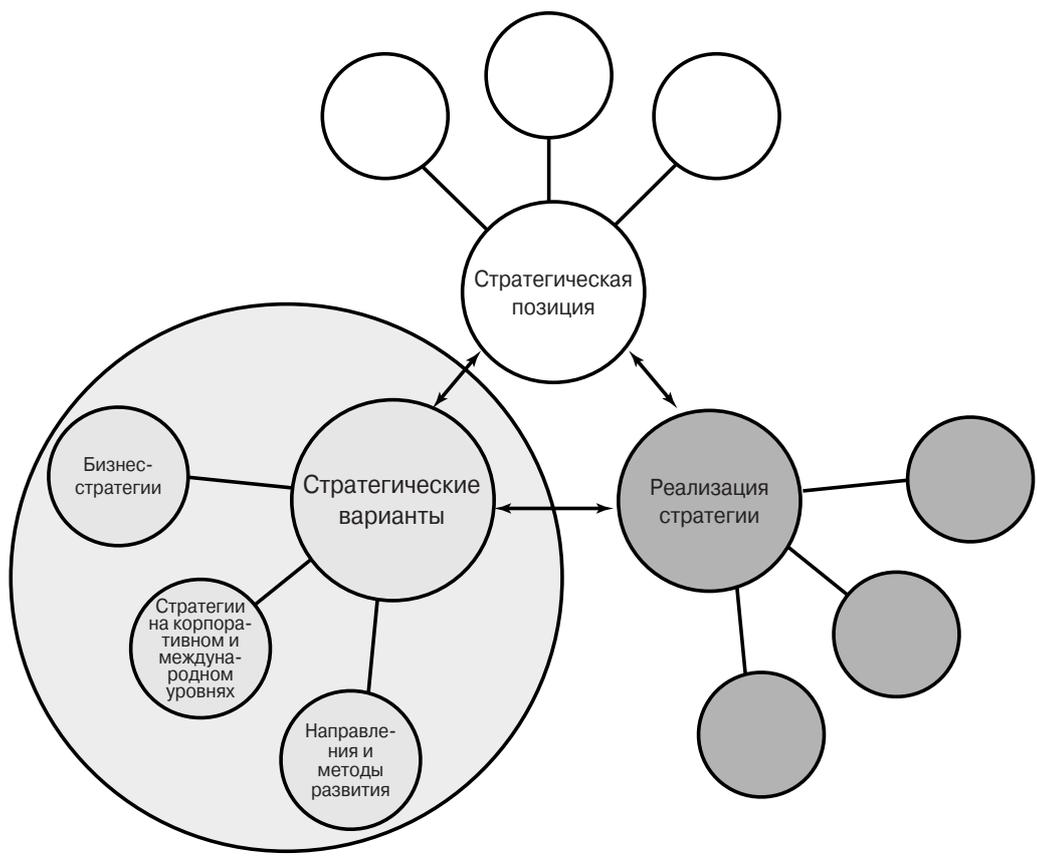


ЧАСТЬ III

Стратегические варианты

Содержание части

- ◆ Основа конкурентных бизнес-стратегий — стратегические часы.
- ◆ Другие основы стратегического выбора, включая теорию игр и стратегии для гиперконкурентных условий.
- ◆ Корпоративные стратегии: товарный диапазон и географический размах.
- ◆ Другие обоснования участия головной компании в управлении портфелем для создания стоимости.
- ◆ Стратегические варианты с точки зрения как направления, так и метода развития.
- ◆ Оценка пригодности, приемлемости и осуществимости стратегий.



Введение к части

Стратегический выбор относится к решениям о будущем организации и ее реакции на многие факторы давления и влияния, рассмотренные в части II данной книги. Но при выборе будущей стратегии следует помнить о том, что стратегия реализуется в реальных условиях, и это существенно ограничивает выбор.

В разделе 1.1.2 рассматривались уровни стратегии и стратегических решений. Ниже речь пойдет о бизнес-стратегиях и корпоративных стратегиях. На обоих этих уровнях менеджерам приходится решать, как удовлетворить конкурирующие ожидания различных заинтересованных сторон. Приведем примеры.

- Менеджеры на уровне отдельной бизнес-единицы принимают решения о том, как удовлетворить нужды потребителей или пользователей таким образом, чтобы оправдать экономические ожидания заинтересованных сторон, например акционеров или, в государственном секторе, правительства. При этом они сталкиваются с конкуренцией, поэтому центральное место занимает поиск конкурентного преимущества.
- Менеджеры также принимают решения о размахе деятельности организации. Это решения о том, какие виды бизнеса имеет смысл включить в свой портфель и как повысить их стоимость по сравнению с другими корпорациями, которые пытаются заняться таким же бизнесом. И еще — решения по географическому вопросу: работать только на внутреннем рынке или же выходить на международную арену?
- Менеджеры решают, как именно им реализовать выбранные стратегии с точки зрения товаров и рынков. Разумно ли запускать новые товары и вступать на новые рынки? Развиваться естественно или путем альянсов, слияний и присоединений?

Таким образом, все стратегические варианты имеют общие темы: *удовлетворять ожидания* заинтересованных сторон, *создавая стоимость* в контексте фактической или потенциальной *конкуренции* и решений о диапазоне товаров и рынков.

А темой части III в целом будет совместимость разных уровней стратегического варианта друг с другом. Например, конкурентная стратегия на уровне бизнес-единицы направлена на достижение конкурентного преимущества, чтобы организация обеспечивала потребительскую стоимость и получала прибыль выше средней. Как в таком случае на корпоративном уровне содействовать созданию стоимости на уровне бизнес-единицы?

Тему стратегического выбора мы разбили на три главы, как показано на рис. III.i.

В главе 5 рассмотрена бизнес-стратегия (другие ее названия — “стратегия бизнес-единицы” и “конкурентная стратегия”). Как бизнес-единицы успешно конкурируют на рынках, удовлетворяя при этом нужды потребителей (или пользователей) и создавая стоимость для заинтересованных сторон, из которых одна вполне может быть головной компанией? Сначала мы рассмотрим общие варианты конкурентной стратегии, благодаря которым получается конкурентное преимущество на рынке. Мы также ответим на вопросы (в продолжение главы 3) о возможности добиться длительного конкурентного преимущества и о том, *когда* имеет смысл выбрать стратегию сотрудничества, а не конкуренции. Мы коснемся темы турбулентной, быстро меняющейся “гиперконкурентной” среды и выбора стратегии в таких условиях и покажем точки пересечения теории игр и темы конкурентной стратегии.



Рис. III.i. Стратегические варианты

Глава 6 посвящена корпоративной и международной стратегиям. Во-первых, мы рассмотрим разнообразие в товарах и международных рынках. В частности, нас интересует размах и природа такого разнообразия с точки зрения его причин и влияния на показатели работы. Во-вторых, важен вопрос о том, как головная компания корпорации, управляющая несколькими бизнес-единицами, создает или снижает стоимость, которую создают эти бизнес-единицы. Мы рассмотрим различные обоснования патронажа со стороны головной компании, а также различные варианты логики управления портфелем видов бизнеса внутри корпорации.

Тема главы 7 — выбор направления и метода стратегии. Следует рассмотреть такие вопросы: выбор направления стратегического развития соответственно возникающим рыночным шансам, разработка товаров и услуг, развитие компетенции, а также различные комбинации этих трех параметров. В главе 7 мы поговорим и о методах такого развития, от внутреннего до стратегических альянсов, слияний и присоединений. Далее скажем, почему одни стратегии успешнее других. Для этого введем понятия пригодности, приемлемости и осуществимости стратегии.

- *Пригодность* — общий критерий того, учтены ли в данном стратегическом варианте обстоятельства, в которых существует и действует организация (т. е. учтена ли стратегическая позиция, о которой шла речь в части II).
- *Приемлемость* — это степень соответствия последствий стратегического варианта (по ожидаемой прибыли или уровню риска) ожиданиям организации.
- *Осуществимость* показывает, возможно ли осуществить данный стратегический вариант на практике, имеются ли у организации необходимые ресурсы и стратегические возможности.

В контексте этих концепций также рассмотрены различные подходы к оценке стратегических вариантов.

ГЛАВА 5

Бизнес-стратегия

Учебные цели главы

Изучив эту главу, читатели узнают следующее.

- ◆ Как идентифицировать в организации стратегические бизнес-единицы (СБЕ).
- ◆ Различные основы конкурентного преимущества в виде позиций на стратегических часах:
 - ценовые стратегии;
 - стратегии дифференциации;
 - гибридные и фокусные стратегии.
- ◆ Факторы влияния на длительность конкурентного преимущества.
- ◆ Соотношение между конкуренцией и сотрудничеством.
- ◆ Принципы теории игр применительно к конкурентной стратегии.

5.1. Введение

Эта глава посвящена конкурентным стратегиям организаций, в том числе стратегиям, ведущим к конкурентному преимуществу. В бюджетном секторе это эквивалентно выбору стратегии, которая позволит государственной организации оказывать лучшие общественные услуги. В предыдущих трех главах мы рассмотрели множество сил, действующих в бизнес-среде, внутренние возможности организации, а также ожидания и влияние заинтересованных сторон. Все это — потенциально важные факторы влияния на разработку бизнес-стратегии.

Важно помнить, что конкурентную стратегию создают в отдельных бизнес-единицах организации. Как правило, организация состоит из нескольких бизнес-единиц, работающих на разных рынках, на которых потребители или клиенты имеют разные нужды и требуют разных товаров или услуг. Значит, чтобы разобраться в бизнес-стратегии, сначала следует идентифицировать стратегические бизнес-единицы (СБЕ) организации. Именно с этого начинается глава 5. Однако следует помнить, что мы выделяем СБЕ только для выбора стратегии, тогда как структура компании не всегда совпадает с делением ее на СБЕ. На рис. 5.1 показаны три основных элемента, образующих бизнес-стратегию; этому рисунку соответствует структура главы 5.



Рис. 5.1. Бизнес-стратегии

- Сначала мы рассмотрим доступный СБЕ широкий выбор *основ конкуренции*, т. е. факторов, на основе которых конкурирует СБЕ. Это ценовые стратегии, стратегии дифференциации, гибридные и фокусные стратегии.

- Следующие разделы посвящены *достижению конкурентного преимущества*. Первый из этих разделов — 5.4, в котором говорится о *длительности стратегии во времени*. Однако в быстро меняющемся и неопределенном мире добиться длительного конкурентного преимущества проблематично. В разделе 5.5 мы вновь вернемся к идее *гиперконкуренции* (которую представили в разделе 2.3.2) и обсудим ее уроки для стратегического выбора. Потенциальные преимущества стратегий *сотрудничества* с конкурентами — тема раздела 5.6, а динамика конкуренции и взаимозависимость действий конкурентов (*теория игр*) — темы раздела 5.7.
- Третий элемент на рис. 5.1 назван *деталью выбора*, а именно — выбора направления (такого, как новые товары или новые рынки) и метода (такого, как присоединения или альянсы) стратегического развития. Подробнее об этом мы поговорим в главе 7.

5.2. Идентификация стратегических бизнес-единиц

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — это часть организации, для товаров или услуг которой существует определенный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ. Как говорилось выше, идентифицировать стратегические бизнес-единицы организации необходимо для разработки бизнес-стратегий, поскольку у каждой СБЕ своя бизнес-стратегия. При этом надо опасаться двух противоположных по содержанию ловушек.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) — это часть организации, для товаров или услуг которой существует определенный внешний рынок, отличный от рынков других СБЕ

- Если каждый товар и каждое географическое направление (и так далее) рассматривать как независимую СБЕ, то огромное разнообразие конкурентных стратегий для одной организации приведет к распылению сил и потере эффективности. В таких условиях разработать корпоративную стратегию (см. главу 6) будет почти невозможно.
- С другой стороны, концепция СБЕ дает возможность адекватно отразить действительно существующее разнообразие товаров и рынков.

Однако есть две группы критериев, которые помогут избежать этих двух ловушек, правильно идентифицировать СБЕ и разработать для каждой из них свою бизнес-стратегию.

- *Внешние критерии* идентификации СБЕ относятся к природе рынка для разных частей организации. Две части организации следует рассматривать как одну СБЕ, только если (а) их целевые *потребители* одного и того же *типа*, (б) свои товары и услуги этим потребителям обе части организации доставляют через одинаковые *каналы распространения* и (в) у обеих аналогичные *конкуренты*. Например, «единица», адаптирующая товары или услуги для удовлетворения конкретных мес-

тных потребностей, и “единица”, предлагающая стандартизованные товары или услуги по всему миру, не принадлежат к одной СБЕ. Точно так же не принадлежат к одной СБЕ “единицы”, предлагающие одинаковые товары одной и той же группе потребителей, но использующие разные каналы распространения (например, через розничные магазины или почтовые заказы и Интернет).

- *Внутренние критерии* идентификации СБЕ относятся к природе стратегических возможностей организации — ее ресурсам и компетенции. Две части организации только тогда считаются одной СБЕ, если у них подобные товары/услуги, которые построены на подобных технологиях, и подобные комбинации ресурсов и компетенции. Обычно это также означает, что и по структуре затрат данные “единицы” тоже подобны одна другой. Значит, внутри такой компании, как *Kodak*, единицы, предлагающие товары для пленочной фотографии, и единицы, предлагающие товары для цифровой фотографии, не принадлежат к одной СБЕ, хотя у них одни и те же целевые потребители, которым они доставляют свои товары и услуги через одни и те же каналы распространения.

От правильной идентификации СБЕ зависит выбор конкурентных стратегий (см. раздел 5.3), корпоративные вопросы об отношениях между СБЕ (см. главу 6) и вопросы структуры организации (см. главу 8).¹ Эта проблема существует и в государственном секторе, о чем свидетельствуют частые “перетасовки” бюджетных организаций в центральных министерствах и даже между ними. Например, в Великобритании за несколько последних десятилетий “Образование” сначала объединили с “Наукой”, затем — с “Трудоустройством”, потом с “Профессиональным обучением”. Еще одна важная тема: в связи с изменениями бизнес-среды и/или возможностей организации необходимо пересматривать деление организации на стратегические бизнес-единицы. Например, развитие мобильной телефонии привело к появлению в телекоммуникационных компаниях новых СБЕ, причем многие из них затем “отпочковались” как независимые компании.

5.3. Основы конкурентного преимущества. “Стратегические часы”

Этот раздел посвящен способам выбора менеджерами организации **конкурентной стратегии**, на основе которой бизнес-единица получает на своем рынке конкурентное преимущество. Для государственных организаций эквивалентом будет способ обеспечения необходимого качества услуг в пределах выделенного бюджета.

Благодаря **конкурентной стратегии** бизнес-единица получает на своем рынке конкурентное преимущество

¹ Тема соответствия организационной структуры комбинации СБЕ подробно рассмотрена в книге М. Goold, А. Campbell, *Designing Effective Organisations: How to create structured networks*, Jossey Bass, 2002, и в статье К. Eisenhardt, S. Brown, “Patching”, *Harvard Business Review*, vol. 77, no. 3 (1999), p. 72.

Теоретические изыскания в этой области первым начал Портер.² Он предположил, что существуют три “общие” стратегии, благодаря которым организация получает конкурентное преимущество: “абсолютное лидерство по стоимости”, “дифференциация” и “фокусирование”. В последующие 20 лет исследователи вели интенсивные дискуссии о точном значении каждой из этих категорий. В частности, многие путали сформулированное Портером “лидерство по стоимости” с низкой ценой. Мы, чтобы избежать подобной путаницы в нашей книге, используем общие стратегии, предложенные Боуманом и д’Авени.³ Они основаны на следующем принципе: организации добиваются конкурентного преимущества, лучше или с меньшими затратами обеспечивая своих потребителей тем, чего те хотят или в чем нуждаются. С этим предложением согласился бы и сам Портер, а его категории дифференциации и фокусирования без изменений включены в так называемые “стратегические часы” (рис. 5.2).

