

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Центральный
экономико-математический институт РАН»

На правах рукописи

УСТЮЖАНИН ВЛАДИМИР ЛЕОНИДОВИЧ

УСТОЙЧИВОЕ ЛИДЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННЫХ
ПРЕДПРИЯТИЙ НА РЫНКЕ: ФАКТОРЫ ЗАВОЕВАНИЯ И
СОХРАНЕНИЯ

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными — промышленность)»

Диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

научный руководитель -
доктор экономических наук, член-
корреспондент РАН Дементьев В.Е.

Москва 2018 г.

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА.....	11
1.1. Подходы, претендующие на универсальность.....	12
Научная школа управления.....	12
Административная школа управления.....	15
Предпринимательские теории фирмы.....	18
Теории жизненных циклов организации.....	23
1.2. Подходы, учитывающие возможность разнообразия.....	28
Стратегический менеджмент.....	28
Ресурсная школа.....	34
1.3. Диагностические подходы.....	40
Организационное строение.....	40
Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности.....	49
Системный подход.....	52
Выводы главы 1.....	60
ГЛАВА 2. ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ И МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ ...	63
Введение.....	63
2.1. Наиболее известные подходы к измерению.....	66
2.2. Предлагаемая методика определения устойчивого лидерства.....	77
Выводы главы 2.....	92
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ КРИЗИСНЫХ СОСТОЯНИЙ И ДЕТЕРМИНАНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ.....	94
Введение.....	94
3.1. Факторы, создающие угрозу стабильному функционированию компании.....	96
3.2. Потеря рыночной позиции.....	110
3.3. Барьеры на пути сохранения лидирующих позиций.....	119
3.4. Детерминанты устойчивого лидерства компаний, принадлежащих к разным отраслям.....	134
Выводы главы.....	142
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	145
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	160

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Как показывает опыт стран, совершивших «экономическое чудо», большой вклад в их успехи внесли промышленные предприятия, вышедшие на лидирующие позиции в мировой экономике. Такая задача стоит и перед российским бизнесом.

Лидерство на рынке (сегменте рынка) является целью развития подавляющего большинства предприятий и рассматривается в качестве залога успеха компании многими выдающимися учеными (П. Друкер, М. Портер, К. Кристенсен и др.). При этом общепризнанным является тот факт, что лидерство не является константой существования компании, необходимо прикладывать значительные усилия не только для его завоевания, но и для его сохранения.

В научной литературе существуют различные точки зрения на возможности предприятий-лидеров удерживать свои позиции на рынке. Представители экономической социологии (Н. Флигстин, Дж. Ходжсон, В. Радаев и др.) обращают внимание на такой феномен как иерархическое строение поля рынка, предполагающее, что ведущие игроки рынка, помимо экономической власти (возможности извлечения ренты положения), обладают также культурной и символической властью, что позволяет им навязывать другим участникам взаимодействия свои правила и стандарты поведения. Это обуславливает существование барьеров изменения системы доминирования, сложившейся на том или ином рынке. С другой стороны, исследователи, изучающие феномен различного типа революционных инноваций, как базисных, так и подрывных (К. Кларк, Р. Хендерсон, К. Кристенсен и др.), обращают внимание на роль технологических факторов в изменении положения предприятий в структуре своих рынков. Иными словами, общепринятой является точка зрения, что устойчивость иерархии того или иного рынка объясняется институциональными причинами, а ее непостоянство – технологическими. Данное видение проблемы подтверждается и происходящими на наших глазах революционными изменениями, связанными с вытеснением многих традиционных способов ведения бизнеса технологическими платформами.

