеется, такой исход вовсе не неизбежен, однако его вероятность достаточно велика.

Мы встречали немало подобных примеров проведения SWOT-анализа, когда из виду упускались проблемы, чрезвычайно важные для компании, или даже совершенно неправильно интерпретировалось стратегическое

положение компании. Нередко менеджеры не могут назвать истинные достоинства своей компании. Одни из них чаще всего превозносят достоинства руководителя компании, а другие, наоборот, объясняют успех высочайшей квалификацией и преданностью своему делу всего руководящего состава организации. Что же касается слабых сторон, то чаще всего они, по мнению менеджеров, сводятся к незначительным тактическим просчетам, а не крупным стратегическим ошибкам. В результате на свет появляются многочисленные планы действий, незначительная часть которых имеет какое-то отношение к долгосрочной стратегии фирмы, а подавляющая часть так никогда и не реализуется на практике.

Правда, мы сталкивались и с обратным явлением, когда руководство принимало необходимые меры для получения исчерпывающей оценки сильных и слабых сторон, а затем, ознакомившись с ней, полностью меняло стратегию своей компании. Иногда это происходило после обращения за сторонней консультационной помощью, однако бывало и так, что сами менеджеры получали возможность выполнить всестороннюю оценку своей компании. Подготовка руководителей по программе МВА (магистр делового администрирования) в Копенгагенской школе бизнеса завершается выполнением всесторонней стратегической оценки каждым обучающимся своей “родной” компании с использованием различных аналитических подходов, которые обсуждаются в этой книге. Поскольку обучающиеся, как правило, входят в состав высшего руководства компаний, полученные результаты они могут использовать на практике. Нам известно много ситуаций, когда выводы из выпускной работы менеджеров производили полный переворот в стратегии компаний, которые они представляли. Несмотря на хорошие системы управленческой информации и глубокое знание своего собственного бизнеса и соответствующих рынков, многие слушатели Копенгагенской школы бизнеса, выполняя всестороннюю оценку собственной фирмы, получают чрезвычайно ценную для себя информацию.

### **Почему допускаются искажения сути концепции оценки корпорации**

В силу некоторых причин, оценка корпорации сводилась к простому “опросу менеджеров”.

- *Непонимание, как это нужно делать.* Несмотря на то, что уже в первых книгах по стратегическому менеджменту подчеркивалась важность проведения оценки корпорации, лишь очень немногие авторы пытались объяснить, *как* выполняется такая оценка. Можно также утверждать, что многие преподаватели, которые читают соответствующие курсы для обучающихся по курсу МВА, уделяют этим вопросам слишком мало времени. Напоминая учащимся о важности чего-либо, но не объясняя, как это делается, преподаватель, по сути, лишь усугубляет ситуацию.
- *Совершенствование систем управленческой информации.* В наши дни менеджеры имеют в своем распоряжении более современные, совершенные и изощренные системы управленческой информации. Их использование существенно облегчает процедуру корпоративной оценки сильных и слабых сторон, разумеется, при наличии правильной и точной исходной информации, что, впрочем, далеко не всегда имеет место. Наличие регулярного доступа к информации может означать реальную информированность менеджеров о каждом важном аспекте своего бизнеса и отсутствие необходимости в каких-либо особых усилиях, направленных на изучение сильных и слабых сторон. Это, однако, может успокаивать менеджеров и порождать ситуации, когда либо недостаточно уясняются те или иные важные факторы, либо не рассматривается их взаимосвязь.
- *Давление на менеджеров.* Менеджеры компании всегда находились под давлением руководства компании, которое ожидало от них немедленных результатов. Сейчас этот прессинг особенно ощутим. Поэтому гораздо проще попросить менеджера указать сильные и слабые стороны корпорации, чем тратить драгоценное время на специальные исследования и анализ. Итак, менеджеров необходимо убедить в том, что затраты времени с их стороны вполне оправданы. Давление на менеджеров с целью добиться быстрых улучшений обычно приводит к тому, что они пытаются использовать для решения этой задачи те или иные тактические приемы, вместо того чтобы обратиться к базовым принципам, хотя подобные приемы — не всегда самый эффективный способ решения стратегических проблем.

- *Структурная сложность многих компаний.* Многие компании характеризуются чрезвычайно громоздкой и сложной структурой, что весьма затрудняет получение исчерпывающей оценки, а с учетом тенденции к расформированию крупных отделов стратегических исследований задача организации подобного исследования все чаще вменяется в обязанность линейным менеджерам, у которых и без того хватает работы. Мы надеемся, что, ознакомившись с настоящей книгой, читатели поймут, что решение этой задачи входит в круг обязанностей большинства менеджеров, и если ее решать рациональными способами, то никаких особых трудностей перед исследователями не должно возникнуть.

## КОМУ ВООБЩЕ НУЖНА ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН КОМПАНИИ

На этот вопрос можно ответить по-разному, в зависимости от ситуации. Ответы обсуждаются ниже в порядке уменьшения вероятности их возникновения. Важность различных аспектов оценки может меняться в зависимости от конкретной цели, однако общие концепции относятся ко всем случаям.

### Стратегический план

Мы не предполагаем, что всем организациям понадобится составление плана в письменном виде — то ли как “разовое событие”, то ли как часть какой-либо формальной процедуры. Однако нам *доподлинно известно*, что каждая компания должна позаботиться о разработке собственной стратегии, которая вряд ли окажется эффективной без учета реалий текущей ситуации.

В этой связи проведем параллель с каким-либо решением в личной жизни. Допустим, что вы намереваетесь активно провести свой отпуск с группой хорошо тренированных людей, отправляющейся в одну из горных стран Южной Америки. Из-за образа жизни, который вы вели последние десять лет, вы утратили былые физические кондиции. К тому же вы никогда не ходили высоко в горы. Плата за вашу относительную физическую слабость по сравнению с другими членами груп-

пы может быть разной, начиная с замедления темпов прохождения маршрута (если вы не в состоянии идти в темпе, задаваемом остальными участниками группы) и заканчивая опасностью для других членов группы (если, например, вы свалитесь со скалы или будете настолько тормозить продвижение группы, что для компенсации потерь времени она вынуждена будет идти по сильно пересеченной местности даже после наступления сумерек).