При условии, что товар и/или услугу предлагают несколько организаций, потребители при выборе руководствуются своим восприятием потребительской стоимости. Она состоит из комбинации цены и воспринимаемых потребителем преимуществ каждого из предложенных товаров и/или услуг. Позиции стратегических часов представляют разные позиции на рынке, где потребители (или потенциальные потребители) имеют разные требования к потребительской стоимости; но эти позиции также представляют набор общих стратегий для достижения конкурентного преимущества. Ниже приведен пример из истории конкурентной борьбы японских автомобильных фирм на европейском рынке. Мы увидим, что для любой из стратегий на “часах” (не только основанных на низкой цене) важно принимать во внимание затраты организации, особенно относительно конкурентов (пример 5.1).

ПРИМЕР 5.1. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Конкурентные стратегии японских автомобильных компаний в Европе

Стратегические часы помогают идентифицировать основы конкурентной стратегии, а также их возможное изменение во времени.

Позиция 1

В течение 1960-х и в начале 1970-х годов японские автопроизводители осваивали европейский рынок, ориентируясь на покупателей машин недорогих и без излишеств, полагая, что местные автопроизводители не станут защищать этот сектор. Потребители действительно воспринимали товары японцев как дешевые и потому не ожидали от новой машины каких-то особых потребительских качеств. Объем продаж, достигнутый с помощью такой стратегии вступления на новый рынок, и накопленный опыт позволили японцам закрепиться в Европе и перейти к другим, более прибыльным, стратегиям.

² М. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985.

³ D. Faulkner, C. Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995. О подобном наборе стратегий говорится и в книге Richard D’Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995.

Позиция 2

К концу 1970-х и началу 1980-х годов благодаря более высокому качеству и надежности японских автомобилей потребители стали воспринимать их так же положительно, как и европейские. Несмотря на это японские автопроизводители продолжали продавать свои машины дешевле, чем местные конкуренты, что позволило им еще больше нарастить объем продаж.

Позиция 3

В конце 1980-х годов японцы продолжили укрепление своих позиций в Европе, предложив потребителям автомобили по конкурентоспособным ценам, но даже надежнее и качественнее, чем продукция европейских компаний. Последние попытались удержать свои позиции, для чего повысили качество и снизили относительные цены своих машин.

Позиция 4

К середине 1990-х годов основные японские производители, впрочем, как и другие автомобильные компании, начали дифференцировать свои товары, предлагая такие дополнительные характеристики, как пневмоподушки безопасности, кондиционеры и длительный гарантийный срок. В течение большей части этого периода у японцев время подготовки инноваций было меньшим, чем у многих их конкурентов. Однако к 2000 году конкуренты подтянулись, и в автомобильной отрасли стало труднее добиться существенной дифференциации.

Позиция 5

Модель Lexus компании *Toyota* выпадает из общего ряда продукции этого японского производителя; она даже не носит название *Toyota*. Ее разработали специально для конкуренции в сегменте престижных автомобилей с такими прославленными брендами, как *Jaguar* и *Mercedes*. Поскольку как новичок этого сегмента модель Lexus не имела "знатной родословной" своих конкурентов, рекламную кампанию построили на том, что потребителям стоит покупать машины за их превосходные характеристики, а не за громкое название.

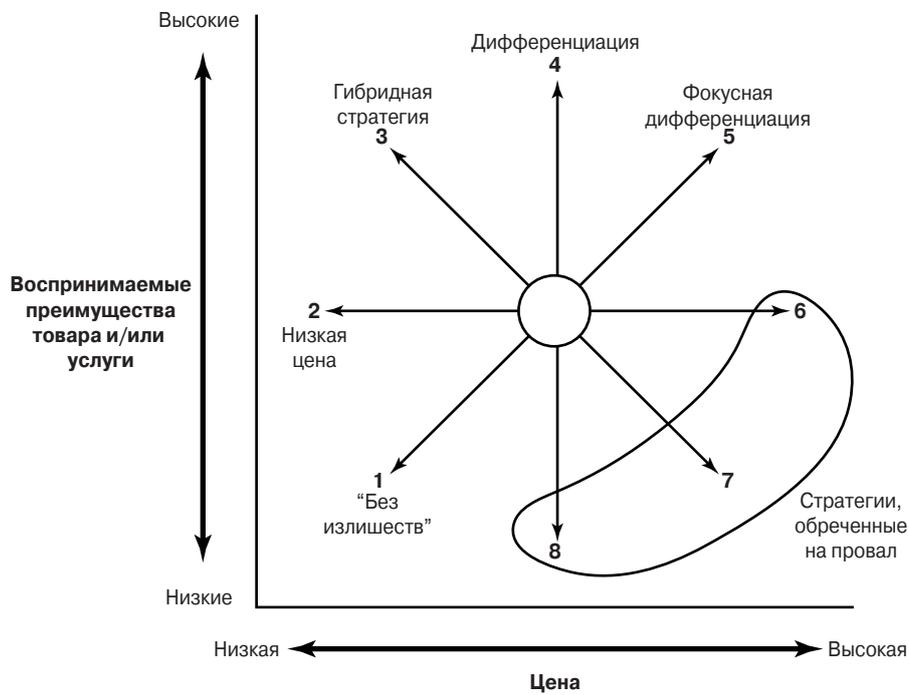
Позиция 8

Несмотря на высокую производительность труда, у японской компании *Nissan* из-за яростной ценовой конкуренции в Европе снижался уровень продаж, что вело к финансовым потерям. Ее модельный ряд не выглядел достаточно привлекательным для потребителей, поэтому компания теряла рыночную долю и рентабельность. Но в марте 1999 года компания *Renault* приобрела контрольный пакет акций *Nissan* и развернула программу по разработке товаров, одним из результатов которой стала новая *Мисга*, которую с успехом представили на рынке в начале 2003 года.

Источник. Дополненный вариант работы Тони Якобса, Бристольская школа бизнеса.

Вопросы

1. Почему новички отрасли часто в самом начале выбирают на стратегических часах позицию 1?
2. Почему лидеры рынка не отреагировали на японские стратегии 2 и 3?
3. Можно ли было избрать для вступления на новый рынок стратегию 5 и лишь потом перейти на другие позиции стратегических часов?
4. Компания *Nissan* изменила свою позицию 8. На какую позицию стратегических часов она перешла?



	Потребности/риски	
1 "Без излишеств"	Эта стратегия пригодна только для отдельных сегментов	
2 Низкая цена	Опасность ценовой войны и низкой прибыли; чтобы следовать этой стратегии, нужно быть лидером по себестоимости (иметь минимальную среди конкурентов себестоимость)	
3 Гибридная стратегия	Низкие затраты и реинвестиции в низкую цену и дифференциацию	
4 Дифференциация (а) Без наценки	Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость, более высокая рыночная доля	} Дифференциация
(б) С наценкой	Воспринимаемая потребительная стоимость достаточно высока, чтобы потребители вынесли повышенную цену	
5 Фокусная дифференциация	Более высокая воспринимаемая потребительная стоимость для отдельного сегмента, благодаря чему допустимо использовать наценку	} Вероятность провала
6 Повышенная цена/стандартная потребительная стоимость	Более высокая прибыль, если конкуренты не прибегнут к этой же стратегии; опасность потерять рыночную долю	
7 Повышенная цена/низкая потребительная стоимость	Допустима только в монопольной ситуации	
8 Низкая потребительная стоимость/стандартная цена	Потеря рыночной доли	

Источник. Стратегические часы адаптированы из работы D. Faulkner, C. Bowman, *The Essence of Competitive Strategy*, Prentice Hall, 1995. Правда, Боуман использует термин "воспринимаемая полезная стоимость".

Рис. 5.2. Стратегические часы: варианты конкурентных стратегий

Поскольку все эти стратегии рыночные, важно знать критические факторы успеха для каждой позиции на часах. Потребителей на позициях 1 и 2, в первую очередь, интересует цена товара, но только если характеристики товара и/или услуги соответствуют их пороговым требованиям, о чем мы говорили в разделе 2.4.3. Обычно это означает, что для потребителей функциональность товара важнее качества обслуживания или эстетических характеристик, таких как дизайн или упаковка. Потребители на позиции 5 совсем другие: им нужны специальные товары или услуги и они готовы за них платить больше. Конечно, на любом отдельном рынке объем спроса вряд ли равномерно распределен между позициями на часах. На рынках товаров широкого потребления спрос существенно смещен к позициям 1 и 2. К этому же типу рынков относятся и многие общественные службы. На других рынках спрос сосредоточен на позициях 4 и 5. Например, исторически таким был рынок профессиональных услуг. Однако со временем рынки меняются. На рынках товаров широкого потребления появляются ниши товаров с более высокой потребительной стоимостью; эти ниши быстро растут по мере роста свободных средств у потребителей. Например, на рынке напитков такое произошло с премиум-сортами и специальными сортами пива (см. ситуацию для анализа в конце главы 2); эта же тенденция проявилась во многих розничных секторах. А специальные рынки иногда со временем начинают походить на рынки товаров широкого потребления, в частности когда информационные технологии срывают пелену таинственности с товара или услуги и упрощают их профессиональное содержание (так произошло с финансовыми услугами; см. главу 9).

Как видно, стратегические часы — это важная концепция, которая помогает менеджерам понять изменчивые потребности своих рынков, выбрать стратегическое позиционирование своей организации и добиться конкурентного преимущества. Переходим к детальному разбору каждой позиции на стратегических часах.

5.3.1. Ценовые стратегии (позиции 1 и 2)

Позиция 1 представляет **стратегию “без излишеств”** — комбинацию низкой цены, низких воспринимаемых характеристик товара и/или услуги и фокуса на чувствительном к цене рыночном сегменте. Такие сегменты существуют по ряду причин.

Стратегия “без излишеств” — это комбинация низкой цены, низких воспринимаемых характеристик товара и/или услуги и фокуса на чувствительном к цене рыночном сегменте

- Товары или услуги относятся к категории *товаров широкого потребления*. Потребители не замечают или не ценят различия в товарах от разных производителей. Поэтому основным фактором конкуренции становится цена. Примером служат основные продукты питания, особенно в развивающихся странах.
- Обычно есть *чувствительные к цене потребители*, которые не могут или не хотят себе позволить покупать более качественные (а значит, более дорогие) товары. В Европе такой стратегии следуют сети розничных бакалейно-гастрономических магазинов *Aldi* и *Netto*. Магазины простые, без декоративных излишеств, ассортимент товаров относительно ограниченный, с небольшим количеством специальных или деликатесных товаров, а цены очень низкие. В секторе общественных

служб многие решения принимают те, кто выделяют бюджетные средства, не особенно при этом учитывая пожелания пользователей. Ограниченных бюджетных средств обычно хватает только на базовые потребности (например, на субсидирование покупки очков или неотложную стоматологическую помощь).

- У покупателей *высокая рыночная власть* и/или их *затраты на переход на товары другого производителя низки* (примером служит розничная торговля бензином). В таких случаях трудно добиться лояльности потребителей, поэтому компании ищут обходные пути, например вводят карточки лояльности.
- На рынке присутствует *малое количество производителей с приблизительно равными рыночными долями*. Значит, все игроки рынка имеют подобные структуры затрат и они быстро копируют новые характеристики товара и/или услуги конкурентов. В таких условиях основным конкурентным оружием будет цена.
- Когда крупные игроки ведут неценовую конкуренцию, сегмент низкой цены — это возможность меньшим игрокам *избежать столкновения с крупными конкурентами*. Например, так постарается действовать региональная юридическая фирма, оказывающая услуги корпоративным клиентам. Или еще пример: новичок выходит на рынок через позицию 3, наращивает объем продаж и только потом переключается на другие стратегии.

Стратегия “без излишеств” приведена в примере 5.2.

ПРИМЕР 5.2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегия “без излишеств” компании *easyJet*

Различные способы снижения затрат обеспечивают успех стратегии “без излишеств”.

Основанную в 1995 году компанию *easyJet* считали дерзким молодым новичком европейской отрасли авиаперевозок, которому многие прочили скорый крах. Однако к середине 2000-х годов эта лутонская авиакомпания не просто выжила, но и добилась гораздо большего. Начав с шести арендованных самолетов, которые обслуживали один маршрут, к 2003 году *easyJet* имела уже 74 воздушных судна, летавших по 105 маршрутам в 38 аэропортов и перевозивших более 20 млн. пассажиров в год.

Экономия средств за счет того, что *easyJet* не предлагала пассажирам на борту закусок и напитков, а также не делила салоны своих авиалайнеров на первый, бизнес- и эконом-классы, была всего лишь внешней, “косметической” борьбой за снижение затрат. В действительности все существование компании подчинялось философии экономии. Об этой бизнес-модели прямо сказано в отчете за 2002–2003 финансовый год.

Наши главные цели — безопасность и обслуживание потребителей. Это элементы нашей сильной и динамичной корпоративной культуры, соответствующей постоянному высокому темпу роста компании. Бизнес-модель состоит из следующих основных компонентов.

- Плотная маршрутная сеть
 - Авиасообщение между крупными аэропортами, обслуживающими большое количество пассажиров
 - Высокая частота полетов
 - Привлекательна для бизнес-пассажиров и туристов

316 Часть III ○ Стратегические варианты

- Сильная, известная торговая марка
 - Чрезвычайно высокая осведомленность потребителей о марке
 - Поддержана новаторской и эффективной рекламой
- Динамичные тарифы
 - Простая структура тарифов; чем раньше заказываешь билет, тем меньше платишь
 - Мы стремимся к тому, чтобы наш тариф был самым низким на данном маршруте
 - Тарифная система построена на колебаниях спроса; собственная система управления доходностью
- 100% прямых продаж
 - *EasyJet* не платит комиссионные посредникам
 - Более 90% продаж — онлайнные
- Практичный авиапарк
 - Большой, современный, экономичный и относительно экологически безопасный парк самолетов
 - Мы вводим в парк лайнер Airbus A319 и одновременно списываем морально устаревшие Boeing 737. Так мы формируем парк из современных и технологичных лайнеров двух типов, что упростит его техническое обслуживание
 - Благодаря высокому уровню использования активов мы снижаем единичные затраты
- Возможность расширения
 - Ключ к длительно высоким темпам роста — возможность расширения деятельности
 - При этом также снижаются предельные затраты роста
 - Повышение масштабов приносит существенную экономию

Несмотря на впечатляющие финансовые результаты (96 млн. фунтов стерлингов прибыли при совокупном доходе 932 млн. фунтов (около 144 млн. евро и около 1,4 млрд. евро соответственно)), в отчете приведены пока еще нерешенные проблемы и задачи на будущее.

Наша первая задача — продолжать повышение частоты полетов на существующих маршрутах, поскольку так мы добиваемся еще большей экономичности нашей основной деятельности и повышаем привлекательность услуг *easyJet* для потребителей, особенно в бизнес-секторе. К тому же этот способ роста сопряжен с наименьшим риском и в отчетном финансовом году обеспечил приблизительно две трети чистого роста количества пассажиров.

Наша вторая задача — вводить рейсы до промежуточных точек на уже существующих маршрутах. Преимущества такого способа расширения в том, что эти маршруты мы уже хорошо освоили и здесь у нас налажены отношения с потребителями.

Третья задача — расширяться, добавляя новые маршруты. Два последних направления работы обеспечили еще одну треть чистого роста количества пассажиров в 2003 году.

Источник. Отчет компании *easyJet* за 2002–2003 финансовый год.

Вопросы

1. Перечитайте разделы 5.3.1 и 5.4.1 и назовите основы стратегии “без излишеств” компании *easyJet*.
2. Легко ли более крупным авиакомпаниям, таким как *British Airways*, скопировать данную стратегию?