Вместе с тем, помимо общих тенденций развития тех или иных рынков, существует еще практика конкретных предприятий, которая не всегда укладывается в сложившиеся теоретические схемы. Компании могут терять свое лидерство на рынке не только в силу существенного изменения архитектуры данного рынка, но и в связи с конкретными обстоятельствами собственного развития. Так, за последние пятьдесят лет значительное число компаний, занимавших лидирующие позиции на своих отраслевых рынках, потерпели крах. Если посмотреть, как долго компании удается в среднем удерживаться в списке S&P500, то мы увидим, что этот показатель постоянно сокращается: в 1955 г. он составлял 45 лет, в 1975 г. – уже 26 лет, а к 2011 г. – снизился до 17 лет (Келлер и Прайс). Более того, такие выдающиеся компании как Enron, Polaroid, Sears, DEC, Lehman Brothers, British Leyland в последние годы не просто исчезли из списка S&P500, а перестали существовать. В то же время другие компании сумели остаться на лидирующих позициях несмотря на множество кризисных ситуаций и неудач, сопровождавших их жизненный путь (IBM, Ford, Boeing, Pfizer и др.).

Потеря своего положения компаниями, которые в течение длительного времени занимали доминирующие позиции в иерархии определенного отраслевого рынка и обладали значимыми корневыми компетенциями, говорит о необходимости и актуальности научного осмысления и измерения такого экономического феномена, как устойчивое лидерство.

Степень научной разработанности проблемы. Существует большое число исследований, посвященных проблеме завоевания стратегического лидерства и анализу факторов, которые оказывают влияние на сохранение или потерю конкурентоспособности предприятий.

Вопросами завоевания и удержания стратегического лидерства занимались такие выдающиеся теоретики менеджмента как И. Адизес, И. Ансофф, К. Айзенхард, В. Баумоль, Ф. Глюк, Р. Дафт, П. Друкер, Р. Карлгаард, С. Келлер, К. Кристенсен, Дж. Коллинз, А. Кэмбил, Б. Лаудер, Дж. Мартин, Г. Минцберг, Дж. Поррас, Т. Питерс, М. Портер, К. Прайс, А. Тим, Р. Уотерман, М. Хансен и многие другие ученые.

Подходы к измерению эффективности и устойчивости компании отражены в работах Дж. Ардженти, У. Бивера, Р. Лиса, О. Николаевой, Дж. Риса, К. Уолша, Р. Хиггинса, Т. Шишковой, Р. Энтони.

Изучение феномена конкурентных преимуществ компании было предметом исследования таких ученых как М. Портер, Г. Хамел и К. Прахалад, Д. Тис, Г. Пизано, К. Кристенсен, К. Кларк, Р. Каплан и Д. Нортон, В. Скотт, Дж. Томсон, А. Файоль, Дж. Фриман, М. Ханнан, Р. Хендерсон, А. Чандлер и др.

Категория «поле рынка» исследуется в трудах П. Бурдые, Н. Биггарта, Г. Гамильтона, В. Радаева, Дж. Ходжсона, Н. Флигстина. Анализ способов доминирования на рынке представлен в работах А. Олейника, О. Третьяк, А. Кокса, Г. Ватсона и Дж. Сандерсона. Подходами к измерению лидерства (положения компании на рынке) занимались Дж. Бейн, А. Лернер, О. Джервикус, П. Нордхаус, М. Портер, Дж. Тобин, Р. Шмук и др.

Активно ведутся дискуссии по поводу сущности и определения понятия конкурентоспособности и методов ее оценки и в российской научной среде. Здесь следует отметить исследования С. Авдашевой, Л. Абалкина, О. Виханского, В. Гребенникова, Т. Долгопятовой, Б. Кузнецова, Л. Лапицкой, И. Липсица, Д. Львова, Л. Орловой, В. Радаева, Н. Токаревой, С. Файниша, Р. Фатхутдинова, А. Шаститко, А. Юданова.