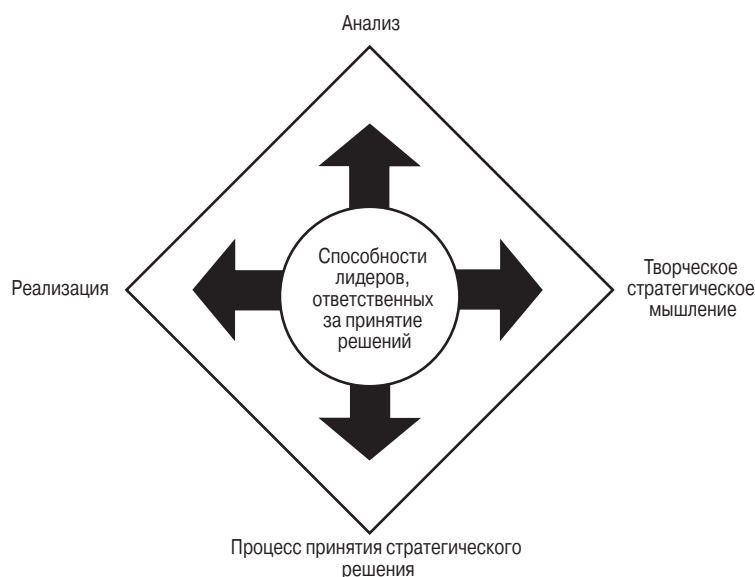
Учитывая подобную перспективу проведения отпуска, а также собственное состояние здоровья, вы должны принять решение о готовности к такому походу. Если ваше общее состояние здоровья вполне удовлетворительно, вы решаете потренироваться в горах неподалеку от места, где вы проживаете (даже если эти горы не такие высокие, как те, куда вам предстоит отправиться), таким образом дополнительно подготовившись к походу. В этом случае вы, по сути, откладываете окончательное решение о своем участии в походе до того момента, пока не убедитесь в готовности совершать ежедневные переходы в горах на дальние расстояния. Кроме того, вы можете пройти медицинское обследование, чтобы убедиться в отсутствии проблем, которые помешают вам участвовать в таком походе (например, неспособность к повышенным физическим нагрузкам в условиях высокогорья) и о которых вы, возможно, даже не подозреваете.

Проявив безответственность, можно было бы, конечно, не предпринимать попыток реально оценить ситуацию и свои возможности и соответственно не пытаться исправить эту ситуацию. Но тогда вы повысите риск неудачи (а возможно, даже трагического исхода). Ответственный человек, оказавшись в подобной ситуации, наверняка постарается реально оценить свои возможности, посоветуется с опытными людьми, а если потребуется — примет меры по устранению имеющихся проблем. При этом он существенно снизит риск неудачного исхода.

В каком-то смысле цель корпоративной оценки почти такая же, как и в случае рассмотренного нами жизненного примера. Она должна установить пригодность организации к реализации определенных стратегий, проверив то, что, как вам представляется, вы уже знаете, и приняв меры к выявлению факторов, которые могут оказаться критическими, но кото-

рые пока еще неясны для вас. Однако оценка корпорации идет еще дальше — нередко она помогает выявить благоприятные возможности, которыми располагает соответствующая организация.

Мы вовсе не хотим сказать, будто оценка корпорации предоставит в ваше распоряжение готовую общую стратегию. Мы лишь подчеркиваем, что это первый важный шаг на пути к созданию такой стратегии. На рис. 1.1 показано, что анализ (а корпоративная оценка является лишь одной из множества важных аналитических задач) представляет собой один из пяти критических факторов, без которых нельзя сформировать сколь-нибудь эффективную стратегию. В данном случае речь не идет о модели последовательного типа, поскольку бессмысленно говорить об относительных приоритетах этих факторов и о каком-либо определенном порядке их реализации. Однако стратегический успех в целом зависит от каждого из этих факторов.



**Рис. 1.1.** Критические факторы стратегического успеха

*Источник.* D.E. Hussey, Strategic management: past experiences and future direction, *Strategic Change*, 6(5), 1997. John Wiley & Sons, Limited. Воспроизводится с разрешения.

Центральную часть этой схемы занимает квалификация высшего руководства организации, поскольку неквалифицированное управле-

ние в состоянии угробить даже самую эффективную стратегию. Более того, такое управление может вообще помешать вам разработать подходящую стратегию. Вокруг центра этой модели располагаются: анализ, творческое стратегическое мышление, способ принятия стратегических решений и их реализация. Подробное описание модели можно найти у Д. Хасси (D. Hussey, 1999).

Эта модель исходит из того, что неспособность оценить корпорацию отрицательно сказывается на стратегических решениях, которые будут приниматься впоследствии. Кроме того, это может отрицательно повлиять на способность организации реализовать такие решения (если, например, в свое время были сделаны ошибочные предположения о корпоративных способностях).

### Обзор стратегической ситуации

Аналогичная ситуация возникает, когда менеджер назначается на новую должность. В качестве примера рассмотрим назначение на должность исполнительного директора компании (СЕО), но примерно такая же ситуация возникает и с менеджерами, назначаемыми на должности ниже. Одна из первых задач нового директора — обзор стратегий своей компании, что предполагает необходимость выполнения подробной корпоративной оценки ее сильных и слабых сторон. Иногда для решения этой задачи пользуются услугами консультантов. В одних случаях это связано с желанием обеспечить максимальную объективность, в других — с нехваткой собственных ресурсов, что оправдывает привлечение сторонних специалистов. Зачастую очень большое значение имеет также скорость проведения оценки, особенно если компания сталкивается с серьезными проблемами.

Несмотря на то, что подобный стратегический обзор настоятельно рекомендуется выполнить любому новоиспеченному директору (особенно если он пришел в фирму со стороны), эта задача просто неизбежна, если фирма сталкивается с серьезными трудностями. Последовательность выполнения отдельных элементов оценки корпорации может не соответствовать последовательности их описания в данной книге, поскольку внимание исследователя должно сосредотачиваться



прежде всего на очевидных проблемных областях, однако все обсуждаемые ниже подходы применимы в любом случае. Основное различие заключается в скорости, с которой должны приниматься решения, — частично из-за влияния внешних факторов, а частично потому, что компания, несущая убытки, вынуждена немедленно принимать в связи с этим какие-то меры. Неудивительно, что ставший традиционным SWOT-анализ (который сводится к опросу менеджеров) в подобных ситуациях вряд ли позволит достичь необходимых результатов. Если менеджерам действительно известно, в чем заключается проблема, они и без опроса сделали бы все от них зависящее.