Позиция 2, **стратегия низкой цены**, заключается в том, чтобы удерживать цену более низкой, чем у конкурентов, но поддерживать такие же, как у них, воспринимаемые характеристики товара или услуги. В государственном секторе правительство как распорядитель бюджета под “ценой” понимает единичные затраты организации, получающей бюджетные средства. От государственной организации ожидают, что она из года в год будет повышать эффективность затрат, не снижая при этом воспринимаемых преимуществ.

Стратегия низкой цены заключается в том, чтобы удерживать цену более низкой, чем у конкурентов, но поддерживать такие же, как у них, воспринимаемые характеристики товара или услуги

Бизнес-единица, желающая получить конкурентное преимущество за счет стратегии низкой цены, имеет на выбор два основных варианта действий. Первый — это выявить непривлекательный для конкурентов рыночный сегмент и сосредоточиться на нем, чтобы избежать конкурентного давления и спокойно удерживать свою низкую цену. Второй и более сложный вариант — конкурировать по цене. Это распространенная ситуация в государственном секторе и для рынков товаров широкого потребления. При конкуренции по цене существует несколько потенциальных ловушек.

- *Падение прибыли.* Хотя, снижая цену, организация получит тактическое преимущество, существует опасность, что конкуренты тоже подхватят эту стратегию.
- Это приведет к *неспособности реинвестировать* в развитие товара или услуги, за чем последует снижение воспринимаемых преимуществ товара. В секторе общественных услуг такая стратегия приведет к тому, что в данную организацию будут обращаться только самые бедные слои населения, которым не по карману более качественные услуги в частном секторе. Так случилось, например, с дешевым государственным жильем.
- Также очевидно, что организации, неспособной удерживать затраты на низком уровне, не удастся долго использовать стратегию низкой цены. Однако низкие затраты сами по себе не служат основой конкурентного преимущества. Секрет в том, чтобы снизить затраты способом, который не скопируют конкуренты, и далее благодаря стратегии низкой цены получить длительное конкурентное преимущество. Это сложная задача, однако в разделе 5.4.1 мы покажем возможные пути ее решения.

5.3.2. Стратегии дифференциации (позиция 4)

Следующий вариант — это общая **стратегия дифференциации**, т. е. предложение товаров или услуг, отличных от конкурентных и привлекательных для покупателей.⁴ Цель в том, чтобы получить конкурентное преимущество за счет лучших товаров или услуг по прежней цене либо увеличить прибыль за счет несколько повышенной цены.

⁴ В статье В. Sharp, J. Dawes, “What is differentiation and how does it work?”, *Journal of Marketing Management*, vol. 17, no. 7/8 (2001), pp. 739–759, рассмотрена связь между дифференциацией и рентабельностью.

Эквивалент этой стратегии в государственном секторе — добиться статуса “лучшей организации”, благодаря чему получать больше бюджетных средств (например, университеты стараются продемонстрировать, что они лучшие в научных исследованиях или преподавательской деятельности).

Стратегия дифференциации заключается в предложении товаров или услуг, отличных от конкурентных и привлекательных для покупателей

Успех дифференциации зависит от ряда факторов.

- Организация должна отчетливо понять, *кто ее стратегический потребитель*. Как мы видели в разделе 2.4.3, сделать это не всегда легко. Например, кто стратегический потребитель для газетного бизнеса — читатели газеты, рекламодатели или те и другие вместе? Очевидно, у них разные потребности, и их интересуют разные характеристики товара (газеты). На подобный же вопрос должны ответить и организации государственного сектора. На чьи интересы они должны ориентироваться? Конечных пользователей или распорядителей бюджетных средств? Поможет ответить на сложные вопросы концепция стратегического потребителя. При этом, правда, возникает такая опасность: менеджеры начнут воспринимать *ценное для стратегического потребителя* как нечто непреложное. Поэтому одновременно необходимо определить еще и критические факторы успеха (см. раздел 2.4.2).
- Важно ясно понимать, *с кем именно конкурирует* организация. Например, круг конкурентов компании широк или же значительно *уже*, возможно, в пределах одного рыночного сегмента? Во втором случае подойдет стратегия фокусной дифференциации (позиция 5 на стратегических часах; см. раздел 5.3.4). А при широкой конкуренции компании, возможно, стоит сосредоточиться на тех факторах дифференциации, которые ценят все потребители на рынке. Например, на рынке массовых автомобилей потребители больше всего ценят надежность (критический фактор успеха), и те производители, которые демонстрируют высокую надежность своих машин, имеют преимущество перед конкурентами.

Некоторые проблемы идентификации подходящей основы дифференциации рассмотрены в примере 5.3.

ПРИМЕР 5.3. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

“Рубчик” по краю печени — это конкурентное преимущество?

При разработке конкурентной стратегии руководителям следует остерегаться ложных основ конкурентного преимущества.

Несколько высших руководителей одной международной компании — производителя продуктов питания участвовали в стратегическом семинаре. Они обсуждали возможные основы конкурентного преимущества своих стратегических бизнес-единиц. Когда речь зашла об учете

предпочтений потребителей, менеджер по вопросам качества из подразделения печенья сказал следующее.

Полностью согласен с тем, что мы должны учитывать предпочтения потребителей. В нашем подразделении мы знаем, чего хотят покупатели, и не жалеем на это денег. Как показали наши исследования, потребителям очень нравится аккуратный ровный “рубчик” по краю печенья. Поэтому мы только что вложили один миллион фунтов в оборудование, которое делает такой “рубчик” с очень малыми отходами производства. В этой области мы лидеры рынка.

Однако последующее обсуждение выявило не менее трех ошибок этого менеджера. Во-первых, он вспомнил только о конечных покупателях печенья и забыл о розничных фирмах. Эта ошибка объясняется тем, что компания считала розничные фирмы “конкурентами”, поскольку в своих магазинах они продавали наряду с товарами поставщиков еще и товары собственных марок. Но поскольку крупные розничные фирмы контролировали 50% распространения печенья, их следовало рассматривать и как потребителей. Если эти фирмы не захотят распространять печенье компании, оно просто не попадет к конечным покупателям. Итак, хотя последние, безусловно, важны, стратегический потребитель для компании — розничные фирмы. Однако подразделение печенья не имело четкой стратегии достижения конкурентного преимущества в этом контексте.

Во-вторых, предпочтения конечных покупателей определялись в ходе исследования, в котором респондентов просили не самостоятельно назвать интересные им характеристики печенья, а выбрать из предложенного списка. В этот список и входил “ровный рубчик по краю”. Другие участники совещания решили, что несколько “птичек”, которые респонденты поставили в подготовленной научно-исследовательским отделом анкете, — ложная основа для разработки стратегии и крупных инвестиций.

В-третьих, менеджер был вынужден признать, что конкурентам ничто не мешает купить такое же оборудование и делать такой же ровный рубчик. Значит, даже если рубчик и служит конкурентным преимуществом — что весьма сомнительно, — это преимущество легко скопировать.

Вопросы

В этом примере иллюстрируются три распространенных недостатка стратегий дифференциации.

1. Ошибочно определив своего стратегического потребителя (или “заинтересованную сторону”), организация неверно оценивает потребительскую стоимость своего товара.
2. Для определения интересных потребителю характеристик товара организация проводит исследования неверно.
3. Конкуренты могут легко скопировать предполагаемый источник дифференциации.

Отвечая на следующие вопросы, помните о перечисленных выше недостатках.

1. Назовите возможные длительные основы дифференциации для рассмотренного подразделения печенья.
2. Лишены ли перечисленных недостатков основы дифференциации в австралийской винной отрасли (см. пример 5.5)?

5.3.3. Гибридная стратегия (позиция 3)

Гибридная стратегия — это одновременное использование дифференциации и более низкой, чем у конкурентов, цены. Успех такой стратегии зависит от способности организации предложить потребителям товар с улучшенными характеристиками и по низкой цене, а также получить достаточную прибыль, чтобы реинвестировать ее в сохранение и развитие основы дифференциации.⁵ Кажется очевидным такое возражение: если достигнута дифференциация, уже нет необходимости снижать цену, ведь ее можно удерживать, по крайней мере, на уровне цены конкурентов, если не выше. Однако гибридная стратегия будет эффективна только в следующих обстоятельствах.

Гибридная стратегия — это одновременное использование дифференциации и более низкой, чем у конкурентов, цены

- Если организация добьется намного *больших объемов*, чем конкуренты. Даже при низкой цене она получит достаточную прибыль.
- Если организация точно знает, какая *деятельность обеспечит ей дифференциацию* (т. е. уверена в своей потенциальной ключевой компетенции). Она без опасений снижает затраты на другие виды деятельности. Компания *IKEA* производит недорогие высококачественные товары, а дифференциации добивается благодаря маркетингу, ассортименту, материально-техническому снабжению и складским операциям. Низкие ожидания потребителей относительно уровня обслуживания тоже позволяют снизить затраты, поскольку покупатели готовы вывезти мебель своими силами и собрать ее самостоятельно (см. пример 5.4).
- Если использовать ее как *стратегию выхода на рынок* с устоявшимися участниками. Так часто поступают, реализуя глобальную стратегию. Организация ищет в бизнес-портфеле конкурента “расшатанный кирпич”⁶ — например, неэффективную деятельность в одном из географических регионов мира — и выходит на этот рынок с товаром более качественным, а если необходимо, то и по более низкой цене. Цель в том, чтобы получить определенную рыночную долю, отвлечь внимание конкурента и создать “плацдарм”, с которого можно двигаться дальше. Однако, реализуя эту стратегию, важно выдержать такие условия: (а) общие затраты должны быть достаточно низкими, чтобы компания могла позволить себе длительное время мириться с низкой прибылью; (б) следует заранее рассмотреть стратегию, которая придет на смену стратегии выхода на новый рынок.

⁵ См., например, D. Miller, “The generic strategy trap”, *Journal of Business Strategy*, vol. 13, no. 1 (1992), pp. 37–42, и C.W.L. Hill, “Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework”, *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3 (1998), pp. 401–412.

⁶ См. G. Hamel, C.K. Prahalad, “Do you really have a global strategy?”, *Harvard Business Review*, vol. 63, no. 4 (1985), pp. 139–148.

ПРИМЕР 5.4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**Гибридная стратегия компании ИКЕА**

Комбинация низкой цены и воспринимаемой повышенной потребительской стоимости — это иногда чрезвычайно успешная стратегия, однако она требует инновационного мышления.

С момента основания в 1953 году компания *ИКЕА* выросла до очень успешной глобальной сети магазинов, но сохранила неизменной свою концепцию розничной торговли: «Предлагать в широком ассортименте функциональную мебель хорошего дизайна по ценам, низким настолько, чтобы она была доступна большинству людей».

Товары *ИКЕА* явно отличались от продукции конкурентов. Это была простая, высококачественная мебель скандинавского дизайна. К тому же ее продавали в разобранном виде, как комплекты деталей, которые потребители вывозили и собирали самостоятельно, не дожидаясь доставки, на что в других компаниях часто уходило много времени. Свои огромные магазины *ИКЕА* открывала в пригороде, всегда предусматривая вместительную парковку, кафе, рестораны, детские комнаты с воспитателем и необходимые приспособления для удобства инвалидов-колясочников. Потребители ожидали найти в этих магазинах широкий выбор стильной и качественной мебели по разумным ценам. Компания удовлетворяла эти ожидания, взамен предлагая покупателям взять на себя часть работы (такую, как доставка и сборка), которую традиционно выполняли производители и торговые предприятия. Этим *ИКЕА* тоже уменьшала свои затраты, как и тем, что снабжала посетителей магазина мерной рулеткой, бумагой и ручкой: потенциальные покупатели выполняли и записывали нужные им замеры самостоятельно, и компания сэкономила на количестве продавцов-консультантов в торговом зале.

Чтобы стабильно производить высококачественные товары при низкой себестоимости, *ИКЕА* открыла по всему миру закупочные офисы, которые занимались поиском потенциальных поставщиков. Затем дизайнеры в головном офисе просматривали информацию, поступившую из закупочных офисов, и решали, кто и что будет поставлять для каждого из товаров. Их главной целью были низкая себестоимость и простота изготовления. Поэтому из возможных поставщиков всегда выбирали самых экономически выгодных, пусть даже нетрадиционных (например, обивку для сидений заказывали производителю мужских рубашек). Хотя попасть в поставщики *ИКЕА* непросто, от желающих отбоя не было, поскольку поставщик, став частью системы *ИКЕА*, получал доступ к глобальным рынкам, техническую поддержку, оборудование в аренду и консультационную помощь в том, как привести свое производство в соответствие мировым стандартам качества. Такое радушие к поставщикам не исключает вечной бережливости *ИКЕА*. В первые годы своего существования компания даже переместилась в Данию, чтобы избежать шведского налогообложения. Философия низких расходов поистине пронизывает всю компанию и стала частью корпоративной культуры (см. пример 4.6).

Источники. Корпоративная информация *ИКЕА*; газета *Financial Times*, 24 November 2003.

Вопросы

1. Вспомните и назовите другие компании, следующие гибридной стратегии.
2. Почему иногда компаниям сложно следовать гибридной стратегии? Как преодолеть эти трудности?

5.3.4. Фокусная дифференциация (позиция 5)

Стратегия **фокусной дифференциации** — это предложение, обычно избранному рыночному сегменту (рыночной нише), товаров и/или услуг с особыми воспринимаемыми характеристиками, оправдывающими значительно повышенную цену. На многих рынках существуют товары высшего качества, обычно очень престижной марки. Например, на рынке алкогольных напитков поставщики премиум-пива, односолодового виски и вин из определенных шато убеждают потребителей, что эти товары существенно отличаются от продукции конкурентов, и поэтому значительно более высокая цена эксклюзивных напитков оправдана. В государственном секторе особые национальные или международные объекты (такие, как специализированный музей) получают значительно большее бюджетное финансирование, чем рядовые организации. Однако фокусная дифференциация поднимает ряд важных вопросов.

Стратегия **фокусной дифференциации** означает предложение, обычно избранному рыночному сегменту (рыночной нише), товаров и/или услуг с особыми воспринимаемыми характеристиками, оправдывающими значительно повышенную цену

- Для роста продаж организации, возможно, придется *выбирать* между стратегиями общей дифференциации (позиция 4) и фокусной дифференциации (позиция 5). Этот процесс имеет всемирный размах, поскольку менеджеры принимают решения на все более глобальных рынках. Организация добьется роста скорее за счет продаж в тех же нишах, но в новых странах или на новых рынках (т. е. сохранив позицию 5 стратегических часов на всех рынках), чем за счет повышения активности в одной стране или на одном рынке (переход с позиции 5 на позицию 4).
- Следовать фокусной стратегии трудно, если она выступает всего лишь *частью* общей стратегии организации; надо признать, это весьма распространенная ситуация. Например, универмаги предлагают широкий ассортимент товаров в одном месте. Этим они привлекают потребителей самых разных типов. Поэтому фокусная стратегия для отдельной группы товаров столкнется с трудностями, поскольку, возможно, сам универмаг, его оснащение и оборудование, интерьер, прилегающая территория и персонал не будут соответствовать предпочтениям целевой группы потребителей этих особых товаров. Такие практические моменты ограничивают доступный организации выбор позиционирования. К слову, эта проблема возникает и при разработке корпоративной стратегии, о которой мы поговорим в главе 6.
- Фокусные стратегии иногда *конфликтуют с ожиданиями заинтересованных сторон*. Например, прекрати система публичных библиотек обслуживать территории с низким читательским спросом и направь ресурсы в популярные библиотеки, она стала бы рентабельнее. И выбери она путь развития на основе онлайн-овых информационных технологий, какая-то часть общества встретила бы эти усилия с одобрением. Однако можно поспорить о том, насколько эти стратегии соответствуют главному назначению публичных библиотек — приобщать к литературе все общество.