Работы таких ученых, как О. Брагинский, И. Гурков, И. Данилов, В. Дементьев, Р. Дзарасов, С. Евсюков, Л. Евенко, Б. Ерзнкян, Д. Жданов, В. Катькало, Р. Качалов, Г. Клейнер, И. Котляров, Б. Миллер, В. Полтерович, А. Пороховский, В. Радаев, В. Радыгин, В. Тамбовцев, С. Толкачев, Е. Устюжанина, С. Фалько, С. Филонович, И. Фролов, Л. Черной посвящены анализу факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность компании и ее положение на рынке.

Таким образом существует значительное число работ, посвященных проблеме завоевания и удержания лидерства. Вместе с тем можно отметить явный дефицит исследований, относящихся к анализу причин потери конкретными предприятиями своего лидирующего положения на рынке.

Цель исследования – выявить основные факторы, влияющие на приобретение, сохранение и потерю лидирующего положения промышленных предприятий на рынке.

Задачи исследования:

1. Уточнить понятие лидерства компании, предложить подход к анализу иерархии позиций предприятий на отраслевых рынках (сегментах рынка) и выявлению компаний-лидеров рынка.

2. Разработать методику исследования этапов развития компаний-лидеров с целью выявления факторов, оказывающих влияние на потерю компанией своего положения на отраслевом рынке.

3. Исследовать влияние на потерю/сохранение рыночной позиции предприятия таких детерминант развития как рыночная стратегия, тип инновационного поведения и корпоративная культура, выявить механизмы влияния этих факторов.

4. Выявить основные барьеры на пути сохранения конкурентоспособности компаний, которые уже достигли лидирующего положения на своих отраслевых рынках;

5. Исследовать влияние развития информационно-коммуникационных технологий на сохранение (потерю) компанией доминирующего положения на рынке.

Объектом исследования являются предприятия, занимающие или занимавшие значимое положение на своем отраслевом рынке.

Предмет исследования – факторы, оказывающие влияние на сохранение (потерю) лидирующего положения предприятия на рынке.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования послужили фундаментальные положения экономической теории, общеметодологические принципы познания социально-экономических явлений, методология институциональной теории и теории менеджмента. При обработке материала использовались такие исследовательские методы, как: диалектический, системно-функциональный, логический, статистический и сравнительный анализ, моделирование, а также метод конкретных ситуаций (case-study), применение которых позволило обеспечить обоснованность проведенного анализа и теоретических выводов. Исследовательской основой диссертации является анализ развития компаний, занимающих (занимавших) лидирующее положение на своем поле рынка.

Соответствие паспорту специальности. Содержание диссертации соответствует паспорту специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» (Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами, промышленность):

1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий.

1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

1.1.15. Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства.

Информационной базой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых, официальные сайты изучаемых компаний, справочные материалы статистических ведомств, источники средств массовой информации и Интернет–сети. В диссертации использованы результаты научных исследований и практической деятельности автора, данные экономического, социального, финансового, правового, организационного характера, полученные автором в процессе изучения деятельности предприятий, занимающих (занимавших) лидирующее положение на своем рынке.

Научная новизна работы заключается в разработке методологии исследования феномена устойчивого лидерства, которая включает в себя: технологию выявления позиции компании в иерархии отраслевого рынка (сегмента рынка); методику анализа жизненного пути компании на основе выделения фаз стабильности и нестабильности (точек перелома); анализ факторов, влияющих на сохранение (потерю) позиции компании на отраслевом рынке.

К числу наиболее значимых результатов исследования, составляющих элементы его научной новизны, можно отнести:

1. На основе уточнения понятия «устойчивое лидерство» разработан подход к анализу иерархии позиций компаний на отраслевых рынках (сегментах рынка). Предложена технология разбиения основных акторов рынка на классы – от класса устойчивых лидеров до класса аутсайдеров. Подход апробирован на 3 глобальных отраслевых рынках:

автомобилестроении, фармацевтике и нефтегазовой отрасли. Выявлены позиции лидеров российской нефтегазовой отрасли на глобальном рынке.