## Поглощение и слияние

Многочисленные исследования, начавшиеся еще в 1970-е годы, показывают, что при поглощениях и слияниях компаний риск неудачного исхода весьма высок. Еще до недавнего времени, когда нас спрашивали, каковы шансы на успех в подобном случае, мы предпочитали отшучиваться, предлагая выяснить это, подбросив монетку. В большинстве исследований об успешном результате поглощения или слияния судили одним из следующих двух способов — сравнивая полученные результаты с планируемыми целями или анализируя, избавилась ли поглощаемая компания от поглощенной, если это не входило в исходные намерения. Мы ориентируемся на более позднюю работу, авторы которой в качестве критерия успеха использовали рыночную стоимость акций (KPMG, 1999). В соответствии с этим критерием лишь 17% поглощений можно отнести к разряду успешных, поскольку они повышали рыночную стоимость акций. В 30% случаев она оставалась неизменной, а в остальных — снижалась. Это значительно больший “коэффициент неудач”, чем тот, на который указывали ранее использовавшиеся и менее объективные критерии. Возвращаясь к нашей аналогии с подбрасыванием монетки, можно сказать, что столь низкий “коэффициент успеха” не так уж далек от ситуации, когда вы ставите на “решку” при том, что ваш партнер подбрасывает монетку с двумя “орлами”. Интересно отметить, что 82% компаний в данной выборке полагали, что поглощение

оказалось удачным, — практически зеркальное отражение истинного положения вещей!

В ходе исследования выявили некоторые факторы успеха, в данном случае нас интересуют лишь два: детальная оценка эффекта синергии и процедура *due diligence* (тщательное изучение бизнеса компании)<sup>1</sup>.

Оценка эффекта синергии требует детального знания своих собственных операций, а также операций компании, которую вы собираетесь приобрести. В отчете KPMG указывается, что оценку этого эффекта необходимо выполнять еще до заключения сделки. При этом основное внимание следует обратить на то, что можно получить реально в результате поглощения, а не на то, что возможно теоретически. Это детальное знание, которое является результатом корпоративной оценки, чрезвычайно важно для правильной оценки эффекта синергии.

*Due diligence*, в соответствии с результатами, полученными KPMG (1998), достаточно распространенная практика, однако не всегда носит всесторонний и исчерпывающий характер. Например, в 54% случаев не получила должного отражения культура управления, в 35% случаев отсутствовал анализ управления персоналом и менее чем в 50% случаев изучалось использование информационных технологий (именно эти аспекты включены в перечень вопросов, предложенных участникам исследования; результаты исследования вовсе не свидетельствуют о том, что его разработчикам удалось обеспечить всестороннее освещение всех остальных областей). В отчете KPMG (1999) указывается: “Опытные и дальновидные компании используют “трамплинный” подход к процедуре *due diligence*, который нередко включает в себя ряд исследовательских инструментов, предназначенных для систематической оценки всех фактов, влияющих на стоимость бизнеса. К ним могут относиться обзоры рынка, оценки риска, оценка управленческих способностей, а также

---

<sup>1</sup> Эффект синергии возникает когда целое больше суммы частей. Суть процедуры *due diligence* заключается в тщательном изучении всех аспектов бизнеса компании ведущими андеррайтерами и их юристами или нанятым независимым юридическим консультантом. Эта процедура — необходимая и неотъемлемая составляющая процесса подготовки к привлечению прямых инвестиций, независимо от способа их внесения в компанию. — *Прим. ред.*

вопросы, на которые следует обратить особое внимание для обеспечения эффекта синергии”.

В идеале, необходимо получить примерно такую информацию, о которой идет речь в этой книге. Когда due diligence в отношении целевой компании осуществляется извне, как в ситуации с враждебным поглощением, маловероятно, что удастся получить подобную исчерпывающую информацию. В этом случае информационные стандарты придется понизить. Однако совершенно иной может оказаться ситуация с дружелюбным поглощением компании. В этом случае вполне возможен доступ к внутрифирменным данным (иногда с помощью консультанта).

### Изъятие капиталовложений

Подчеркнем, что иногда корпоративная оценка приносит немалую пользу, если требуется получить как можно более высокую цену за продаваемую часть компании. Одна известная нам компания предприняла “оценку эффекта синергии наоборот”, чтобы определить, от какого потенциального покупателя получат больше денег при продаже филиала, от которого эта компания решила избавиться. Для этого нужно было располагать детальными знаниями собственной организации и организаций своих конкурентов.

## ОБЗОР ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНКИ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН

В последующих главах мы рассмотрим подробнее различные аспекты оценки внутренних сторон компании. Но прежде охватим взором весь процесс оценки сильных и слабых сторон компании. На рис. 1.2 представлен обобщенный взгляд на внутреннюю оценку.

Во-первых, тот факт, что мы проводим обзор внутренних сторон организации, вовсе не означает, что вся информация должна поступать из внутренних источников. Поэтому, когда мы, например, рассматриваем тенденции результативности бизнеса компании, нас интересуют не только вопросы нашего собственного роста и рентабельности, но и такие проблемы, как принадлежащая нам доля рынка и степень удовлетворенности по-

требителей. Возможно, нам придется критически оценить нашу политику в разных сферах, чтобы убедиться, что, например, наша политика в сфере управления персоналом вносит существенный вклад в достижение наших целей. Возможно также, что мы должны будем проанализировать свою деятельность с точки зрения выпускаемых нами продуктов, размещения предприятий и географических сфер, охватываемых нашей деятельностью. Все это учтено в тексте, помещенном в центре звезды на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Стороны внутренней оценки

Пять областей за пределами звезды представляют собой оценки, полученные на основе изучения соответствующих фактов. Тенденции результативности бизнеса компании, несомненно, представляют интерес, но не содержат в себе достаточно информации, на основе которой можно было бы сформировать стратегию. Существуют другие моменты, которые обязательно нужно знать.

- *Уязвимые места* — это риски, которым подвержена компания. Несмотря на то, что некоторые риски исходят от внешнего окружения, существует также немало факторов, которые можно выявить на основе внутренней оценки. В качестве примера приведем чрезмерную зави-

симось большинства продаж от одного клиента, высокую долю прибыли, поступающей от операций компании в нестабильном государстве, или наличие проблем с преемственностью руководства.