- *Новую деятельность* часто начинают очень сфокусированно, например новые “самые современные” медицинские услуги в больницах. Однако развить эти инновации непросто, поскольку оба возможных пути проблематичны. С одной стороны, для перехода от позиции 5 к позиции 4 необходимо снизить цену, для чего придется экономить и идти на ухудшение характеристик новинки, как-то умудряясь при этом поддерживать дифференциацию. Но и другой путь не легче: при расширении сложно сохранить узкосфокусированный подход (позиция 5), поскольку более широкий круг потребителей уже не готов платить ту высокую цену, на которую соглашались первые пользователи новинки (или в государственном секторе распорядители фондов уже не готовы финансировать проект).
- Если *рыночная ситуация* изменится таким образом, что различия между сегментами сотрутся, организация окажется перед лицом намного более широкой конкуренции. Потребители больше не захотят платить повышенную цену за особый товар, поскольку уже улучшились характеристики и “обычного” товара. Или же на рынке появятся новые сегменты из-за еще более дифференцированных предложений от конкурентов. Порой такие изменения происходят одновременно. Например, в то время, когда некоторые эксклюзивные рестораны для расширения клиентуры начали предлагать более “демократичное” меню, стандарты обслуживания выросли во всем ресторанном секторе; вдобавок появились рестораны, заполнившие отдельные рыночные ниши, поскольку специализировались на этнической кухне или определенных продуктах (морепродуктах, вегетарианских блюдах).

5.3.5. Провальные стратегии (позиции 6, 7 и 8)

Провальная стратегия не обеспечивает воспринимаемую потребительскую стоимость либо по характеристикам товара, либо по цене, либо по обоим факторам одновременно. Например, стратегии, представленные позициями 6, 7 и 8, скорее всего, обречены на провал. Первая из них — это повышать цену, не улучшая потребительских свойств товара и/или услуги. Обычно именно такую стратегию ставят в вину монопольным организациям. Однако, если такая организация не защищена законодательно или высокими барьерами для выхода на рынок, конкуренты рано или поздно посягнут на ее рыночную долю. Позиция 7 — это еще более катастрофическое продолжение позиции 6: характеристики товара и/или услуги ухудшаются, а относительная цена растет. Позиция 8 (снижение характеристик при неизменной цене) тоже опасна, однако некоторые фирмы в свое время опробовали такую стратегию. Здесь риск заключается в том, что конкуренты чрезмерно увеличат свою рыночную долю. Хотя логика позиций 6, 7 и 8 предполагает неизбежный уход с рынка, многие государственные организации продолжают держаться за такие стратегии, поскольку отсутствует рыночный механизм наказания за низкую потребительскую стоимость и/или политическая воля закрыть таких горе-поставщиков общественных услуг.

Провальная стратегия не обеспечивает воспринимаемую потребительскую стоимость либо по характеристикам товара, либо по цене, либо по обоим факторам одновременно

Есть еще одна возможность провала. Если компания четко не представляет себе свою основную стратегию, она рискует “застрять на полпути”, после чего до краха рукой подать.

5.4. Длительное конкурентное преимущество

Если серьезно стремиться к конкурентному преимуществу (о чем мы говорили в разделе 5.3), то важно помнить о его длительности. Реально ли достичь конкурентного преимущества и не растерять его со временем? Ответ положительный. В некоторых обстоятельствах длительное конкурентное преимущество возможно (по крайней мере, в течение хотя и ограниченного, но продолжительного времени), о чем мы поговорим в данном разделе. А следующий раздел, 5.5, посвящен конкурентной стратегии в обстоятельствах, когда длительно сохранять преимущество невозможно или крайне сложно.

В основу немалой части следующего материала положена тема раздела 3.4.3 — устойчивость ключевой компетенции.

5.4.1. Длительное ценовое преимущество

Существует несколько способов длительно сохранять конкурентное преимущество за счет низких цен (рис. 5.3).

- Организация, реализующая стратегию низкой цены, соглашается на *пониженную прибыль* (о чем мы говорили выше) по двум причинам: либо она продает свои товары и/или услуги в больших объемах, чем конкуренты, либо субсидирует данную бизнес-единицу из других источников дохода в своем портфеле (о портфельных стратегиях речь пойдет в главе 6).
- Организация готова вести *ценовую войну*⁷ с конкурентами и выиграть ее благодаря либо своим меньшим затратам (см. ниже), либо своим “глубоким карманам”, из которых намерена покрывать кратко- и среднесрочные убытки, надеясь в будущем выжить конкурентов с рынка. Обвинения в использовании таких стратегий часто предъявляли супермаркетам. В наше время чем больше у потребителей возможностей благодаря Интернету сравнивать цены и “бродить” по виртуальным магазинам, тем чаще происходят ценовые войны.
- Благодаря своим *особым возможностям* организация получает преимущество за счет низких затрат цепочки образования стоимости.⁸ Портер характеризует лидера по себестоимости как “производителя с самыми низкими в своей отрасли затратами, который ищет и использует все источники преимущества такого рода”.⁹

⁷ Ценовые войны подробно рассмотрены в статье A. Rao, M. Bergen, S. Davis, “How to fight a price war”, *Harvard Business Review*, vol. 78. No. 2 (2000), pp. 107–115.

⁸ О преимуществах по себестоимости речь идет в R. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 4th edition, Blackwell, 2002, Chapter 8.

⁹ Цитаты Портера о трех конкурентных стратегиях взяты из его книги M. Porter, *Competitive Advantage*, Free Press, 1985, pp. 12–15.



Рис. 5.3. Длительное конкурентное преимущество

(См. главу 3, раздел 3.3 и рис. 3.1.) Например, компания получает преимущество по себестоимости благодаря тому, что имеет доступ к более дешевому, чем у конкурентов, сырью или имеет более эффективное производство, или расположена в местности с дешевой рабочей силой, или пользуется недорогим распространением. Аутсорсинг (поручение некоторых работ сторонним организациям) тоже позволяет значительно снизить затраты. Конечно, если организация использует этот подход, она должна быть уверена в том, что выбранные ею виды деятельности действительно позволяют снижать затраты и достигать ценового конкурентного преимущества. Также важно, чтобы конкурентам было сложно скопировать это преимущество, о чем мы говорили в главе 3. Организация должна рассматривать инновации в снижении затрат как обязательное условие выживания. Международный пример такой компании — *McDonald's*; еще один пример — *easyJet* (см. пример 5.2).

- *Сконцентрироваться на тех рыночных сегментах*, в которых низкая цена особенно важна для потребителей. Так поступают, например, производители товаров, которые затем продаются под собственной торговой маркой супермаркета. Эти производители удерживают низкие цены, поскольку избавлены от высоких накладных и маркетинговых расходов известных брендов. При этом обязательное условие — сосредоточиться на данном товаре и данном рыночном сегменте. Правда, стратегии низкой цены сопряжены с реальными опасностями. Например, потребители начинают *ассоциировать низкую цену с низкими характеристиками товара и/или услуги*, и с позиции 2, на которой хотела бы оставаться компания, она непроизвольно “сползает” на позицию 1.

5.4.2. Длительное преимущество на основе дифференциации

Менеджеры часто говорят, что дифференциация — основная стратегия их организации, однако под ней они понимают просто “быть другими”, чего недостаточно. Данный раздел посвящен длительному конкурентному преимуществу на основе дифференциации. Нет смысла отличаться от других, если потребители не ценят вашу “уникальность”, а конкуренты могут легко ее скопировать. Например, даже если инвестиции в высокотехнологическое производственное оборудование, которые сделал производитель печенья из примера 5.3, действительно удовлетворяли важную потребность покупателей, их было просто повторить конкурентам. А бухгалтерской фирме, выполняющей стандартный аудит, трудно получить конкурентное преимущество за счет дифференциации своих процедур. В данном случае конкурентам еще проще скопировать возможные вариации. Нельзя сказать, что не стоит и пытаться. Такие улучшения работы помогут успешно конкурировать, однако их нельзя назвать *длительной дифференциацией*.

Назовем необходимые условия длительного конкурентного преимущества на основе дифференциации¹⁰ (см. рис. 5.3 и пример 5.5).

- *Создание помех для копирования*. О факторах, усложняющих копирование, мы говорили в разделе 3.3.
- *Неполная мобильность* ресурсов и/или компетенции, поддерживающих дифференциацию, — это еще одна основа возможного длительного конкурентного преимущества. Речь идет о том, по силам ли конкурентам *перекупить* ресурсы или компетенции организации. Например, преимущество фармацевтической фирмы обусловлено работающими на нее ведущими учеными, а преимущество футбольного клуба — играющими в нем звездами, однако существует опасность, что конкуренты *перекупят* эти ценные активы. С другой стороны, некоторые основы преимущества очень трудно перекупить.
 - Конкурентам трудно получить такие *нематериальные активы*, как торговая марка, имидж или репутация. Даже если конкурент купит компанию, чтобы присвоить ее бренд, репутация этого бренда необязательно перейдет на нового собственника.
 - *Затраты по смене поставщика* — это фактические или воспринимаемые затраты покупателя по смене источника нужных ему товаров или услуг. Покупатель часто зависит от данного поставщика, поскольку только от него получает определенные компоненты, услуги или квалификацию; либо выгоды от смены поставщика просто не покрывают затрат или не оправдывают риска.
 - *Обоюдная специализация* тоже способствует неполной мобильности, например, если ресурсы или компетенция одной организации тесно связаны с организацией покупателя. Например, определенный элемент цепочки образования

¹⁰ О длительном конкурентном преимуществе написано много. Одна из ранних работ — С.К. Prahalad, G. Hamel, “The core competence of the corporation”, *Harvard Business Review*, May–June, 1990. См. также D. Collis, C. Montgomery, “Competing on resources: strategy in the 1990s”, *Harvard Business Review*, July–August, 1995.

стоимости одной организации, такой как распространение или производство, целиком берет на себя другая.

- Организация, способная *снизить затраты* и удерживать их на этом уровне, получает большую прибыль и реинвестирует ее в дифференциацию товаров или услуг. Например *Kellogg's* или *Mars* на своем рынке имеют наименьшие затраты, но прибыль эти компании направляют на укрепление своей торговой марки и дифференциацию товаров и услуг. С другой стороны, снижение затрат только ради самого снижения чревато неспособностью компании реализовать стратегию дифференциации. Так, многие государственные и частные компании ради эффективности затрат своих информационных систем прибегают к аутсорсингу. Это означает, что в организации никто не обладает стратегическим видением того, как построить конкурентную стратегию на основе информационных технологий; все видят только простейший путь повышения экономичности ИТ-системы (полностью эту тему мы рассмотрим в разделе 9.3).

ПРИМЕР 5.5. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Дифференциация в винодельческой отрасли. Успех австралийцев и ответный удар французов

Основой успешной дифференциации должно быть нечто ценное для потребителей.

К 2001 году традиционное доминирование французских вин в Великобритании закончилось: продажи австралийских вин впервые превысили реализацию французской продукции. В денежном выражении на австралийские вина приходилось 19,5% всех продаж вина в Великобритании (рост на 25% по сравнению с 1999 годом), тогда как французское вино раскупалось все хуже. В категории вин дороже 5 фунтов стерлингов (приблизительно 7,5 евро) австралийские уже обогнали французские. Успех австралийской продукции у розничных компаний объяснялся несколькими факторами. Это неизменное качество, тогда как качество французского вина зависело от года и места его производства. Далее, если французы всегда подчеркивали, насколько важно конкретное место производства вина в их стране, австралийцы представили всю свою страну как единый винодельческий регион, а разнообразие продукции построили на разнообразии сортов винограда — например, вино “Шираз” или “Шардонне”. Так избавились от присущих французским винам и сложных для многих потребителей деталей о расположении виноградников и названиях шато. Во Франции потеря лидерства вызвала серьезную озабоченность, поэтому в 2001 году правительство страны для изучения проблемы назначило комитет в составе шести человек. Но предложения комитета шокировали поборников чистоты традиций: Франция должна вести войну на два фронта, повышая качество своих именных вин и одновременно создавая совершенно новую линейку качественных, но не именных вин. На самом деле комитет вовсе не хотел ослабить или упразднить систему Контроля за происхождением вин; речь шла об ее укреплении и создании параллельной ей системы. Тем не менее пришлось бы радикально изменить не только маркировку французских вин, но и всю официальную французскую мифологию вина.

Система Контроля за происхождением вин служит правовым выражением понятия *terroir* (“теруа” — совокупность всех климатических, географических, геологических и прочих условий данного участка земли, придающая неповторимую индивидуальность вину). Каждый отдельный винодел выступает хранителем теруа и ее традиций. Однако вино с одним и тем же оригиналь-

ным названием может быть как чудесным, так и ужасным. Именно эта непредсказуемость французских вин восхищает тонких ценителей, но приводит в ярость организатора званого обеда, который хочет за свои деньги получить то, на что рассчитывал. Подход “Новый мир” в производстве вина разного качества берет начало от потребителя, не от земли. Австралийские виноделы изготавливают свои вина среднего уровня на основе не отдельного виноградника, а какого-нибудь популярного сорта винограда, например шардонне. Компания, ориентируясь на потребительский спрос, заранее решает, вино какого стиля, качества и вкуса она хочет получить, после чего везде, где только найдет, закупает нужный ей виноград, чтобы создать надежный, стандартизованный продукт. Именно такой подход — создавать вина на основе сортов винограда, игнорируя различия между виноградниками, т. е. создавать “сортовые вина” — и предложил французский комитет. Предполагалось выпустить с полдюжины новых легко узнаваемых французских марок, чтобы противостоять натиску вин Creeks и Rosemounts австралийской компании *Jacob*.

Источник. Адаптировано из *Financial Times*, 11 February, 3/4 March 2001; *Independent*, 4 August 2003.

Вопросы

1. На чем основан успех австралийских вин? Длительны ли эти основы успеха? (См. раздел 5.4.2.)
2. Что еще вы посоветуете французским виноделам для противодействия натиску австралийцев?

5.4.3. Дельта-модель и закрепление доминирующей позиции

Хэкс и Уайлд¹¹ предложили еще один взгляд на длительное конкурентное преимущество, независимо от того, какая выбрана стратегия — ценовая или дифференциации: **закрепиться на доминирующей позиции**, когда организация становится законодателем и стандартом своей отрасли. Например, компании *IBM*, *Microsoft* и *Intel* (Pentium) стали стандартом отрасли, но это вовсе не означает, что они производят лучшие товары. Как утверждают многие, с технической точки зрения компьютерная операционная система компании *Apple Macintosh* превосходит аналогичный программный продукт от *Microsoft*, но это не помешало последней стать стандартом отрасли и закрепить конкурентное преимущество. Такая позиция означает необходимость для других компаний, если они хотят преуспеть, соответствовать этому стандарту. Вся “архитектура” отрасли построена вокруг доминирующего игрока. Например, компании пишут свои программные приложения по стандартам *Microsoft* для процессоров Pentium, из-за чего другим организациям очень трудно прорваться на этот рынок. В государственном секторе Великобритании говорят о “золотом стандарте”, имея в виду образцовую организацию, устанавливающую “бизнес-модель”, по которой судят об успехах других участников сектора. Если другие организации оказывают свои услуги заметно по-другому, они рискуют потерять доверие.

¹¹ Детально о дельта-модели рассказано в А.С. Нах, D.L. Wilde II, “The Delta Model”, *Sloan Management Review*, vol. 40, no. 2 (1999), pp. 11–28.

Закрепиться на доминирующей позиции — значит стать законодателем и стандартом своей отрасли

Возможность закрепления доминирующей позиции зависит от ряда факторов (см. рис. 5.3).