2. Предложена методика анализа жизненного пути компании, опирающаяся на выделение фаз стабильности и нестабильности. Обосновано, что в качестве маркеров начала фаз нестабильности (точек перелома) следует рассматривать два типа явлений: кризисные (критические) ситуации на предприятии и реализация новых бизнес-идей (соответствующие множества могут пересекаться, порождая друг друга). Методика апробирована на 32 компаниях, относящихся к автомобилестроению, авиастроению, фармацевтике, IT-индустрии и сетевой торговле.¹ Проведена систематизация причин возникновения точек перелома. Выявлены наиболее часто встречающиеся комбинации факторов, приводящие к потере промышленной компанией своего места на отраслевом рынке. К ним относятся: игнорирование подрывных инноваций на традиционном рынке в сочетании с масштабной диверсификацией; кризис диверсификации в сочетании с кризисом внутренних институтов и технологическими прорывами конкурентов; сочетание кризиса инвестиций (инноваций) со сменой фаз экономического цикла или изменением политической конъюнктуры.

3. Показана неэффективность универсальных рекомендаций по сохранению конкурентоспособности предприятия. Продемонстрировано, что одни и те же рыночные стратегии, типы инновационного поведения и типы корпоративной культуры в разных условиях могут приводить к различным последствиям. Вместе с тем можно выявить конфигурации детерминант устойчивого лидерства, характерные в настоящее время для различных отраслей. Например, в автомобилестроении успешными оказывается стратегия дифференциации, опирающаяся на имитационный тип инновационного поведения и бюрократическую культуру.

4. Обосновано, что стремление руководства предприятия ориентироваться при принятии решений на стандартные финансовые показатели текущей деятельности (капитализация, рентабельность, устойчивость, ликвидность), ожидания потребителей (маркетинговые опросы)

¹ Исследование проводилось в рамках гранта РФФИ № 16-36-00163 мол_а «Развитие теории устойчивой конкурентоспособности компании в условиях технологических сдвигов» совместно с Комаровой И.П. Вклад автора – исследование компаний автомобилестроения, авиастроения и сетевой торговли.

и внутренние распределительные нормативы (величина маржинальной прибыли) может приводить к потере компании своего лидирующего положения на рынке.

5. На основе выделения трех видов оппортунистического поведения работников компании (явный оппортунизм; отлынивание и сокрытие информации; апатия) показана ошибочность ориентации на усиление централизации и бюрократизации управления на базе развития информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). Обосновано, что ИКТ, снижая проблему асимметрии информации, одновременно могут усиливать проблему отчуждения работников от своей деятельности.

Теоретическая значимость исследования заключается в разработке подходов к исследованию структуры отраслевых рынков и жизненного пути компаний. Эти подходы могут быть использованы для анализа различных отраслевых рынков и выявления основных детерминант и барьеров устойчивого развития компаний.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его результатов для разработки конкурентной стратегии компаний, относящихся к различным отраслям хозяйственной деятельности, а также анализа и предупреждения наиболее существенных рисков их развития.

Теоретические и методические положения диссертационного исследования могут быть использованы в учебном процессе, при чтении курсов «Стратегический менеджмент» «Теория развития бизнеса», «Управление предприятием».

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на XVI, XVII и XIX Всероссийских симпозиумах «Стратегическое планирование и развитие предприятий» (Москва, ЦЭМИ РАН), 38 Международной научной школе-семинаре «Системное моделирование социально-экономических процессов» (Сочи, 2015), III Международной конференции «Институциональная экономика: развитие, преподавание, приложения» (Москва, ГУУ, 2015), VIII Международной научно-практической конференции «От рецессии к стабилизации и экономическому росту (Москва,

РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016), VII Международной научно-практической конференции «Современная экономика: концепции и модели инновационного развития» (Москва, РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015).