- *Гибкость* — это способность организации быстро адаптироваться к внешним изменениям. В качестве простого примера чрезвычайной негибкости можно привести процесс перегонки нефти. Несмотря на возможность внесения некоторых изменений в состав выпускаемых продуктов, для этого потребуются чрезвычайно большие капиталовложения. С другой стороны, автоматы по изготовлению таблеток, используемые в фармацевтической промышленности, позволяют выпускать большое разнообразие лекарств, если, конечно, речь идет о таблетках. Разумеется, гибкость — это не только выбор конкретной отрасли; она может достигаться, например, с помощью аутсорсинга<sup>2</sup>.
- *Эффективность* выражается в том, что организация “делает должным образом то, что нужно”. Поэтому бывает так, что компания добивается высокой эффективности в распределении своих продуктов, демонстрируя при этом не слишком высокую эффективность в инновациях, обеспечивающих поток будущих продуктов. Издатель может достигать очень высокой эффективности в сбыте своих книг научным организациям, оставаясь при этом чрезвычайно неэффективным в сбыте книг обычным книжным магазинам (даже несмотря на высокое качество выпускаемой литературы).
- *Ресурсы* представляют собой экономические факторы, которые компания может контролировать. На первое место обычно ставят деньги, поскольку при наличии адекватных финансовых ресурсов зачастую (но не всегда) можно решить проблемы и с такими ресурсами, как люди, оборудование и материалы. Ресурсы, которыми располагает (или к которым имеет доступ) организация, могут быть фактором, позволяющим ей делать больше того, что она делает в настоящее время, или, наоборот, устанавливать потолок того, что она может реально достичь.

- *Возможности* (в данном контексте) представляют собой универсальное понятие, охватывающее все способности, знания и квалификацию, которые данная организация может применить в той или иной ситуации. Несмотря на то, что исходные ресурсы двух фирм, действующих в одной и той же отрасли, практически одинаковы, их возможности бывают несопоставимыми. Термин “возможности” используется также в более узком смысле; этот вариант мы рассмотрим ниже.

Последний элемент, показанный на рис. 1.2, напоминает о том, что сравнительные оценки могут представлять большую ценность, чем абсолютные показатели. Перечень возможностей организации бывает поистине впечатляющим, но если они не соответствуют потребностям стратегии, которую пытается реализовать эта организация, они так и не пригодятся для решения стоящих перед ней задач.

Руководство компании может быть убеждено в том, что предлагает своим клиентам превосходное обслуживание и ценность, однако эти выводы необходимо проверить, сравнив их с ожиданиями самих потребителей. Британские компании, занимающиеся производством мотоциклов, убеждены в том, что выпускают лучшие в мире машины. Правда, они не позаботились об установке на свои мотоциклы, например, таких совершенно необходимых в наше время устройств, как автоматические стартеры. Представления потребителей о качестве мотоциклов связаны с практичностью и имиджем данного продукта, а не просто с его конструкцией, поэтому они все больше стали отдавать предпочтение продукции японских фирм, которая не только дешевле аналогичных британских изделий, но и значительно больше соответствовала конкретным запросам потребителей. Поэтому британские мотоциклетные компании вошли в период глубокого спада производства.

Рентабельность может показаться вполне удовлетворительной, если компания рассматривает ее изменение на протяжении длительного периода времени, однако на самом деле показатели рентабельности

---

<sup>2</sup> Детально об аутсорсинге (передаче ряда функций сторонним компаниям) см. в книге Дж. Брайан Хейвуд, (М. : Издательский дом “Вильямс”, 2003). *Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ.* — Прим. ред.

могут удовлетворять руководство компании лишь в том случае, если они соответствуют ожиданиям акционеров компании. Если же это не происходит, то вырисовывается совсем иная картина. Точно так же рентабельность можно сравнивать с соответствующим показателем конкурентов. И в этом случае представления о том, что такое “хорошо” и “плохо” претерпевают значительные изменения.

Компанию могут полностью устраивать “внутренние” методы ее работы, однако они не всегда соответствуют ожиданиям общества в целом. Например, в 1999 году в Великобритании достоянием общественности стали сведения о том, что врачи некоторых больниц удаляли у мертвых младенцев органы, которые консервировались для будущих исследований, причем родители этих детей не только не давали разрешения на подобные операции, но даже и не подозревали о них. Подобная практика продолжалась много лет. Таким образом, все, что в самих этих больницах представлялось естественным ходом событий, выглядело совершенно по-другому после сравнения с ценностями и ожиданиями родителей и общества в целом.

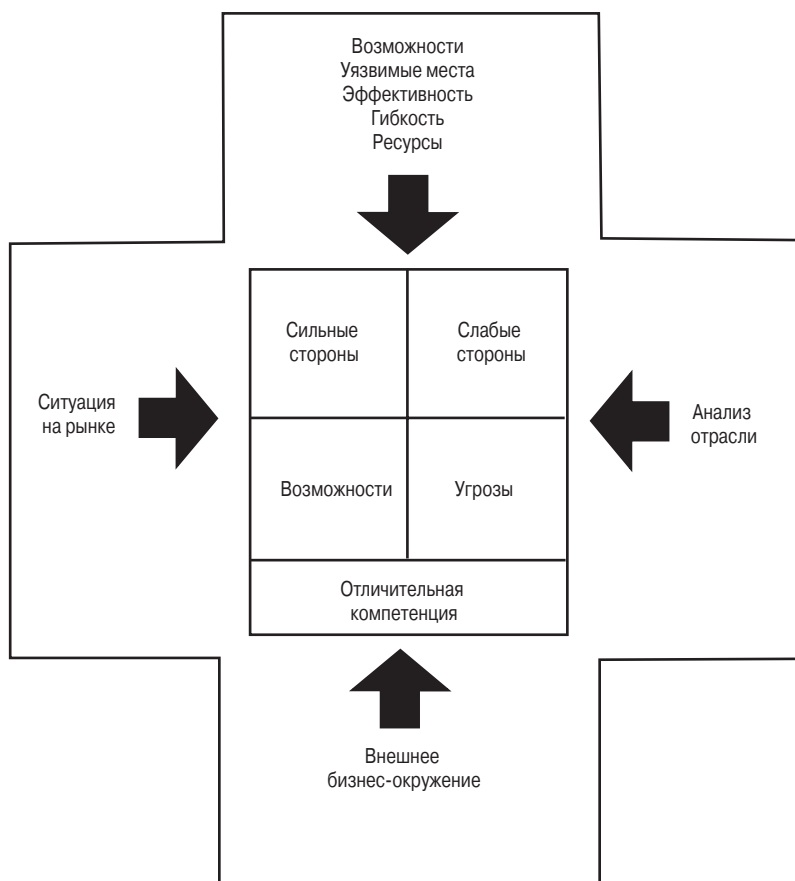
На рис. 1.2 встречается термин “компания мирового уровня”, который опять указывает на то, что во многих областях недостаточно быть просто хорошим, поскольку будущая рентабельность может зависеть от того, попадет ли соответствующая компания в перечень лучших в мире.