- *Доминировать по размеру или на рынке.* Маловероятно, что другие организации постараются соответствовать таким стандартам, если они не признают доминирующую роль “законодателя” на данном рынке.
- Установить стандарты отрасли проще на *ранних стадиях жизненного цикла рынка.* Именно на неустойчивых растущих рынках стремление *первопроходцев* стать законодателями увенчается успехом скорее, чем на зрелых рынках. Такова история компаний *Microsoft* и *Intel*. Аналогично стала доминировать над конкурентами телекомпания *Sky*. При финансовой поддержке от *News Corporation* она, чтобы стать законодателем отрасли, снижала цены и масштабно инвестировала в технологии, даже несмотря на существенные убытки в течение многих лет. Нельзя сказать, что она изначально предлагала лучший на рынке медиапродукт. Но у компании были отличный менеджмент и инвесторы, тоже целенаправленно стремившиеся стать первопроходцами рынка, а затем и доминировать на нем.
- Позиция стандарта отрасли *самоусиливается* и расширяется. Когда стандарт поддерживает одна или несколько фирм, к ним присоединяются другие. Затем — следующие, и т. д.
- Законодатель должен прилагать немалые усилия к тому, чтобы *сохранить свою доминирующую позицию.* Соперников безжалостно “отшивают”; от всех игроков рынка требуют соблюдения стандарта. Конечно, при этом возникают проблемы, такие как у компании *Microsoft*, которую в американских судах обвинили в действиях, противоречащих интересам рынка.

В примере 5.6 рассмотрены две компании, хотевшие стать стандартом своей отрасли.

ПРИМЕР 5.6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Как *Dolby* и *Visa* закрепились на доминирующей позиции

Чтобы стать отраслевым стандартом, нужны сильная марка, тесные отношения с другими компаниями и готовность защищать свою марку.

Dolby

Dolby создала специальные аудиотехнологии, названия которых встречаются в перечне технических характеристик большинства современных кинотеатров. Это была частная компания, и в середине 2000-х годов она получала существенную прибыль. Большую часть бизнеса *Dolby* составляло лицензирование смежных аудиотехнологий приблизительно пятистам

производителям потребительских товаров, включая многих крупных японских изготовителей бытовой электроники. За последние 20 лет эти фирмы продали около 800 млн. устройств, в которых использованы идеи *Dolby* в области воспроизведения звука. Однако подлинный рост *Dolby* начался с продаж ее собственных технологий гораздо более крупным компаниям; эту деятельность поддерживали сильная марка и патентная защита. Третью часть своих доходов *Dolby* получала, изготавливая системы, которые используются как элементы проекционной техники в продюсерских студиях и кинотеатрах. По утверждению компании благодаря такому сотрудничеству «она следовала тенденциям в сфере кино- и видеопроизводства» и выбирала идеи, потенциально интересные для потребителей. Когда связи с «киношниками» упрочились, их (связи) через *Dolby* стали использовать и другие фирмы; так компания стала проводником для новых технологий.

Visa

В конце 2003 года компания *MasterCard International* попыталась через судебную систему США запретить компании *Visa* внедрить разработанную ею так называемую «Расчетную плату за обслуживание». Согласно новому положению любой из ста ведущих эмитентов карт *Visa* должен был заплатить штраф, если бы он изменил стратегию марки или уменьшил свой дебет. «Намерения *Visa* вполне прозрачны: вместо того, чтобы выполнять программы создания дополнительной стоимости и искать решения в пользу эмитентов, торговых фирм и потребителей, эта компания хочет закрепиться на своей доминирующей позиции, наказывая тех членов, которые хотят сменить бренд, — сказал адвокат *MasterCard*. — *Visa* меняет правила на переправе и запугивает своих членов, которым теперь почти невозможно перейти на другую марку. Это все напоминает такую абсурдную ситуацию: авиапассажирам на борту лайнера, в воздухе, говорят, что если они намерены когда-нибудь в течение предстоящих десяти лет пользоваться услугами другой авиакомпании, то сейчас им, чтобы просто выйти из этого самолета, придется заплатить огромную пеню. Мы видим плохо завуалированные усилия *Visa* не допустить конкуренции. Компания цепляется за бизнес, который в честной борьбе она бы наверняка потеряла. Это правило, направленное на удушение свободы выбора эмитентов карты *Visa*, относится к незаконным методам укрепления своей марки. Мешая конкуренции, компания вредит потребителям. Финансовые учреждения, эмитирующие карты *MasterCard* и *Visa*, должны иметь возможность выбирать бренд самостоятельно, на основании своей оценки силы марки, качества обслуживания и других конкурентных факторов, ценных для держателей карт. Но придуманное компанией *Visa* правило предусматривает запретительные штрафы и возводит барьеры для выхода из партнерства, что резко ограничивает свободу выбора эмитентов».

Источники. Адаптировано из *Financial Times*, 6 February 2001; *Business Wire*, 18 September 2003.

Вопросы

1. Используя разделы 5.4.2 (длительное преимущество на основе дифференциации) и 5.4.3 (закрепление доминирующей позиции), объясните, каким образом компании *Dolby* и *Visa* пытаются сохранить свое конкурентное преимущество.
2. Как конкурентам разрушить доминирующую позицию *Dolby* и *Visa*?

5.5. Конкурентная стратегия в гиперконкурентных условиях

Как указано в разделе 2.3.2, многие организации и в государственном, и в частном секторах сталкиваются с турбулентным, быстро меняющимся, неопределенным бизнес-окружением и особенно жесткой конкуренцией.¹² Такая среда называется *гиперконкурентной*. В менее подвижной среде конкурентная стратегия, в первую очередь, направлена на то, чтобы получить и сохранить сложное для копирования конкурентное преимущество, о чем мы говорили в разделе 5.4. Однако в гиперконкурентных условиях организации должны признать временность своего преимущества. Теперь конкурентное преимущество заключается в способности организации меняться, ускоряться, быть гибкой, инновационной, способной взорвать рынок. Данный раздел посвящен возможным шагам конкурентов и мерам противодействия им (рис. 5.4).



Рис. 5.4. Конкурентные стратегии в гиперконкурентных условиях

5.5.1. Репозиционирование

В гиперконкурентных условиях можно избрать *репозиционирование*, т. е. смену позиции на стратегических часах (см. рис. 5.2). Например, организация на позиции 1 или 2 попытается отбить натиск конкурентов, прибегнув к определенной дифферен-

¹² Этот раздел основан на работе Richard D'Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995. Читателей, которые хотят больше узнать об этом, отсылаем к специальному изданию *Organization Science* (vol. 7, no. 3, 1996).

циации без увеличения цены (т. е. перейти на позицию 3). Если конкуренты копируют этот шаг, придется искать новые источники дифференциации. Поэтому репозиционирование должно быть быстрым.

5.5.2. Противодействие рыночным шагам конкурентов

В медленно меняющейся среде можно разрешить конкуренту ряд рыночных стратегических шагов, однако в гиперконкурентных условиях им надо целенаправленно противодействовать.

- *Устранение преимуществ первоходца.* Возможно, конкурент попытается получить конкурентное преимущество как *первопроходец* (например, чтобы закрепиться на доминирующей позиции, о чем мы говорили в разделе 5.4.3). Организация должна понять, насколько важно не позволить конкуренту создать доминирующий товар или дизайн прежде, чем она найдет ответ. И многие организации действительно научились добиваться преимущества над первоходцем. Отказавшись от идеи выпуска товара-имитации, они выводят на рынок товар с улучшенными характеристиками и прибегают к еще большей дифференциации, чтобы “перепрыгнуть” первоходца или обойти его с фланга. Еще вариант возможных действий для организации — атаковать отдельный сегмент, подрывая рыночную власть первоходца. Возможна и стратегия “без излишеств”, чтобы захватить малопривлекательный сегмент своим дешевым товаром, а затем выйти на основной рынок первоходца.
- *Подражание товарным и/или рыночным шагам конкурентов.* Иногда конкуренты, чтобы получить преимущество, выпускают новые товары или выходят на новые рынки. Подробнее об этом речь пойдет ниже, в разделе 7.2. Но такие шаги относительно легко скопировать. И конкурент оказывается перед точно такими же проблемами сохранения преимущества, как и на исходной товарной и/или рыночной арене.

5.5.3. Преодолеть барьеры конкурентов

Конкуренты, чтобы сохранить свое преимущество, также возводят барьеры против успешного вторжения других организаций в их “владения”. Но в гиперконкурентных ситуациях и эти барьеры можно легко преодолеть.

- *Более короткий жизненный цикл товара.* В разделах 3.3 и 5.4.2 мы объяснили, что организации способны получить конкурентное преимущество за счет *устойчивости* своих ресурсов и компетенции. Однако на рынках с быстрым технологическим развитием такое преимущество оказывается кратковременным, поскольку знания быстро устаревают, а жизненный цикл товаров сокращается. Значит, даже если преимущество конкурента преодолеть сложно, оно долго не продлится.
- *Разрушение плацдармов конкурентов.* Конкуренты пытаются занять доминирующее положение в отдельных областях, например на какой-то географической территории или в рыночном сегменте. Однако эти плацдармы можно разрушить. Например, преимущество, обусловленное экономией за счет масштабов и достиг-

нудое в одном географическом регионе, по силам разрушить другому конкуренту, который использует экономию за счет масштабов на своей родной территории для выхода на новый рынок. Такая ситуация становится все более распространенной по мере глобализации рынков. Ее встретишь и в секторе общественных услуг, например в образовании, которое уязвимо для конкуренции со стороны международных игроков этого рынка, предлагающих обучение с помощью информационных технологий и Интернета; их преимущество в том, что путем продаж на внутреннем рынке они окупили свои расходы по разработке учебных материалов. Новички, пытающиеся вступить на плацдарм конкурента, купят себе “входной билет”, предлагая свои услуги либо по низкой цене, либо в течение некоторого времени вообще бесплатно. А там, где плацдарм построен путем захвата каналов распространения, новички пытаются обойти это препятствие, например, используя вместо традиционной розничной торговли другие каналы, такие как почтовые заказы и электронная коммерция. Есть и такой радикальный способ: отбить плацдарм у конкурента, поглотив эту компанию.

- *Противодействие конкуренту с “глубокими карманами”*. Некоторые конкуренты имеют значительные избыточные ресурсы (“глубокие карманы”), и благодаря этому им по силам вести напряженную конкурентную войну (о чем говорилось в разделе 5.4.1). Глобализация позволяет перемещать ресурсы туда, где они необходимы либо самой компании, либо для борьбы с конкурентами. Значит, организациям нужно уметь противодействовать конкурентам с глубокими карманами. Например, малые фирмы *избегают прямой конкуренции*, сосредоточившись на узких рыночных нишах, либо *сливаются* или *образуют альянсы*, чтобы вместе бороться с крупными конкурентами. Например, розничные организации, такие как SPAR, — это способ объединения мелких розничных фирм для противодействия крупным игрокам розничного рынка.

5.5.4. Компоненты успешных гиперконкурентных стратегий

В предыдущих разделах мы привели примеры способов преодоления традиционных основ конкурентного преимущества в гиперконкурентных ситуациях. Коротко говоря, менеджерам следует переосмыслить свой подход к бизнес-стратегии.¹³ В гиперконкурентных условиях уже невозможно рассчитывать на длительное конкурентное преимущество. Такой расчет просто приведет к потере самого преимущества, поскольку замедлит реакцию на меняющиеся внешние условия. В гиперконкурентной среде очень высоки темпы конкуренции. Однако альтернативы нет: менеджерам придется научиться действовать быстрее конкурентов. Назовем несколько принципов поведения в гиперконкурентных условиях.

- Организация должна быть готова *самостоятельно отказаться от своего текущего конкурентного преимущества ради нового*. Держаться за старое преимущество — значит отвлекаться от создания нового. Готовность организации пожертвовать основой своего успеха иногда имеет решающее значение.

¹³ Д’Авени пришел к этому радикальному выводу в своей книге Richard D’Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995.

- *Атаковать слабости конкурентов неразумно*, поскольку конкуренты узнают о том, как воспринимаются их сильные и слабые стороны, и выбирают соответствующую стратегию.
- *Серия небольших шагов иногда эффективнее одной крупной перемены*. Это объясняется тем, что медленное и длительное движение конкурентам заметить не просто; к тому же мелкие шаги обеспечивают большую гибкость и дают серию *временных преимуществ*.
- *Нарушить статус-кво — вполне разумная стратегия*. Способность постоянно разрушать шаблоны сама по себе может стать ключевой компетенцией.
- *Предсказуемость опасна*. Важны неожиданность, непредсказуемость и кажущаяся иррациональность. Если конкуренты распознают в действиях организации накатанную схему, они легко спрогнозируют ее (организации) следующие конкурентные шаги и быстро научатся их копировать или просто обходить. По крайней мере, менеджерам следует научиться делать так, чтобы их организация *казалась* окружающему миру непредсказуемой, но на самом деле тщательно продумывать стратегии.
- Допускается использование *дезинформации о стратегических намерениях*. Здесь разработчикам стратегии пригодятся уроки теории игр (см. раздел 5.7). Организация дезинформирует конкурентов о своих следующих шагах, но на самом деле действует по-другому, неожиданно для конкурентов.

5.6. Конкуренция и сотрудничество

До сих пор мы, рассматривая бизнес-стратегию, говорили только о конкуренции и конкурентном преимуществе.¹⁴ Однако концепция области деятельности организации (см. раздел 4.5.2) говорит о том, что не всегда преимущества добиваются только за счет конкуренции. В разделе 7.3.3 мы поговорим о значении стратегических альянсов. Сотрудничество между организациями иногда играет ключевую роль в получении преимущества или исключении конкуренции. Кроме того, организации могут одновременно конкурировать на одних рынках и сотрудничать на других.

В общем, сотрудничество между потенциальными конкурентами или между покупателями и продавцами будет преимуществом при условии, что совместные затраты операций, связанных с покупкой (такие, как переговоры и заключение контракта), в случае сотрудничества окажутся меньше, чем затраты при самостоятельной деятельности. Это сотрудничество также позволяет увеличить затраты по переходу на другую марку. Рис. 5.5 построен на основе схемы пяти сил, которую мы рассматривали в разделе 2.3.1.

¹⁴ Рекомендуем следующие книги о стратегиях сотрудничества: Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998; *Creating Collaborative Advantage*, ed. Chris Huxham, Sage Publications, 1996; D. Faulkner, *Strategic Alliances: Co-operating to compete*, McGraw-Hill, 1995.



Рис. 5.5. Конкуренция и сотрудничество

- *Сотрудничество для повышения рыночной власти продавца.* Производители комплектующих создают крепкие связи с потребителями, например, в аэрокосмической отрасли. Это способствует научно-исследовательской работе, помогает уменьшить складские запасы и совместно планировать разработку новых товаров. Не обойтись без сотрудничества покупателю в тех отраслях, в которых поломка товара приводит к катастрофическим последствиям; именно сотрудничество позволит получить товар высшего качества. В таких случаях трудно добиться статуса аккредитованного поставщика, но если это происходит, организация повышает свою рыночную власть продавца.
- *Сотрудничество для повышения рыночной власти покупателя.* Многие организации сегодня способны включить поставщиков в свою систему планирования ресурсов предприятия (об этом речь пойдет ниже, в разделе 8.3.2). Мало того, они целенаправленно ищут поставщиков, которые готовы к такому сотрудничеству, и во многих случаях выдвигают его как основное требование к желающим стать аккредитованным поставщиком. Рыночной власти и рентабельности фармацевтических компаний в течение многих лет способствовала разобщенность их покупателей, в основном — отдельных врачей. Но теперь многие правительства поощряют и даже узаконивают сотрудничество между врачами и централизованными правительственными фармацевтическими агентствами, что ведет к более скоординированной рыночной власти покупателей.
- *Сотрудничество с целью создания барьеров для входа на рынок и борьбы с товарами-заменителями.* Перед лицом угрозы появления товаров-заменителей организации в одной отрасли сотрудничают для совместных инвестиций в научные исследования или маркетинг. Например, торговые ассоциации были созданы для укрепления общих характеристик отрасли, таких как стандарты безопасности и технические показатели, чтобы ускорить инновации и исключить возможность

появления товаров-заменителей. Правда, на эти совместные усилия помешать новичкам последние тоже могут ответить совместными усилиями с противоположной целью — прорваться на данный рынок.