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

Вопрос о том, что лежит в основе завоевания и сохранения значимой рыночной позиции предприятия, является одним из наиболее острых вопросов, волнующих как ученых, занимающихся проблемами управления, так и практиков, осуществляющих руководство коммерческими организациями. Этот вопрос можно разбить на три взаимосвязанные части (Тамбовцев, 2010):

- как фирма создает (должна создавать) свои конкурентные преимущества?
- каким образом фирма сохраняет свои позиции на рынке, что обеспечивает ее выживаемость в долгосрочном периоде?
- что лежит в основе потери фирмой своего лидирующего положения на рынке?

В соответствии с данным разбиением, подходы к анализу феномена устойчивого лидерства можно с определенной долей условности разделить на три группы.

Первая группа – это подходы, претендующие на универсальность. Они носят преимущественно нормативный характер и отвечают главным образом на первый вопрос – как фирма должна создавать свои конкурентные преимущества или что фирма должна (не должна) делать в зависимости от тех или иных условий своего функционирования, в частности, стадии жизненного цикла. К этому направлению можно отнести научную школу управления, административную школу, предпринимательские теории фирмы и теории жизненных циклов.

Вторая группа – это подходы, допускающие возможность разнообразия. Они носят преимущественно позитивный характер и отвечают главным образом на второй вопрос – на чем может основываться устойчивая конкурентоспособность компании, какие альтернативные типы поведения могут обеспечивать выживаемость компании в долгосрочном периоде. К данному направлению можно отнести теории стратегического менеджмента и ресурсные школы управления.

Третья группа – диагностические подходы носят преимущественно дескриптивный характер. Они концентрируют внимание на изучении закономерностей функционирования компаний и выявлении тех существенных характеристик, которые оказывают влияние на поддержание или потерю конкурентных преимуществ. К таким подходам относятся методологии анализа организационного строения и корпоративной культуры компаний, а также системный подход к исследованию функционирования компании.

1.1. Подходы, претендующие на универсальность

Научная школа управления

Основателями первой, как они сами себя называли, «научной школы управления» являлись Фредерик Тейлор и супруги Френк и Лилия Гилберты. Эта школа занималась проблемами совершенствования организации производственных процессов предприятий – научной организацией труда. Основные рекомендации школы сводились к следующему:

- 1) отделение функций постановки задачи и планирования работы от функции исполнения работы – выделение управления в самостоятельный вид деятельности, вертикальное разделение труда;
- 2) специализация трудовых функций, максимально возможное горизонтальное разделение труда, вплоть до простейших операций. Основные выгоды – легко обучать, легко контролировать, экономия времени на переключение с одной операции на другую;
- 3) совершенствование технологии, позволяющее увеличить производительность труда и минимизировать потери рабочего времени;
- 4) создание условий для относительно комфортного осуществления трудовых функций, в том числе задание ритма выполнения работы;
- 5) прямое материальное стимулирование работников – поощрение выполнения плана и соблюдения правил.

Предложения данной школы нашли широкое применение на заводах Генри Форда и совершили в буквальном смысле революцию в управлении. Генри Форд сумел превратить недостаток – низкую квалификацию американских наемных работников своего времени (преимущественно выходцев из аграрного сектора) в конкурентное преимущество – подчинение

работника технологии. Результаты потрясли весь мир. Позволили повысить производительность труда почти в 10 раз. Это дало возможность даже при уменьшении продолжительности рабочего дня до 8 часов и повышении уровня оплаты труда до 5 долларов в день снизить цену автомобиля до 360 долларов – много меньше, чем 1,5–2,5 тыс. долларов у его конкурентов.

Приверженцем научной школы управления можно считать и Макса Вебера, описавшего, как должны действовать «идеальные бюрократии». Согласно определению Макса Вебера, классические бюрократии характеризуются шестью основными признаками:

- 1) разделение труда и использование труда различных специальностей;
- 2) выстраивание специалистов в иерархии власти, ограничение власти и регламентация действий правилами и процедурами;
- 3) формирование системы универсальных решений;
- 4) наем и продвижение служащих по принципу квалификации и уровня профессионализма;
- 5) ориентация на эффективность: максимум результатов в условиях ограниченности ресурсов;
- 6) ведение всеобъемлющего учета.