Разумеется, практически нельзя рассчитывать на то, что все элементы оценки будут сравниваться со всеми элементами, перечисленными на рис. 1.2, однако выборочное сравнение может принести немалую пользу. Во всяком случае это гораздо лучше, чем исходить лишь из собственного ощущения, что в компании все хорошо или даже отлично, между тем как подобная интерпретация носит весьма ограниченный характер.

На рис. 1.3 элементы, представленные на рис. 1.2, помещены в контекст полной оценки корпорации. К добавленным элементам относится анализ отрасли, который призван сопоставить компанию с властной структурой отрасли в целом (определение “властная” означает тех, кто располагает полномочиями, оказывающими влияние на рентабельность чьей-либо компании, ее конкурентов, поставщиков и покупателей). Эти вопросы описываются в главе 10. Они, как правило, не освещаются в

контексте корпоративной оценки, однако мы считаем, что они имеют к ней непосредственное отношение и что такая оценка неполная без этого. В книге Д. Хасси и П. Дженстера (D. Hussey and P. Jenster, 1999) анализ отрасли рассматривается на более глубоком уровне анализа конкурентов.

Внешнее бизнес-окружение также является частью более широкого контекста. В нашей книге мы не вдаемся в подробности и освещаем этот вопрос как отдельную тему. Подробную информацию можно почерпнуть из книги Д. Хасси (D. Hussey, 1998, главы 4–7). Мы приводим лишь краткую интерпретацию внешнего окружения в контексте тем, рассматриваемых в отдельных главах.



**Рис. 1.3.** Внутренняя и внешняя оценки

Источник: D. E. Hussey, *Strategy and Planning: A Manager's Guide*. Wiley, Chichester, 1999. John Wiley & Sons, Limited. Воспроизводится с разрешения.



Ситуация на рынке представляет собой сочетание внутренних и внешних факторов. На все, что происходит на рынке, влияют сами потребители, а также конкуренты и факторы, действующие во внешнем окружении (например, законодательство). Сама фирма также влияет на внешнее окружение через предлагаемые ею продукты, то, как она их предлагает, а также создаваемый ею имидж. Эти вопросы обсуждаются в данной книге весьма подробно.

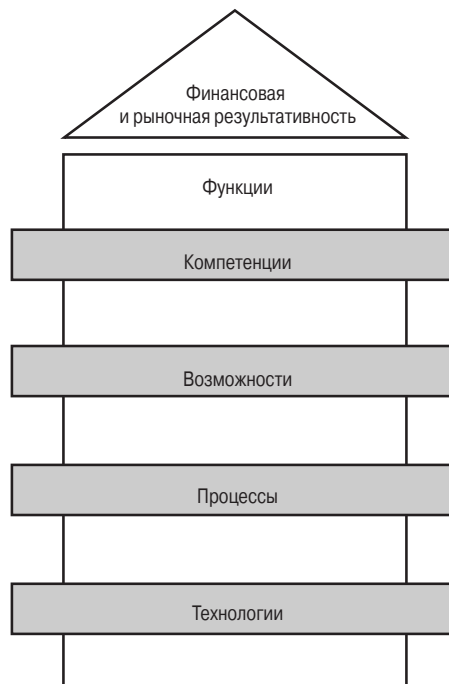
В центре рис. 1.3 изображена матрица для проведения SWOT-анализа. Однако, несмотря на то, что на окончательную картину, несомненно, повлияют представления менеджеров, компоненты SWOT-матрицы являются результатом тщательного анализа. Принято считать, что компания опирается на свои сильные стороны, пытается исправить слабые (или, по крайней мере, пытается по возможности уменьшить их влияние, избегая ситуаций, в которых они проявляются больше всего), стремится использовать возможности и пытается принять меры к смягчению угроз или изменить свою стратегию таким образом, чтобы постараться избежать их. Правда, это несколько упрощенный подход к проблеме, поскольку стратегии формируются более сложными способами, чем следует из указанной модели, и, как явствует из рис. 1.1, очень важную роль в этом процессе играет творческий подход. В результате внутреннего анализа приходит понимание того, чего на самом деле может (и чего не может) на данный момент добиться соответствующая организация. Затем эти реальные возможности организации необходимо сопоставить с тем, что ей требуется сделать, чтобы достичь поставленных целей. Это приводит к ряду действий, направленных на соответствующее видоизменение картины, полученной в результате анализа. В ходе этого процесса нередко удается выявить, а затем и решить ряд производственных проблем; к тому же зачастую появляются благоприятные возможности для немедленного повышения прибыли. Это, так сказать, “премия”, или “побочный продукт” данного процесса, конечная цель которого — стратегия и будущее соответствующей организации.

Этот компонент общей картины мы обозначили на рис. 1.3 термином “отличительная компетенция”. Читатели могут подумать, что этот термин мы позаимствовали из книги Г. Хамала и К. Прахалада (С.К. Prahalad and G. Hamel, 1990), однако на самом деле он появился еще раньше: мы позаимствовали его из работы К. Христенсена, К. Эндрюса и Т. Боуэра

(C.R. Christensen, K.R. Andrews and T.L. Bower, 1978, p. 258); впрочем, он появляется и в первом издании этой книги, опубликованной в 1965 году. Таким образом, нас интересуют не только сильные и слабые стороны, но и вся совокупность компетенции, которая дает возможность компании занимать определенное стратегическое положение. На этой стадии задача состоит в том, чтобы понять текущую ситуацию: задача формулирования стратегии вполне может включать уяснение того, что потребуется организации для обеспечения ее успеха в будущем, и разработку способов заполнения “зазора” между этими двумя оценками.