- *Сотрудничество для того, чтобы выйти на новый рынок и стать конкурентоспособными.* Организациям, которые хотят расшириться за пределы своих традиционных границ (это, например, географическая экспансия), потребуется сотрудничество с другими организациями. Единственный способ лучше понять местные рынки — сотрудничество с местными компаниями. Скажем больше: во многих странах мира правительства даже требуют такого сотрудничества от зарубежных компаний, желающих работать на местном рынке. И еще сотрудничество помогает создать необходимую инфраструктуру, такую как каналы распространения, информационные системы, научно-исследовательская деятельность. Роль играют и культурные причины: покупатели порой предпочитают иметь дело с местными, а не иностранными менеджерами.
- *Сотрудничество с целью разделения обязанностей с потребителями.* В секторе общественных услуг прослеживается значимая тенденция к *совместному производству* с клиентами¹⁵, например к самостоятельному расчету подоходного налога. Мотивы различны, но включают эффективность затрат, повышение качества и/или надежности или ответственности и “чувства собственника” у клиентов. Благодаря электронной коммерции больше организаций берут этот подход на вооружение. Так, в структуре Web-сайта предусматривается самообслуживание клиентов (пример — всем известная виртуальная корзина для покупок) или предоставление посетителям сайта возможности самостоятельно выбрать характеристики товара и/или услуги (например, при заказе нового компьютера или мебелировки и убранства комнаты).
- В государственном секторе *сотрудничество иногда необходимо*, чтобы получить большую отдачу от бюджетных средств, повысить общие стандарты сектора или решить социальные проблемы, затрагивающие несколько профессиональных сфер (это, например, такие проблемы, как наркомания или общественная безопасность). Ключевое отличие государственного сектора от частного заключается в следующем: в первом распространение знаний и передовых методов работы считается общественным долгом (или, по меньшей мере, рекомендацией). Но в эпоху, когда и государственный сектор стремится жить по рыночным законам, а работа общественных служб оценивается с помощью сравнительной проверки, после чего обнародуются результаты в отраслевых таблицах, менеджерам непросто подняться до такого уровня открытости. Сотрудничать с конкурентами легко только на словах. В примере 5.7 рассмотрено сотрудничество частного и государственного секторов.

¹⁵ См. J. Brudney, R. England, “Towards a definition of the co-production concept”, *Public Administration Review*, vol. 43, no. 10 (1983), pp. 59–65, и J. Alford, “A public management road less traveled: clients as co-producers of public services”, *Australian Journal of Public Administration*, vol. 57, no. 4 (1998), pp. 128–137.

ПРИМЕР 5.7. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ**Сотрудничество компаний и университетов в сфере творчества и культуры**

Сотрудничество государственного и частного секторов приносит пользу обеим сторонам.

В 2003 году правительство Великобритании создало Комитет Ламберта для наблюдения за сотрудничеством бизнеса и университетов и подготовки предложений по улучшению такого сотрудничества. На первом этапе комитет собирал мнения широкого круга заинтересованных сторон. Ниже приведена выдержка из отчета Совета по гуманитарным исследованиям, который поддерживает деятельность в сфере творчества и культуры.

Мы находимся на ранней стадии партнерских отношений и возможных стратегических объединений (см. ниже). Совместно с Министерством по делам культуры, средств массовой информации и спорта, а также с другими организациями, был создан Форум по творческим отраслям и системе высшего образования. Эта группа намерена уравновешивать спрос и предложение в отношениях между высшими учебными заведениями (вузами) и сферой творчества, укреплять эти отношения и содействовать их развитию.

Творческие и культурные отрасли: роль творческих объединений

Многие университеты наладили связи с компаниями в творческих и культурных отраслях. Однако чаще всего такие компании малы. Поэтому в последние годы органически появился ряд «творческих объединений» местных или региональных высших учебных заведений с компаниями. Цель этих объединений — генерация новых идей, товаров и процессов. Примеры видим по всему Соединенному Королевству, включая Шотландию, Шеффилд, Лондон, Бристоль, Ноттингем. Такие творческие объединения, поддерживаемые компаниями, сами становятся основой для мелкого индивидуального предпринимательства.

Работа с Агентствами регионального развития

Советы по исследованиям и Агентства регионального развития служат каналами к соответствующим общинам. Мы уже начали изучать возможность сотрудничества этих двух организаций для содействия генерации новых идей и передаче знаний. Им по силам охватить отдельные проекты, схемы с совместным финансированием и отраслевые, в том числе творческие, объединения.

Работа практиков и специалистов в вузах

Многие традиционные модели отношений между вузами и компаниями представляют собой линейный процесс передачи знаний последним. Однако в последнее время мы все чаще наблюдаем широкое взаимодействие между ними на основе доступа к людям, информации, данным и инфраструктуре. В творческой и актерской сфере «портфельная» занятость довольно распространена. Человек по совместительству работает в нескольких местах — в научно-исследовательском учреждении, преподает, имеет другие формы занятости или самозанятости, включая работу актером. В дополнение компании и организации из государственного сектора нередко обеспечивают посещение профессоров и лекторов.

Расширение понятия передачи знаний в информационной экономике

Все больше людей передают свои знания, умения и опыт способами, отличными от обычного преподавания. Тем не менее по традиции эффективность передачи знаний от научного мира бизнесу оценивается по количеству патентов и созданных фирм, по передаче технологий. Несомненно, это важные показатели, однако более широкий взгляд на схемы занятости и самозанятости даст более полную картину.

Легализация новых тенденций

Роль официальных органов, таких как Совет по гуманитарным исследованиям, заключается в том, чтобы обеспечить среду, в которой найдут выход и будут развиваться идеи и творческий потенциал научной общественности. Совместная работа с аналогичными органами в других секторах, такими как Агентства регионального развития, улучшает отношения между научной общественностью, с одной стороны, и обществом и экономикой — с другой.

Источник. Ответ Совета по гуманитарным исследованиям Комитету Ламберта; Web-сайт www.ukonline.gov.uk, 2003. © Crown Copyright 2003.

Вопросы

1. Используя раздел 5.6, назовите потенциальные преимущества сотрудничества компаний и университетов для нескольких важных заинтересованных сторон.
2. В чем заключаются риски такого сотрудничества для каждой из этих заинтересованных сторон (в сравнении с решением “сами справимся”)?

5.7. Теория игр

Теория игр берет начало в военных исследованиях. **Теория игр** изучает взаимные связи между конкурентными действиями группы конкурентов. Основная идея в том, что стратег должен предугадать реакцию конкурентов. При этом делают три основных предположения. Первое: конкурент действует разумно и всегда стремится к победе. Второе: конкуренты взаимосвязаны между собой, т. е. на всех конкурентах сказываются действия других конкурентов; шаг одного вызывает реакцию другого, и результаты выбора одного конкурента зависят от выбора другого. Третье: конкуренты в большей или меньшей степени осведомлены о существующих взаимных связях и о возможных шагах конкурентов. Особенно это справедливо для стратегических групп (см. раздел 2.4.1), в которых конкуренты реализуют сходные стратегии или имеют сходные характеристики, или ориентируются на одни и те же целевые сегменты рынка.

Теория игр изучает взаимные связи между конкурентными действиями группы конкурентов

Из этих предположений вытекают два ключевых принципа успешных конкурентных стратегий.

- Стратеги, как и теоретики игр, должны поставить себя на место конкурента (или конкурентов). Благодаря этому они рационально, на основе информации спрогнозируют возможные действия конкурента и выберут лучший вариант ответа.
- Важно определить, существует ли стратегия, с помощью которой конкуренту по силам обойти организацию стратега и занять по отношению к ней доминирующую позицию. Если такая стратегия есть, нужно предпринять необходимые шаги, чтобы устранить ее.

Эти принципы кажутся достаточно простыми, однако теория игр, построенная на них, сложна. (Читателей, желающих больше узнать о теории игр, отсылаем к источникам, указанным в примечании.¹⁶) Практическое применение теории игр весьма результативно. Вот яркий пример: во всем мире в начале 2000-х годов многие правительственные аукционы по продаже лицензий на услуги мобильной связи третьего поколения были построены на принципах теории игр. Аукцион в Великобритании после свыше ста кругов предложения цены принес казне 22 млрд. фунтов стерлингов.¹⁷ В следующих разделах мы рассмотрим и проиллюстрируем базовые предположения и руководящие принципы теории игр, чтобы читатель оценил их значение для разработки конкурентной стратегии.

5.7.1. Одновременные игры

Одновременная игра происходит, когда ее участники — например, конкуренты — принимают решения в один и тот же момент времени. На рис. 5.6 приведен, пожалуй, самый известный в теории игр образец одновременной игры, так называемая “Дилемма заключенного”. Обычно эту дилемму излагают на примере людей, но в нашем случае рассмотрены компании, которые решают, нужно ли им сотрудничать. Итак, допустим, что на рынке доминируют две фирмы. Они решают, стоит ли им попытаться увеличить свою рыночную долю за счет крупных инвестиций в маркетинг. Фирмы знают, что отдача не компенсирует столь крупных расходов. Значит, обе фирмы поступят логично, если удержат маркетинговые расходы на текущем низком уровне и сохранят свои текущие рыночные доли: в каком-то смысле обеим фирмам выгодно по обоюдному молчаливому согласию не менять существующую ситуацию. Если оба игрока выбирают такую стратегию, отдача каждого показана в нижнем правом квадранте на рис. 5.6. Однако один или другой игрок может поддаться искушению получить преимущество над своим визави, ведь каждый знает, что, если он в одиночку начнет тратить больше на маркетинг, отдача будет существенной. Эти две зеркальные ситуации показаны в верхнем правом и нижнем левом квадрантах. Конечно, существует такая опасность: зная о возможных маркетинговых расходах

¹⁶ A.K. Dixit, B.J. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991; A. Brandenburger, B.Nalebuff, *Co-opetition*, Profile Books, 1997; J. McMillan, *Games, Strategies and Managers*, Oxford University Press, 1992.

¹⁷ Пол Клемперер из Оксфордского университета — один из специалистов по созданию аукционных правил. Материалы по данному предмету находятся на его Web-сайте: www.nuff.ox.ac.uk/economics/people/klemperer.htm

конкурента, каждый из двоих решит первым инвестировать в маркетинг, чтобы не допустить преимущества другого. В результате получаем ситуацию в верхнем левом квадранте; теперь обе фирмы получают намного меньшую отдачу по сравнению с той, какую принесло бы им обоюдное решение ничего не менять и сохранить маркетинговые расходы на текущем низком уровне. Значит, модель “Дилемма заключенного” показывает, что стимул, открытый обеим сторонам (в данном примере это крупные маркетинговые расходы), приводит к намного худшим для двоих результатам.

		Конкурент А	
		Крупные маркетинговые расходы	Низкие маркетинговые расходы
Конкурент В	Крупные маркетинговые расходы	В = 5 А = 5	В = 12 А = 2
	Низкие маркетинговые расходы	В = 2 А = 12	В = 9 А = 9

Рис. 5.6. “Дилемма заключенного”

Как мы увидим далее, на практике такой проигрышный для всех вариант маловероятен, если на рынке присутствует ограниченное количество конкурентов. Но нечто очень похожее часто происходит, когда много конкурентов расталкивают друг друга локтями на фрагментированном рынке. Хотя в таких обстоятельствах самым логичным выходом было бы всем вместе удерживать цены на относительно высоком уровне, никто не верит в благоразумие других, поэтому начинаются ценовые войны.

Тем не менее пример “Дилемма заключенного” иллюстрирует несколько важных принципов. Допустим, существует стратегия, которая превосходит любые выбранные конкурентами стратегии, даже если ее конечный результат оказывается менее привлекательным, чем ожидалось. Тем не менее это — **доминантная стратегия**, и разумно использовать именно ее. В примере “Дилемма заключенного” сотрудничество было бы лучшим вариантом для обеих сторон. Однако несомненно и то, что нарушение договора одним из его участников сильно ударит по второму. Поэтому доминантной (но теоретически не самой лучшей!) стратегией будет пойти на масштабные маркетинговые расходы.

Доминантная стратегия превосходит любые другие выбранные конкурентами стратегии

В этом примере конкуренты были равными, т. е. начали с одной и той же позиции. Но на практике это маловероятно. У конкурентов разные ресурсы и компетенция. Допустим, например, что два таких конкурента — вымышленные фирмы *Innova* и *Dolla* на рынке компьютерных игр — должны принять решение об инвестициях в научные исследования. Допустим также, что у *Innova*, в отличие от *Dolla*, есть доминантная стратегия. Если у организации нет доминантной стратегии, важно опреде-

лить, нет ли среди доступных конкурентам вариантов так называемой **доминируемой стратегии** — той, которая неизбежно принесет организации поражение, если какой-нибудь конкурент ее реализует. В случае существования такой доминируемой стратегии цель организации — постараться не допустить проигрышной ситуации. Если же отсутствуют и доминантная, и доминируемая стратегии, необходимо искать равновесие. В теории игр **равновесие** — это ситуация, когда каждый конкурент пытается найти для себя лучшее возможное стратегическое решение с учетом реакции других игроков. Поясним сказанное на примере.

Если какой-нибудь конкурент выберет **доминируемую стратегию**, она неизбежно принесет организации поражение

В теории игр **равновесие** — это ситуация, когда каждый конкурент пытается найти для себя лучшее возможное стратегическое решение с учетом реакции других игроков

Известно, что у *Innova* (название образовано от “Инновации”) чрезвычайно инновационные программисты, однако у нее недостаточно финансов для крупных инвестиций в быструю разработку программных продуктов. У *Dolla* (от “Доллары”) ситуация обратная: фирма сильна финансово, но относительно слаба с точки зрения исследований и программирования. Известно также, что вложение значительных средств в исследования и программирование сократит время разработки новой компьютерной игры, однако резко увеличит расходы. Возможные варианты действий представлены в виде матрицы на рис. 5.7.

		Инвестиции фирмы <i>Dolla</i>	
		← Низкие	→ Крупные
Инвестиции фирмы <i>Innova</i>	↑ Низкие	A <i>Dolla</i> = 3 <i>Innova</i> = 4	B <i>Dolla</i> = 4 <i>Innova</i> = 2
	↓ Крупные	C <i>Dolla</i> = 2 <i>Innova</i> = 3	D <i>Dolla</i> = 1 <i>Innova</i> = 1

Источник. Адаптировано из А. Dixit, В. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

Рис. 5.7. Одновременная игра

Вероятно, каждый из конкурентов понимает: одновременные крупные инвестиции обеих сторон — это худший вариант, поскольку фирме *Innova* из-за ее слабого финансового положения опасно следовать такой стратегии, а фирма *Dolla*, хотя ей

несложно позволить себе такие расходы, осознает, что в гонке исследований и программирования у *Innova* лучшие шансы. Данная ситуация низкой отдачи показана в квадранте *D* (см. рис. 5.7).

У *Innova* есть доминантная стратегия — удерживать инвестиции на низком уровне. Если *Dolla* инвестирует мало, *Innova*, действуя так же, остается в выигрыше (квадрант *A*). С другой стороны, если *Dolla* начнет интенсивно инвестировать, *Innova*, не повышая инвестиций, пострадает, но не так сильно, как в случае решения тоже прибегнуть к крупным инвестициям (для *Innova* квадрант *B* лучше квадранта *D*).