Концепция бережливого производства

К научной школе управления можно отнести также концепцию бережливого производства (lean manufacturing) и концепцию шести сигм (six sigma).

Концепция бережливого производства – это идеология управления процессами, связанными с созданием продукции, в основе которой лежит стремление к уменьшению всех видов потерь на всех стадиях производственного процесса. Данная концепция возникла как осмысление американскими учеными идей компании Тойота по управлению производством.

Один из главных идеологов системы управления производством компании Toyota, Тайити Оно, выделил 7 основных видов потерь: потери, связанные с перепроизводством; потери времени из-за простоя; потери в результате ненужной транспортировки; потери от лишних этапов

производства; потери от лишних запасов; потери от избыточных перемещений; потери, вызванные производством дефектной продукции.

Задача руководителя стремится свести все виды потерь к минимуму.

Концепция «шести сигм» - это идеология управления производством, разработанная в корпорации «Motorola» в середине 1980-х гг. и ставшая известной в 1990-е гг. после внедрения в компании «General Electric». Основная идея концепции – необходимость повышения качества всех процессов, сведение к минимуму ошибок и отклонений в производственной деятельности.

Основные принципы концепции 6 сигм:

- необходимо стремиться к достижению предсказуемого и устойчивого течения всех процессов;

- следует применять показатели, характеризующие протекание процессов (KPI), которые должны обладать следующими характеристиками: быть объективно измеряемыми и легко контролируемыми, демонстрировать изменения в течении процессов;

- необходимо вовлекать персонал организации в работу по постоянному улучшению качества всех процессов.

При осуществлении проектов, направленных на совершенствование производственных процессов часто применяется последовательность этапов DMAIC (define, measure, analyze, improve, control):

- определить цели (выход) каждого процесса;
- измерить качество процесса для определения текущего состояния;
- проанализировать основные причины отклонений;
- предложить меры, направленные на улучшение процесса, сокращение дефектов и отклонений;
- организовать контроль над протеканием процесса.

В 2000-е гг. распространение получило совместное использование концепций «шести сигм» и бережливого производства (lean six sigma).

В 2011 г. Международная организация по стандартизации выпустила два стандарта серии, посвящённых методологии шести сигм: ISO 13053-1:2011

«Количественные методы в процессах улучшения. Шесть сигм. Часть 1: методология DMAIC» и ISO 13053-2:2011 «Количественные методы в процессах улучшения. Шесть сигм. Часть 2: инструменты и техники».

Положения научной школы управления хорошо подходят для обеспечения стратегии лидерства в издержках. Они нацелены на такие ориентиры как рентабельность, стабильность, надежность и предсказуемость. В течение многих лет считалось, что следование данным принципам гарантирует успех компании. Действительно, предприятия, ориентированные на соответствующие критерии, хорошо функционируют в условиях стабильного рыночного окружения. В условиях динамично меняющегося рынка такая ориентация может привести к проигрышу, поскольку бюрократизированные системы с подчинением работников жестким правилам и технологиям могут проигрывать своим конкурентам по критерию адаптивности.

Административная школа управления

Административная или функционально-ролевая школа управления, родоначальником которой считается Анри Файоль, перенесла фокус внимания с процессов производства на процессы управления.

Файоль ставил перед собой цель создать универсальные принципы управления организацией. По его мнению, управление любой организацией необходимо разделить на три блока – производство, финансы и маркетинг. А в основе управления должны лежать 14 принципов, таких как: разделение труда, единоначалие, дисциплина, стабильность, справедливость, баланс полномочий и ответственности и т.д.