## ТОЧКИ ЗРЕНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИЮ

Существуют разные точки зрения на организацию, каждая из которых может приводить к разным представлениям о ней. Это положение проиллюстрировано на рис. 1.4.



**Рис. 1.4.** Точки зрения на организацию

Источник: D. E. Hussey, *Strategy and Planning: A Manager's Guide*. Wiley, Chichester, 1999. John Wiley & Sons, Limited. Воспроизводится с разрешения.

Треугольник и находящийся под ним прямоугольник представляют так называемый “традиционный подход”, хотя это ничуть не уменьшает его значения (именно поэтому большая часть книги посвящена описанию такого подхода). Треугольник отражает совокупную результативность рассматриваемой организации, которая представляет собой некую группу, стратегическую бизнес-единицу в рамках этой группы или какой-либо замкнутый бизнес в рамках данной СБЕ. Поэтому в это исследование мы должны включить такие элементы, как показатели совокупной результативности, рыночной стоимости акций и темпов роста. Под основанием треугольника располагаются функциональные виды деятельности, составляющие суть анализа, который позволяет получить углубленное представление о более широких, общекорпоративных показателях.

Горизонтальные прямоугольники, выделенные на этой схеме более темным цветом на фоне белого прямоугольника “Функции”, иллюстрируют другие способы исследования компании (подробнее мы рассмотрим эти способы в трех специальных главах настоящей книги). Использование одной или нескольких таких концепций вовсе не отменяет функциональную точку зрения, предлагая лишь дополнительные стратегические представления, которые в противном случае могли быть упущены из виду в промежутках между этими функциональными “расщелинами”. Приведенная схема отражает компанию в целом, однако мы могли бы разместить рядом несколько СБЕ. При этом горизонтальные прямоугольники перекрывали бы все или по крайней мере часть из них. Например, горизонтальный прямоугольник “Технологии” может перекрывать несколько СБЕ в рамках данной компании, и это может быть одной из ее сильных сторон.

*Компетенции*<sup>3</sup> представлены в виде первого горизонтального прямоугольника на рис. 1.4. Некоторые исследователи (G. Hamel and C.K. Prahalad, 1994, p. 35) убеждены, что высшее руководство должно рассматривать свою организацию как некий “портфель компетенций”. Описывая понятие ключевой компетенции, они рассматривают любую компетенцию как “совокупность

---

<sup>3</sup> Здесь под *компетенцией (competence)* понимается способность, компетентность организации, предоставляющие ей возможность для осуществления какого-либо вида деятельности. Детально эти вопросы также рассматриваются в книге А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд III. *Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа* (М.: Издательский дом “Вильямс”, 2003).

квалификации и технологий”, добавляя фразу: “которые позволяют компании предоставлять своим потребителям те или иные выгоды” (р. 219).

Каждый год, начиная с 1993 года, фирма *Bain & Co.*, занимающаяся управленческим консалтингом, выполняет международный обзор, касающийся использования компаниями инструментов и методов. Этот обзор охватывает 25 главных тематических инструментов и методов, которые представляют интерес для высшего руководства компаний. Ключевые компетенции использовали 63% компаний, участвующих в опросе за 1998 год. Этот подход оказался на девятом месте по степени популярности (D. Rigby, 1999). Однако никто из участников опроса не рассматривал подход “ключевые компетенции” как обособленный метод, не входящий в более широкую корпоративную оценку. Выработка новых ключевых компетенций представляет собой стратегический подход, который должен следовать за подробной оценкой текущих компетенций — ключевых или неключевых. А оценка компетенций требует подробного исследования для анализа (декомпозиции) “экономического двигателя” фирмы (G. Hamel and C.K. Prahalad, 1994, p. 98).

*Возможности*, представленные вторым горизонтальным прямоугольником, касаются концепции, возникшей из метода ключевых компетенций. Г. Сталк, П. Эванс и З. Шульман (G. Stalk, P. Evans and L. Shulman, 1992) доказывают, что по-настоящему важны не столько компетенции, сколько возможности, определяемые как “совокупность стратегически рассматриваемых бизнес-процессов”. Авторы этой книги используют многие примеры, приведенные в работах Г. Хамала и К. Прахалада, доказывая, что именно возможности, а не компетенции, обеспечили успех соответствующих компаний. Основным доводом в пользу такого утверждения стало то, что по-настоящему важны не только сами по себе отдельные процессы, но и то, как эти процессы связаны между собой.

*Процессы* в течение длительного времени рассматривались просто как еще одна точка зрения на организацию, а такие подходы, как всеобщее управление качеством (Total Quality Management — TQM) и реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering — BPR), с их разными способами зависят от выявления и уяснения текущих процессов. Подход “цепочка формирования ценности” (M.E. Porter, 1985) мы отнесли к процессам, несмотря на то, что он связан не просто с выявлением

того, что представляют собой процессы, а с выявлением того, что обеспечивает формирование ценности для потребителей.

*Технологии* представляют собой одну из составляющих подхода “ключевые компетенции”, однако их также следует рассматривать как самостоятельный элемент. Нетрудно заметить, что такой важный аспект, как технологии, которыми располагает организация, вполне можно упустить из виду, если не провести исследование в масштабах всей организации. И хотя в небольшой компании такое упущение маловероятно, в крупной многонациональной компании, в составе которой несколько СБЕ, это представляет реальную опасность.

## НЕКОТОРЫЕ ФУНДАМЕНТАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

Несмотря на то, что каждый элемент оценки компании необходимо рассматривать отдельно и с учетом ее целей, есть ряд фундаментальных вопросов, на которые следует обязательно дать ответы и которые (разумеется, с вариациями, отвечающими требованиям здравого смысла) можно применить к каждому элементу процесса оценки сильных и слабых сторон компании. Эти вопросы позволяют составить представление, которое окажется полезным в любом случае, рассматриваем ли мы совокупную результативность, выполняем ли функциональный анализ или используем какой-либо иной способ исследования компании из тех, которые обсуждались выше. Ниже приведен перечень вопросов, заимствованный из книги Д. Хасси (D. Hussey, 1999, p. 35, 36).

1. Чем мы занимаемся в настоящее время?
2. Чего мы стремимся достичь, занимаясь этим?
3. Почему мы занимаемся этим?
4. Отвечает ли то, чем мы сейчас занимаемся, потребностям наших клиентов?
5. Откуда нам это известно?
6. Как то, чем мы сейчас занимаемся, выглядит на фоне того, чем занимаются наши конкуренты (в той мере, насколько мы сами способны выполнить такое сравнение)?