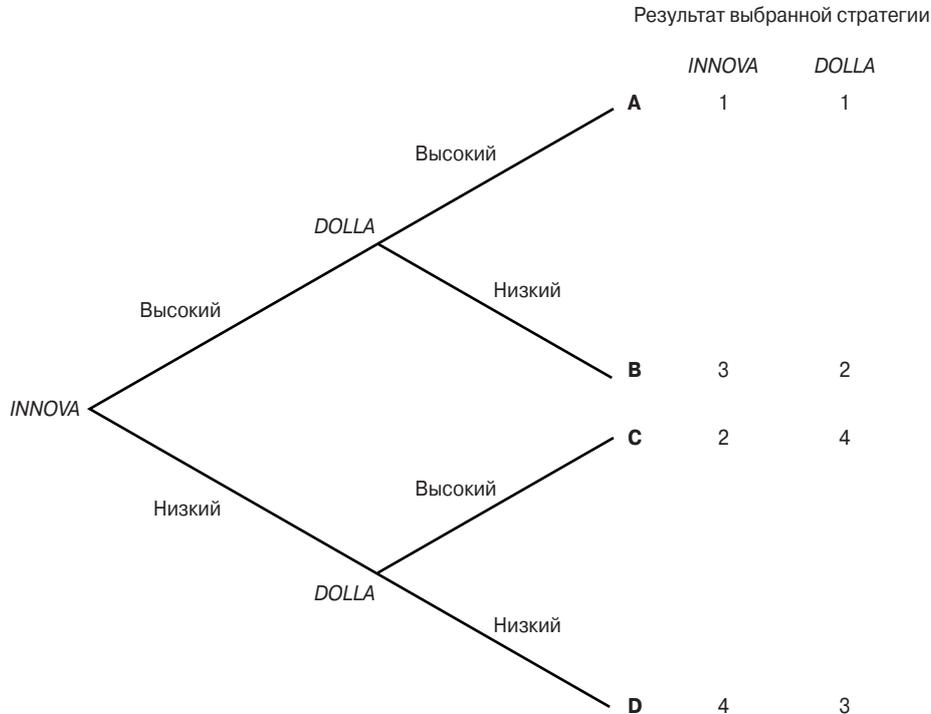
А у *Dolla* доминантной стратегии нет. Правда, как знает *Dolla*, такая доминантная стратегия есть у соперницы, поэтому *Innova*, скорее всего, сохранит свои инвестиции на низком уровне. *Dolla* также знает, что, оставь она свои инвестиции на низком уровне, ей не избежать проигрыша, независимо от того, как поступит *Innova* — выберет ту же стратегию (низкие инвестиции) или решит повысить инвестиции (квадранты *A* и *C*). Следовательно, в любом случае фирме *Dolla* нет смысла экономить на инвестициях; для нее это *доминируемая стратегия*. Зная это, *Dolla*, вероятнее всего, пойдет на крупные инвестиции.

Не идеальный вариант для *Innova*, но лучшим ее ответом будет держаться своей доминантной стратегии. Не повышая инвестиций, фирма выйдет из ситуации с наименьшими потерями; это *равновесное* решение (квадрант *B*). Большой отдачи такая стратегия не принесет, однако приходится признать, что хорошая отдача для *Innova* возможна только при низких инвестициях фирмы *Dolla*. Конечно, так и хочется поддаться искушению последовать за *Dolla* (т. е. тоже повысить инвестиции), однако этот шаг обязательно приведет к худшим результатам.

5.7.2. Последовательные игры

В одновременных играх, которые мы рассмотрели выше, конкуренты принимали свои решения одновременно и не зная, что делает визави. Однако обычно стратегические решения последовательны: сначала делает шаг одна сторона, затем — другая. В этих обстоятельствах работает уже другая логика. Руководящий принцип звучит так: *сначала — предположения, затем — рассуждения*. Другими словами, сначала продумайте возможную последовательность шагов конкурента, сделав здравое предположение о том, к чему он хочет прийти. Затем на этой основе выберите выгодные для вас ответные шаги. Действительно, если фирму *Innova* не удовлетворяет результат одновременной игры, ей стоило рассмотреть проблему как последовательную игру. На рис. 5.8 изображены возможные шаги последовательной игры с точки зрения фирмы *Innova*.

Если *Innova* выберет вариант низких инвестиций, *Dolla*, скорее всего, ответит крупными инвестициями и получит преимущество (результат *C*). Однако, если *Innova* сделает первый шаг и повысит инвестиции, то поставит своего конкурента в трудное положение. Если *Dolla* тоже повысит инвестиции, то получит низкую отдачу, как и *Innova* (результат *A*). В этих обстоятельствах — при условии, конечно, что стратег фирмы *Dolla* использует теорию игр — *Dolla* отвергнет данную стратегию как *доминируемую* и предпочтет низкие инвестиции (чтобы получить результат *B*). В новой (последовательной) игре это будет *равновесием*.



Источник. Адаптировано из А. Dixit, В. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

Рис. 5.8. Последовательная игра

Проработав разные варианты игры, *Innova* приходит к выводу, что она, ожидая первого шага фирмы *Dolla*, непременно проиграет; если же шагнет первой и выберет крупные инвестиции, то имеет шанс победить в конкурентной игре. Конечно, здесь есть определенные риски, и не только финансовые для *Innova*. Опасность также в том, что *Dolla* не поверит в реальность намерений фирмы *Innova* повысить инвестиции; значит, последняя должна действовать убедительно. Если *Innova* проявит нерешительность, например будет действовать медлительно или сделает недостаточно крупные инвестиции, то весьма вероятно, что у фирмы *Dolla* “сдадут нервы” и она тоже повысит инвестиции; в итоге проиграют обе стороны (результат А). Конечно, если бы фирме *Innova* удалось каким-нибудь способом внушить конкуренту твердость своего намерения повысить инвестиции, убедив этим фирму *Dolla* сдерживать инвестиции, но при этом сама она, т. е. *Innova*, на самом деле сохранит низкий уровень инвестиций, то для *Innova* это будет *доминантной стратегией* (результат D). Значит, теория игр также включает блеф и контрблеф. Назовем некоторые важные стратегические уроки теории игр.

- Определить доминантную и доминируемую стратегии.
- Выбрать время для стратегических шагов.
- Тщательно взвесить риск.

- Производить впечатление уверенной в себе и решительной фирмы; например, фирма *Ittova* не получила бы необходимый ей результат, не будь у нее репутации организации, твердо придерживающейся своих решений.

5.7.3. Повторные игры

В приведенных выше примерах обе стороны так и не получили оптимальный результат.¹⁸ Но на самом деле при наличии только двух участников это маловероятно, поскольку со временем они научились бы добиваться лучших результатов. В повторных играх конкуренты взаимодействуют многократно; доказано, что при таких обстоятельствах равновесный результат намного более вероятен, поскольку служит интересам обеих сторон. Это необязательно произойдет вследствие прямого сговора — просто обе фирмы учатся и приобретают опыт. Однако наличие или отсутствие скрытого сотрудничества зависит от ряда факторов.

- *Количество конкурентов* на рынке. При небольшом количестве сотрудничество вероятно. С другой стороны, чем больше на рынке конкурентов, тем вероятнее, что кто-то из них “нарушит строй”.
- *Мелкие конкуренты*, соревнующиеся с более крупными, при “нарушении строя” выиграют непропорционально мало. Поскольку это не слишком повредит крупным конкурентам, они готовы терпеть “непослушных” мелких игроков.
- Когда *организации существенно разнятся между собой*, например по структуре затрат, качеству, рыночной доле и т. д., сотрудничество менее вероятно, поскольку разнятся не только основы конкуренции.
- Если на рынке отсутствует *четкое представление* об основе конкуренции, сотрудничество тоже затруднено. Например, скрытое сотрудничество по цене затруднено в конкурсных условиях.

5.7.4. Смена правил игры

Из теории игр вытекает еще один урок. Обдумывая логику игры, один участник рынка обнаруживает, что при существующих правилах он просто неконкурентоспособен. Особенно такой вывод важен, когда ему необходимо устранить доминируемую стратегию. Например, наш участник поймет, что конкуренты всегда обыгрывают его по цене, и из-за его структуры затрат с этим ничего нельзя поделать. Или, как в приведенных выше примерах, участники рынка всегда конкурируют по размеру маркетинговых расходов или инвестиций в научные исследования, а эти битвы данной фирме невозможно выиграть. Альтернативный подход для игрока, который понимает, что при существующих основах конкуренции ему ни за что не выиграть, — это изменить правила игры. Например, на рынке, на котором доминируют ценовые стратегии, стоит попытаться сыграть по следующим новым правилам.

- Четче определить, *что* именно ценят потребители, и выбрать *стратегию дифференциации* (см. раздел 5.3.2).
- Сделать *систему ценообразования прозрачнее*, например, добившись того, чтобы публикация прайс-листов стала нормой отрасли. Благодаря Интернету ценовая

¹⁸ Больше о повторных играх см. в R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation*, Penguin, 1990.

информация доступна как потребителям, так и конкурентам. Правда, ценовой конкуренции при этом все равно не избежать, но, согласно принципам теории игр, большая прозрачность содействует сотрудничеству среди конкурентов.

- *Стимулировать лояльность потребителей.* Хороший пример — все более широкое использование карточек лояльности в розничном секторе. Согласно принципам дифференциации это, возможно, слабая стратегия, поскольку конкурентам легко ее скопировать. Однако на всех игроков рынка уже не так сильно будет давить необходимость конкурировать по цене.

Теория игр, конечно, построена на рациональных принципах; но ведь конкуренты не всегда действуют рационально. Тем не менее теория игр все равно помогает понять логику взаимодействия на конкурентных рынках и, в частности, когда и на какой основе имеет смысл конкурировать, а когда лучше сотрудничать.

Тема этой главы — поиск конкурентного преимущества, для чего необходимы стратегии дифференциации. Основные дебаты в примере 5.8 также посвящены этой теме и тому, насколько дифференциация обеспечивает конкурентное преимущество.

ПРИМЕР 5.8. ОСНОВНЫЕ ДЕБАТЫ

Отличаться или быть, как все?

Могут ли стратегии дифференциации принести вред, сделав организацию опасно эксцентричной вместо того, чтобы обеспечить ей конкурентное преимущество, на которое она рассчитывала?

В этой главе речь идет о потенциальной ценности стратегий дифференциации, которые дают организации возможность подчеркнуть свою уникальность. Эта концепция согласуется с представлением об отличительности ресурсов организации и невозможности их перенять (см. главу 3). Но до какой степени организации позволительно быть уникальной? В какой момент ее начнут воспринимать как просто эксцентричную?

Консультант Филипп Наттерман из *McKinsey & Co.* придает дифференциации большое значение.¹⁹ Он отслеживал за длительный период времени зависимость между рентабельностью и дифференциацией (в контексте ценообразования и характеристик товара) в двух отраслях — персональных компьютеров и мобильной телефонной связи — и обнаружил, что по мере того, как со временем сокращается дифференциация, снижается и уровень прибыли в отрасли. Вину за это Наттерман возлагает на управленческие методы, такие как сравнительная проверка (см. главу 3), которые способствуют распространению в отрасли “лучшей практики”, в результате чего различия между компаниями постепенно стираются. Беда “лучшей практики” в том, что она очень быстро становится стандартной практикой, но, следуя за “стадом”, конкурентного преимущества не получишь.

Однако “институциональные теоретики”, такие как Пол Димаджио и Уотер Пауэлл, указывают на некоторые преимущества “стадного поведения”.²⁰ Они рассматривают отрасль как “область

¹⁹ P.M. Natterman, “Best practice does not equal best strategy”, *McKinsey Quarterly*, no. 2 (2000), pp. 22–31.

²⁰ P. DiMaggio, W. Powell, “The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, vol. 48 (1983), pp. 147–160.

деятельности организации”, в которой должны взаимодействовать актеры всех видов — потребители, поставщики, служащие и регулятивные органы. Способность этих актеров эффективно взаимодействовать зависит от их легитимного статуса в глазах других действующих лиц. Со временем отрасли вырабатывают узаконенные нормы легитимного поведения, следовать которым имеет смысл для всех. Потребителям и поставщикам проще иметь дело с организациями, которые более или менее подобны другим организациям этой отрасли. Потенциальным служащим и регулирующим органам отрасли спокойнее, когда организации не слишком эксцентричны. Это замечание особенно справедливо по отношению к отраслям, факторы успешности которых не ясны (речь идет об информационных отраслях). В данном случае намного лучше быть “таким, как все”, чем выделяться. Потребители, поставщики, служащие и регулирующие органы ценят единообразие. Организации дорого обойдется желание быть “нестандартной”.

Такое отношение к единообразию объясняет многие проявления стратегического поведения. Например, в некоторых отраслях слияния были своего рода модным увлечением. Организации шли на них просто потому, что боялись отстать от других. Многие управленческие инициативы, такие как пересмотр бизнес-процессов, электронная коммерция и аутсорсинг, были продуктом не только серьезного объективного анализа, но также моды в менеджменте и причуд отдельных менеджеров. Однако институциональная теория говорит, что следовать моде — это не так уж и плохо.

Таким образом, в институциональной теории и ресурсном подходе дифференциации придают противоположные значения. Дэвид Дипхаус исследовал компромисс между дифференциацией и единообразием в американской банковской отрасли и обнаружил криволинейную зависимость между дифференциацией и финансовыми результатами²¹: сильно выраженное единообразие вело к низким результатам; умеренная дифференциация ассоциировалась с лучшей работой банка; чрезмерная дифференциация вновь ухудшала показатели.

Дипхаус делает вывод в пользу “баланса” между дифференциацией и единообразием. Он также заключает, что ценность дифференциации зависит от того, до какой степени ключевые действующие лица отрасли — потребители, поставщики, служащие и т. д. — приняли узаконенные нормы соответствующей стратегии. Стратегии бывают очень дифференцированными, но в каждой отдельной отрасли под “очень” понимается своя степень дифференциации.

Вопросы

1. До какой степени (а) университеты и (б) автопроизводители конкурируют на основе дифференциации или единообразия?
2. Учитывая природу этих двух отраслей и их ключевых действующих лиц, ответьте, почему организации в этих отраслях выбирают единообразие или дифференциацию?

Резюме

- Бизнес-стратегия позволяет организации лучше конкурировать или (в государственном секторе) оказывать лучшие общественные услуги. Организации состоят из нескольких стратегических бизнес-единиц (СБЕ), и для каждой из них следует разработать отдельную бизнес-стратегию. Поэтому определить СБЕ организации — важное предварительное условие для разработки бизнес-стратегий.

²¹ D. Deephouse, “To be different or to be the same? It’s a question (and theory) of strategic balance”, *Strategic Management Journal*, vol. 20 (1999), pp. 147–166.

- Существует несколько общих рыночных стратегий для достижения *конкурентного преимущества*.
 - Стратегия “*без излишеств*”, объединяющая низкую цену и низкую воспринимаемую добавленную стоимость.
 - Стратегия *низкой цены*, обеспечивающая более низкую, чем у конкурентов, цену при такой же, как у конкурентных товаров или услуг, добавленной стоимости.
 - Стратегия *дифференциации*, направленная на то, чтобы предложить рынку уникальные или отличные от конкурентных товары и/или услуги.
 - *Гибридная* стратегия — это одновременно дифференциация и более низкие, чем у конкурентов, цены.
 - Стратегия *фокусной дифференциации* означает предложение высокой воспринимаемой потребительской стоимости, которая оправдывает существенно повышенную цену товара и/или услуги.
- Для длительного конкурентного преимущества требуются компетенция, которую конкурентам трудно перенять, и/или способность закрепиться на доминирующей позиции, чтобы стать “стандартом отрасли”, который признают поставщики и покупатели.
- В гиперконкурентных условиях сложно получить длительное конкурентное преимущество. Скорость, гибкость, инновации и готовность отказаться от успешной стратегии — важные предпосылки успеха в гиперконкурентной среде. В таких обстоятельствах необходимая для успеха компетенция кроется, вероятно, в культуре и структуре организации.
- Стратегия сотрудничества может быть альтернативой конкурентной стратегии. Также возможно, что организация решит выполнять эти две стратегии параллельно.
- Теория игр предлагает схему анализа стратегических шагов конкурентов, чтобы действовать на упреждение или противодействовать.