Управление Файоль рассматривал как процесс, который включает в себя три основных функции: планирование, организацию и контроль. В дальнейшем количество функций увеличилось до пяти: планирование, организация, мотивация, контроль, регулирование.

Последователи Файоля считают, что данное представление и есть квинтэссенция любой модели управления. Есть функции управления, и есть задача их правильного распределения. Задача исследователей – развивать и дополнять данное представление об управлении. Например, современный учебник по менеджменту выделяет уже 9 функций управления (Виханский, Наумов): постановка целей; разработка стратегии; планирование работ;

проектирование работ; мотивация; координация; учет и оценка; контроль; обратная связь.

В своей докторской диссертации, написанной в 1967 г., Генри Минцберг критикует выделенные Файолем и его последователями функции управления, утверждая, что его наблюдения за работой менеджеров (хронометраж рабочего времени) показали: менеджеры тратят незначительную часть своего рабочего времени на выполнение таких функций как планирование, организация, координация и контроль.

Минцберг выделил 10 ролей руководителя, которые разделил на три группы (Минцберг, 2009).

По наблюдениям Минцберга, менеджеры:

I. заняты межличностными коммуникациями

- 1) участвуют во всевозможных церемониях (*роль руководителя*);
- 2) мотивируют и стимулируют персонал (*роль лидера*);
- 3) контактируют с организациями и лицами, не входящими в вертикальную цепь инстанций компании (*роль связующего звена*);

II. получают, обрабатывают и транслируют информацию

- 4) изучают среду (*роль наблюдателя*);
- 5) передают часть информации своим подчиненным (*роль проводника*);
- 6) направляют часть информации за пределы своей организационной единицы (*роль представителя*);

III. принимают решения

- 7) решают задачи адаптации и генерируют перемены (*роль предпринимателя*);
- 8) решают возникающие проблемы (*роль лица, принимающего решения*);
- 9) распределяют ресурсы (*роль распорядителя*);
- 10) участвуют в переговорах (*роль переговорщика*).

Анализ ролей, которые должны исполнять руководители, представляется плодотворным. Этот подход получил свое дальнейшее развитие в трудах Р. Майлза и Ч. Сноу, а также И. Адизеса.

По мнению Майлса и Сноу, управление должно решать три задачи: предпринимательскую, инженерную и административную (Miles, Snow, 2003).

Предпринимательской задачей они называют выбор основного рынка (сферы деятельности) и основного вида продукции. Решение этой задачи опирается, с их точки зрения, на решение инженерной задачи, суть которой заключается в определении способов производства продукции, совершенствования технологий. Третья, административная задача состоит, по их мнению, в организации соответствующей работы. Задачей организации является создание эффективного адаптивного цикла. То есть, все три задачи – предпринимательская, инженерная и административная решаются совместно, что позволяет организации преодолевать трудности и развиваться.

Адизес выделяет 4 функции менеджмента (Адизес, 2016):

1. Производство результатов (Producing). Функция обеспечивает результативность в краткосрочном аспекте. Оценить эту функцию можно, определив количество людей, которые возвращаются, чтобы приобрести продукты или услуги компании.

2. Администрирование (Administering). Функция обеспечивает эффективность в краткосрочном аспекте. Компания должна делать правильные вещи в правильной последовательности с правильной интенсивностью.

3. Предпринимательство (Entrepreneurship). Функция направлена на определение вектора развития организации. Человек, выполняющий данную функцию, должен быть способен на опережающие действия в условиях постоянных изменений. Это гарантирует результативность компании в будущем.

4. Интеграция (Integrating). Функция направлена на создание внутреннего единства организации – системы ценностей, которая будет разделяться работниками и стимулировать их действовать сообща, позволит интегрировать цели каждого в цели группы, что обеспечит жизнеспособность и эффективность организации в долгосрочной перспективе.