7. Есть ли какие-то другие способы, с помощью которых можно добиться такого же выигрыша?
8. Не следует ли нам воспользоваться этими способами?
9. Каков вклад этого в наш корпоративный успех?
10. Насколько это способствует развитию корпоративного кругозора?

## КАК ИЗВЛЕЧЬ МАКСИМАЛЬНУЮ ВЫГОДУ ИЗ МНЕНИЙ МЕНЕДЖЕРОВ

В этой главе мы уже указывали на недостатки подходов, в которых использовались представления и мнения, высказываемые менеджерами компании. Тем не менее мы говорили и о том, что подход “спроси у менеджера” имеет определенную ценность. Несмотря на то, что эта книга в основном ориентирована на использование аналитических методов, мы поделимся некоторыми соображениями по поводу того, как извлечь максимальную выгоду из подходов, основанных на выяснении того, в чем, по мнению менеджеров, заключаются сильные и слабые стороны их компании.

Результаты подобных опросов, скорее всего, принесут больше пользы, если основное внимание будет сосредоточено на каком-то конкретном вопросе или проблеме, а не на попытках выяснить *все* сильные и слабые стороны компании, что зачастую порождает поверхностные ответы. Если, например, вероятная стратегия фирмы заключается в расширении операций данной организации по географическому принципу, менеджеров попросим указать ту информацию о компании, которую можно использовать как “строительные блоки” при формировании такой стратегии, те факторы, которые выполняют роль ограничений, с которыми наверняка придется столкнуться, а также новые умения и способности, которые потребуются в этом случае. Еще один подход заключается в том, что, взяв в качестве “точки отсчета” двух-трех важнейших конкурентов, вы просите менеджеров указать, в каких областях эти конкуренты лучше нас, в каких — хуже, а в каких мы примерно равны. Предполагается, что выбранные вопросы и проблемы должны быть актуальны для менеджеров, участвующих в опросе, — лишь в этом случае они действительно попытаются вникнуть в суть этих вопросов и проблем.

Еще одна рекомендация заключается в проведении определенной подготовительной работы, что даст возможность использовать в качестве одного из элементов процесса обсуждения сильных и слабых сторон компании важные сведения, полученные с помощью системы управленческой информации.

Существует очень простой, но полезный инструмент, называемый “равновесным подходом” (equilibrium approach), который основывается на анализе силового поля и предназначен для повышения эффективности обсуждения, проводимого в группах менеджеров. Ниже приведена выдержка из книги Д. Хасси (D. Hussey, 1999, p. 57–60).

Цели анализа равновесных состояний заключаются в следующем:

- достичь общего понимания сильных и слабых сторон организации;
- выявить сильные и слабые стороны организации;
- определить приоритеты действий, направленных на исправление ситуации;
- определить действия, направленные на исправление ситуации.

Базовая модель этого подхода представлена на рис. 1.5. Это очень простая концепция, которую можно изложить любой группе учащихся буквально за несколько минут. Горизонтальная линия представляет текущее состояние того явления, которое подлежит изучению: коэффициент текучести кадров, позиция на рынке, структура затрат, рентабельность и т.п.

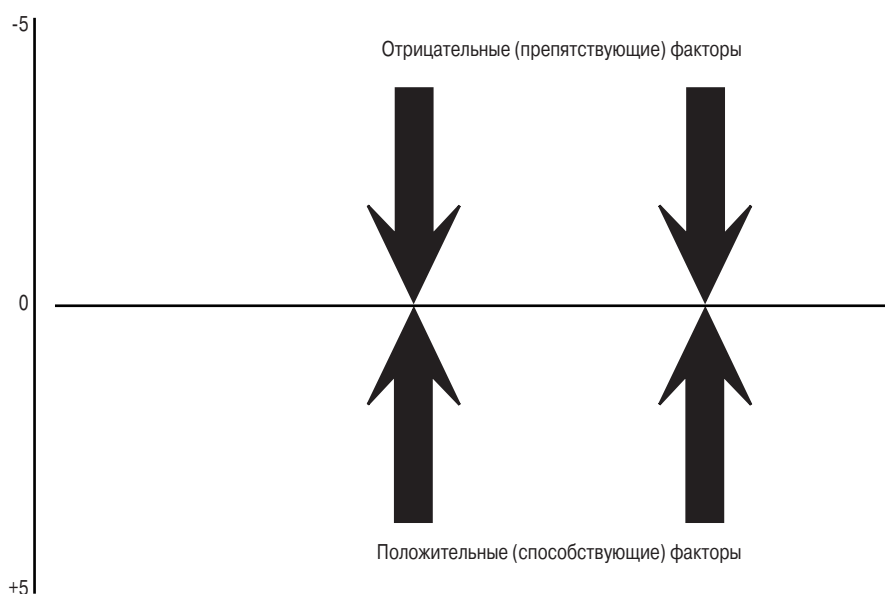
Главное внимание следует уделить вопросам типа: “Почему доля рынка, принадлежащая нашей компании, составляет 15%?” Базовая линия в этом случае представляет текущее состояние — долю рынка, равную 15%.

Она достигает 15%, поскольку этот уровень поддерживают определенные положительные факторы. Она не превышает 15%, поскольку этому препятствуют определенные отрицательные факторы.

Задача заключается в том, чтобы группа, участвовавшая в обсуждении, определила эти две совокупности факторов и представила их в виде стрелок, показанных в верхней и нижней частях диаграммы. Если выявлено слишком много слабых сторон, внимание участников обсуждения можно переключить на сильные стороны, высказав, например, такое соображение: “Не понимаю, как при таком количестве недостатков нам удастся удерживать хотя бы какую-то долю рынка!”. Если же участники обсуждения указали слишком много сильных сторон, можно спросить, почему в таком случае доля рынка, принадлежащая компании, не повысилась до 50%.

Критериями для успешного использования такого подхода будут наличие группы людей, хорошо знакомых с рассматриваемой ситуацией, и подготовка об-

суждения аналитиком, который успел ознакомиться с имеющейся “базой фактов”. Этот аналитик должен быть готов к разрешению спорных вопросов (если, например, группа настаивает на том, что репутация исследуемой фирмы выступает фактором, действующим в положительном направлении, тогда как исследование рынка показывает, что она практически неизвестна, фактическое положение должно отодвинуть впечатление на второй план).