Рекомендованная литература

- Основные положения по теме общих конкурентных стратегий изложены в работах Майкла Портера (Michael Porter) *Competitive Strategy* (1980) и *Competitive Advantage* (1985) (обе выпущены издательством *Free Press*). Рекомендуем эти две книги тем читателям, которые хотят понять суть разделов 5.3 и 5.4, посвященных конкурентным стратегиям и преимуществу.
- Гиперконкуренция и стратегии в гиперконкурентных условиях освещены в книге Richard D’Aveni, *Hypercompetitive Rivalries: Competing in highly dynamic environments*, Free Press, 1995.
- Рекомендуем книгу о стратегиях сотрудничества: Y. Doz, G. Hamel, *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, 1998.

- О теории игр написано много, но большая часть литературы слишком сложна для неспециалиста. Исключение представляет книга А.К. Dixit, В.Ж. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991.

Большая подборка дополнительных материалов, включая новые ситуации для анализа, Web-ссылки на организации, которые упоминались в тексте, определения ключевых концепций и множество других вопросов, находится на Web-сайте www.booksites.net/ecs (книга *Exploring Corporate Strategy* (*Корпоративная стратегия*)).

Рабочие задания

Условные обозначения: звездочкой (*) помечены более сложные рабочие задания.

5.1. Приведите примеры организаций, выбравших на стратегических часах (см. рис. 5.2) позиции 1–5. Если вы не знаете точно, какую именно позицию выбрала организация, обоснуйте свои сомнения, а также определите, есть ли вообще у организации выраженная конкурентная стратегия.

5.2.* Майкл Портер утверждает, что у компании должна быть четкая конкурентная стратегия. Для любой организации по вашему выбору оцените, насколько она отвечает этому требованию.

5.3. Вас назначили личным помощником высшего руководителя крупной производственной фирмы. Босс попросил вас объяснить, что означает “дифференциация” и почему она важна. Подготовьте краткий ответ в письменном виде.

5.4.* Насколько пригодны основы конкурентного преимущества, рассмотренные в разделе 5.3, для стратегий организаций из государственного сектора? Приведите пример известной вам государственной организации.

5.5. Используя уроки раздела 5.4, определите для любой выбранной вами организации, насколько длительна ее стратегия.

5.6. Прокомментируйте мнение, что гиперконкурентные условия и гиперконкурентные стратегии возможны только в нескольких отраслях или секторах.

5.7.* Выберите отрасль (или сектор), которая становится все более конкурентной (например, финансовые услуги или розничная продажа модной одежды). Примените ли к этой отрасли принципы гиперконкурентных стратегий?

5.8. Руководствуясь разделом 5.6 (о стратегиях сотрудничества), подготовьте письменный доклад для высшего руководителя какой-нибудь компании на конкурентном рынке, в котором объясните, когда и каким образом имеет смысл использовать сотрудничество вместо прямой конкуренции.

5.9.* Прочтите рекомендованную книгу по теории игр (А.К. Dixit, В.Ж. Nalebuff, *Thinking Strategically*, W.W. Norton, 1991). Как вы считаете, до какой степени и каким образом подходы теории игр применимы для разработки конкурентной стратегии организации?

Комбинированные задания

5.10. Поясните на примерах, как организации используют ключевую компетенцию (см. главу 3), чтобы получить конкурентное преимущество за счет либо низкой

цены, либо дифференциации. Также объясните, как решительному конкуренту подорвать это преимущество, используя информационные технологии, чтобы разрушить ключевую компетенцию (см. главу 9).

5.11. Выполняя это задание, используйте раздел 5.4.3 и рис. 5.3. Если международная стратегия заключается в укреплении доминирующей позиции (см. главу 6), то как это повлияет на выбор направления и методов стратегического развития (см. главу 7)?

Ситуация для анализа

Мадонна: все еще правлящая поп-королева?

Фил Джонсон, Аспирантура бизнеса Стрэтклайдского университета

В музыкальной индустрии — через край “звезд одного хита” и “бабочек-однодневок”. Поп-звезд, остающихся на вершине десятилетиями, очень мало. Мадонна — пример такого феномена: она правит в поп-королевстве уже более 20 лет. Но вот вопрос: на сколько еще ее хватит?

Названная одним глянцевым журналом “самой проницательной деловой женщиной в шоу-бизнесе”, Мадонна, она же Луиза Чикконе, начала свою музыкальную карьеру в 1983 году с хитовой песни “Holiday”. Двадцать лет спустя Мадонна все еще на вершине: в 2003 году ее альбом “American Life” занимал первые строчки чартов. В промежутке между этими двумя событиями Мадонна постоянно радовала поклонников синглами и альбомами, которым неизменно сопутствовал успех в хит-парадах, с аншлагами проводила мировые гастроли, сыграла крупные роли в шести фильмах, собрала 18 музыкальных наград, была стильным “лицом” ряда товаров, от Pepsi и Max Factor до Gap, а также стала автором детских книг — мировых бестселлеров.

Основанием успехов Мадонны в бизнесе была ее способность оставаться “королевой поп-музыки” с 1983 года. Как и многие другие, похвально отозвался о певице Фил Кватро, президент компании *Warner Brothers*: “Ей всегда удается оказаться на пике того, что мы называем современной музыкой. Каждый устоявшийся артист вынужден постоянно решать дилемму — оставаться таким, каким его полюбила публика, или же рискнуть и последовать за новейшими тенденциями. Мадонна всегда выбирает второй путь”. Она, подобно хамелеону, умеет менять свой имидж, а с ним и музыкальный жанр; неизменным остается только одно — рекордные продажи записей.

Ранний яркий стиль Мадонны был направлен на девочек-подростков. Имидж, который проявился в двух хитах 1983 года, “Holiday” и “Lucky Star”, подхватил знаменитый американский универмаг *Macy’s*, выпустивший линию одежды в стиле Мадонны. Мамы охотно покупали новинки для своих юных дочерей. Всего через год, в 1984-м, певица пережила первую смену имиджа и уже тогда впервые дала понять, что за внешней красивой оболочкой поп-звезды скрывается далеко не глупышка. В видеоклипе на песню “Material Girl” Мадонна намеренно отобразила гламурный, сексуальный образ Мерилин Монро, одновременно высмеяв и растущий материализм конца 1980-х годов, и своих поклонников. Медиааналитики Сэм и Диана Кишнер заметили, что Мадонна в новом облике дала звукозаписывающим компаниям возможность продавать “имидж Мерилин” новой когорте фанов, а своим прежним поклонницам, уже подросшим девочкам “периода *Macy’s*”, певица предложила более глубокий и критический взгляд на окружающую действительность. Вообще, в течение почти всей карьеры Мадонна умела вызывать споры своим творчеством, оставаясь при этом музыкальным “товаром повышенного спроса”.

Последующие смены имиджа были еще радикальнее. Впервые она взялась за католическую церковь в своем видео 1989 года “Like a Prayer”, в котором в роли одетой в красное “грешницы” целовала какого-то черного святого, в котором легко угадывался Иисус. Теперь у Мадонны был сексуальный имидж, а социальной темой, волновавшей ее, стала католическая церковь. В этот период своей карьеры певица заключила договор на сумму 60 млн. долл. (52 млн. евро) с *Time-Warner*, создавшей звукозаписывающую компанию Мадонны *Maverick*. В 1991 году опубликовала книгу *Sex*, написанную в жанре легкого порно и иллюстрированную эксклюзивными фотографиями автора в эротических позах. Ее имидж и музыку объединяла эротическая тема. В туре “Girlie”, синглах “Erotica” и “Justify my Love”, в документальном фильме “In bed with Madonna” (“В постели с Мадонной”) появились садомазохистские и лесбийские фантазии. Хотя, возможно, этот период своей карьеры Мадонна хотела бы забыть, он был очень успешным. Певица приобрела целую новую армию поклонников, уважавших ее не только за творческую смелость, но и за то, что сексуальность Мадонны была ее собственной, а не созданной в угоду мужским вкусам. Пользуясь неизменным интересом к себе со стороны прессы и статусом скандальной знаменитости, из-за которого музыкальный телеканал *MTV* отказался показывать ролик “Justify my Love”, Мадонна пропагандировала такую свою мысль: женские сексуальность и свобода столь же важны и приемлемы, сколь и мужские.

Вновь изменившись в 1996 году, Мадонна сыграла главную роль в фильме “Эвита” — роль, к которой стремилась более пяти лет. При этом обошла других знаменитых актрис, тоже хотевших воплотить на экране образ аргентинской первой леди. Достаточно назвать Мерил Стрип и Элейн Пейдж — обе с более подходящим прошлым, чем у Мадонны. Певица не обманула надежд тех, кто поверил в нее. Она сменила имидж с эротического на почти святой Эвы Перон и заслужила похвалу критиков. В 1999 году “истэблшмент” вновь выразил Мадонне свое доверие: бренд *Max Factor* пригласил ее стать ведущей фигурой новой рекламной кампании, построенной вокруг гламурной темы. Как объяснила компания *Procter & Gamble* (собственники косметической линии *Max Factor*), она считает Мадонну “самым близким воплощением в 90-е годы голливудской звезды из доброго старого прошлого. Она настоящая женщина”.

Интерес к давно ожидаемому альбому 1998 года “Ray of Light” подогревали просочившиеся в прессу слухи. Радиостанции по всему миру набросились на этот сборник, который назвали лучшим музыкальным достижением Мадонны в ее карьере. Сотрудничество с пионером музыки техно Вильямом Орбитом в написании и производстве альбома было умным шагом. Диск действительно оказался чрезвычайно успешным, а Мадонна попала в ультрамодную сферу техно — не совсем привычную среду для поп-звезды из начала 1980-х. Теперь певица приняла духовный имидж “матери Земли”; она подхватила тенденцию ко всему восточному в моде и музыке. Эта фаза, видимо, была не просто очередной сменой имиджа, поскольку с того времени в жизнь Мадонны вошла вера в каббалистическую традицию восточной духовности.

В 2001 году вышел альбом “Music”, а с ним появилась и очередная новая Мадонна. Теперь она увлеклась музыкой в стиле “кислотный рок”. Певица вышла замуж за британского кинорежиссера Гая Ричи и стала “настоящей англичанкой”. Британская пресса по достоинству оценила трансформацию типичного персонажа из “Американского

пирога” и по местной привычке дала Мадонне ласкательно-уменьшительное прозвище “Мэдж”.

Но вот пришел 2003 год, и, как предположили некоторые комментаторы, Мадонна-Первопроходец, Мадонна-Бесстрашная начала думать о том, как бы ей *стать частью* истэблицмента, а не *бороться* с ним. Все еще не оправившись от провала своего фильма “Swept Away” (режиссер — муж певицы, Гай Ричи), Мадонна меняет имидж. Теперь ее вдохновляет образ Че Гевары. Однако певица действует непоследовательно. Вместо того, чтобы во время войны в Персидском заливе поднять потенциал нового имиджа за счет социального и политического символизма, она в апреле 2003 года отказывается от милитаристского образа и снимает с показа видео к альбому “American Life”. В пресс-релизе она сообщила, что не хочет подвергаться нападкам со стороны критиков в свете военного конфликта в Ираке. Летом того же года Мадонна опубликовала детскую книжку, написанную под влиянием идей Каббалы. “Английские розы”, построенные на темах сострадания и дружбы, немедленно попали в ранг бестселлера. Пресса задавалась вопросом “Неужели Мадонна стала мягче?”

Последующие события показали, что предположения ошибочны. После короткого “смятения чувств” Мадонна вновь такая, какой ее знали все эти годы — “материальная девушка” в душе. К концу 2003 года она полностью стерла из коллективной памяти западной публики свой милитаристский имидж. Помогло участие в роскошной и масштабной рекламной кампании *Gap*, сети розничной продажи одежды, где Мадонна вместе с женщиной-рэппером Мисси Эллиот танцевала под ретроспективный ремикс своего трека 1980-х годов “Get into the Groove”. Реклама сработала на славу. Уже разменявшие четвертый десяток бывшие поклонницы Мадонны с удовольствием покупали в магазинах *Gap* джинсы для себя и своих дочерей-подростков и не забывали там же приобрести переизданный на компакт-диске альбом, а также книгу “Английские розы” для самого младшего члена семьи. Не каждому артисту по силам охватить сразу несколько возрастных групп потребителей. А для нового поколения музыкальных фанов оставалась Мадонна-Бунтарь. После чувственных поцелуев с Бритни Спирс и Кристиной Агилерой во время прямой трансляции вручения музыкальных наград MTV осенью 2003 года и участия в переполненном лесбийскими сценами новом видео Бритни сорокалетняя Мэдж вновь попала на первые страницы. Правда, скептики задают такой интересный вопрос: по силам ли уже изрядно повзрослевшей Мадонне так же хорошо продавать свои записи новому поколению фанов, не знающему о ее бунтарском прошлом и без придыхания воспринимающему страстный поцелуй в губы с Бритни?

В табл. 5.1 представлен творческий путь Мадонны как певицы.

Таблица 5.1. Музыкальные альбомы Мадонны

Альбом	Год	Имидж	Целевая аудитория
Lucky Star	1982	Поп-звездочка	Юные девочки, которые постепенно переключаются с угасающего диско на зарождающуюся клубную культуру
Like a Virgin Like a Prayer	1984	Сначала — гламурный образ Мэрилин Монро, затем — “Святая и грешница”	Более взрослые, мятежные фаны, женская аудитория и мужчины — поклонники таланта Мадонны

Окончание табл. 5.1

Альбом	Год	Имидж	Целевая аудитория
Vogue	1990	Эротичная порно-звезда, садомазохистские наклонности,	Странная комбинация целевых групп: посетители гей-клубов; женщины 90-х, берущие свою жизнь в собственные руки; мужчины
Erotica	1992	сексуальный контроль, больше	
Bedtime Stories	1994	Лайза Миннелли в “Кабаре”, чем Мэрилин	Самая широкая аудитория, включающая потенциальных зрителей фильма и постоянных поклонников Мадонны. (Самый традиционный образ, никакого бунтарства. Бренд Max Factor впоследствии использовал эту комбинацию Мэрилин и Эвиты Перон в своей гламурной рекламной кампании.)
Something to Remember Evita	1995	Более мягкий имидж; лирические баллады как подготовка к гламурному образу роли в фильме “Эвита”	
Ray of Light	1998	“Мать Земля”, восточный мистицизм, сплав разной танцевальной музыки	“Клубящееся” поколение 90-х, новая когорта фанов плюс бывшие поклонницы, разменявшие четвертый десяток, но отчаянно желающие казаться стильными и современными
Music	2000	Кислотный рок, ироничная “девушка-ковбой”, сдержанная британка	Удается быть интересной меняющейся клубной аудитории и британцам “за 30”
American Life	2003	Милитаристский имидж Че Гевара Борец с потребительством американской мечты	Аудитория не определена; полагается на существующих поклонников

Источники. “Bennett takes the reins at Maverick”, *Billboard Magazine*, 7 August 1999; “Warner Bros expects Madonna to light up international markets”, *Billboard Magazine*, 21 February 1998; “Maverick builds on early success”, *Billboard Magazine*, 12 November 1994; A. Jardine, “Max Factor strikes gold with Madonna”, *Marketing*, vol. 29 (1999), pp. 14–15; S. Kirschner, D. Kirschner, “MTV, adolescence and Madonna: a discourse analysis”, *Perspectives on Psychology and the Media*, American Psychological Association, Washington, DC, 1997; “Warner to buy out maverick co-founder”, *Los Angeles Times*, 2 March 1999; “Why Madonna is back in Vogue”, *New Statesman*, 18 September 2000; “Madonna & Microsoft”, *The Financial Times*, 28 November 2000.

Вопросы

1. Используя материал по конкурентной стратегии из данной главы, опишите и объясните стратегию, которой следует Мадонна.
2. Чем объяснить неизменный успех Мадонны на протяжении последних двух десятилетий?
3. Назовите потенциальные угрозы успеху певицы.