**Рис. 1.5.** Модель анализа равновесных состояний

Следующий этап в использовании этого метода — оценка относительной значимости различных факторов, выявленных участниками обсуждения. Именно поэтому градуируется вертикальная ось диаграммы.

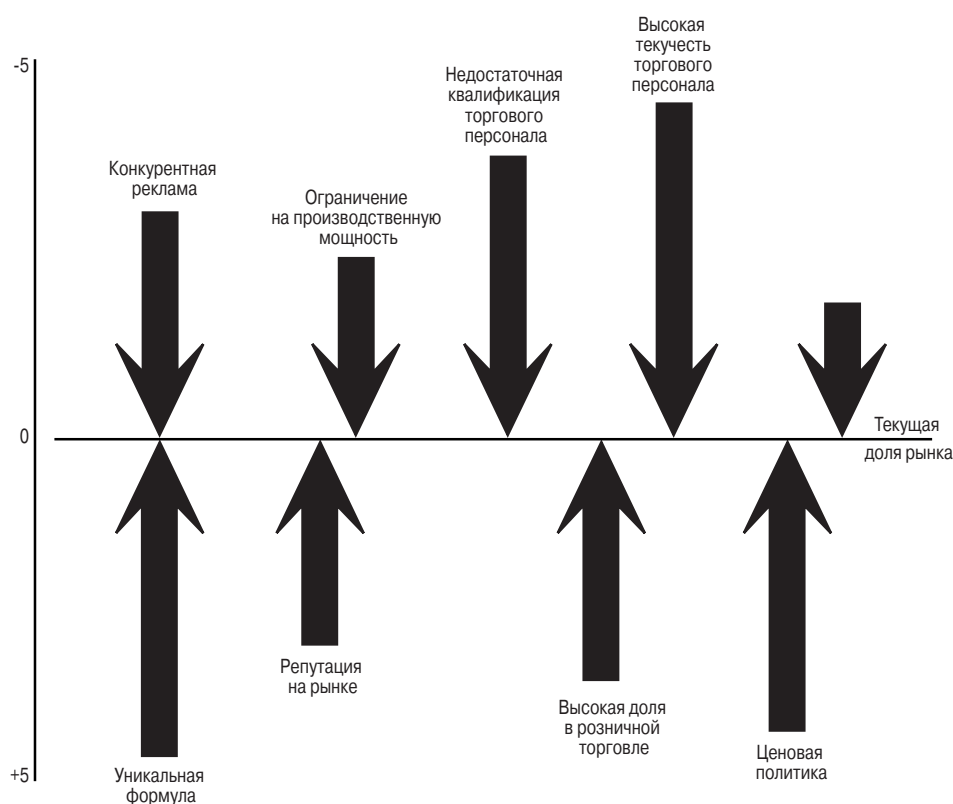
На рис. 1.6 показан окончательный вид диаграммы, т.е. по завершении обсуждения.

После того как соответствующая информация будет представлена на диаграмме, ее используют для ответов на следующие вопросы.

- Можно ли улучшить позиции компании, усилив действие какого-либо положительного фактора и избавившись от влияния какого-либо отрицательного фактора?
- Есть ли какие-либо факторы, на которые фирма не в состоянии повлиять, и такие, которым не следует уделять большего внимания?
- Что можно сделать с действительно важными факторами?



Равновесным подходом можно воспользоваться повторно, если принято решение снизить высокий коэффициент текучести торгового персонала фирмы. В данном случае этот подход можно попытаться использовать для выявления факторов, привлекающих торговый персонал в данную фирму, а также факторов, которые заставляют людей уходить из фирмы. Если полученные оценки расходятся с известной “базой фактов”, на первое время их можно принять к сведению, однако проверить их по окончании обсуждения в группе.



**Рис. 1.6.** Пример использования анализа равновесных состояний при исследовании доли рынка компании

## РЕЗЮМЕ

Материал этой главы можно рассматривать как введение в исследование — своего рода начальный отрезок путешествия, которое называется исследованием. Последующие главы послужат исчерпывающим руково-

дством для “путешественников”, готовых отправиться с нами в дальнейший путь. Несомненно, современная, хорошо управляемая компания сможет получить большую часть необходимой ей информации с помощью системы управленческой информации, однако наш опыт показывает, что всегда — даже в отлично управляемых компаниях — существуют критические аспекты, недостаточно хорошо изученные с точки зрения выполнения стратегической оценки, и всегда существуют критические области, по той или иной причине ускользнувшие от внимания руководства. Учитывая быстрые изменения, которые переживают большинство организаций, не приходится сомневаться в том, что меняются их возможности, ресурсы, а также сильные и слабые стороны, и даже хорошо информированные руководители нередко основывают свои решения на устаревших представлениях: проблема, которой, как мы надеемся, удастся избежать тем, кто последует советам, содержащимся в этой книге.

## ЛИТЕРАТУРА

- Christensen C.R., Andrews K.R., Bower J.L., 1978. *Business Policy: Text and Cases*, 4<sup>th</sup> ed., Homewood, Il, Irwin.
- Hamel G., Prahalad C.K., 1994. *Competing for the Future*, Boston, MA, Harvard Business School Press (ссылки на страницы относятся к изданию 1996 года в мягкой обложке).
- Hussey D., 1998. *Strategic Management: from Theory to Implementation*, 4<sup>th</sup> ed., Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Hussey D., 1999. *Strategy and Planning: A Manager's Guide*, Chichester, Wiley.
- Hussey D., Jenster P., 1999. *Competitor Intelligence: Turning Analysis into Success*, Chichester, Wiley.
- KPMG 1998. *Colouring in the Map*, Mergers and acquisitions in Europe research report, London, KPMG.
- KPMG 1999. *Unlocking Shareholder Value: the Keys to Success*, Mergers and acquisitions global report, London, KPMG.
- Porter M.E., 1985. *Competitive Advantage*, New York, Free Press.
- Prahalad C.K., Hamel G., 1990. The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May–June, 90(3).
- Rigby D., 1999. *Management Tools and Techniques*, Presentation of the 1998 survey, Boston, MA, Bain & Co.
- Stalk G., Evans P., Shulman L., 1992. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy, *Harvard Business Review*, March–April, 92(2).