Чтобы компания была конкурентоспособной в краткосрочной и долгосрочной перспективе, требуется успешное выполнение всех четырех функций-ролей. Если одна или несколько функций перестают выполняться, это означает, что в компании имеет место модель неправильного менеджмента. Хороший управленец должен владеть хотя бы элементарными навыками выполнения каждой из четырех функций. Однако один человек не

может хорошо исполнять все четыре роли одновременно, поскольку они требуют разных способностей и навыков. По мнению Адизеса, успешное управление возможно только тогда, когда функции разделены между несколькими людьми.

Таким образом, базовые принципы административной (функционально-ролевой) школы управления заключаются в предположении, что можно выделить основные функции управления, которые должны быть распределены между отдельными участниками системы управления в соответствии с их способностями, и эти участники должны работать как единая команда, согласуя свои действия и дополняя друг друга.

Основная проблема приверженцев данной школы заключается, по нашему мнению, в поисках в некотором смысле универсальных рецептов управления, игнорирующих уникальность многих конкретных ситуаций. Универсальные схемы, действительно, помогают держаться на плаву в условиях относительной внешней стабильности. Но выигрывает не тот, кто направляет все силы на то, чтобы держаться на плаву, а тот, кто открывает новые возможности.

Предпринимательские теории фирмы

Предпринимательская теория фирмы исходит из того, что успех фирмы, измеряемый ее финансовыми показателями, рождается не внутри фирмы, а на рынке. Фирмы конкурируют по своим способностям извлекать стоимость из отношений с внешними контрагентами (Друкер, 2003).

Фигура предпринимателя

Центральной фигурой предпринимательской теории фирмы является предприниматель. С точки зрения экономической теории, предприниматель и управляющий – это разные роли, хотя в частном случае они могут исполняться одним и тем же индивидом. Управляющий осуществляет общее руководство компанией, организует деятельность по производству и сбыту продукции, воспроизводству используемых активов. Предприниматель идентифицирует возможности и риски, улавливает новые потенции, генерирует новые решения. Иными словами, управляющий обеспечивает компании стабильное развитие в выбранном направлении, а предприниматель находит новые направления развития.

Мысль о том, что в основе предпринимательской деятельности лежит риск, принадлежит Ричарду Кантильону, который впервые употребил понятие «предприниматель». Кантильон считал, что предприниматель – это человек, который покупает по известной цене, а продает по неизвестной. К числу предпринимателей он относил не только купцов, ремесленников и фермеров, но и разбойников (Автономов, 2009).

С точки зрения Йозефа Шумпетера, предприниматель – это новатор. Он нарушает сложившийся на рынке баланс сил и материальных потоков, предлагает рынку новые решения и таким образом оттягивает на себя часть ресурсов, лишая соответствующих ресурсов других участников рынка. Именно это перераспределение и образует, по мнению Шумпетера, предпринимательскую прибыль (Шумпетер, 1982). Функция предпринимателя, по Шумпетеру, состоит в формировании новых комбинаций факторов производства. При этом предприниматель не обязательно сам изобретает эти «новые комбинации». Он реализует их практически, зачастую заимствуя чужие идеи и имитируя чужой опыт.

По мнению Френка Найта предприниматель является полостью от плоти одной из важнейших характеристик рынка – неопределенности. Найт разделяет понятия риск (risk), который можно предвидеть, измерить, попытаться свести к минимуму, и неопределенность (uncertainty) – непредсказуемость, которая является имманентной чертой хозяйственной деятельности в рыночных условиях (Найт, 2003). Предприниматель – это субъект, который берет на себя ответственность за предвидение будущего. Он выбирает что производить, как производить, на каком сегменте рынка продавать и т.д. Соответственно, на него ложится риск того, что товар не будет востребован, спрос окажется меньше, чем предложение, цены не окупят затраты на производство продукции и т.д. С другой стороны, если его решения были верными, предприниматель получит предпринимательскую прибыль, которую можно трактовать как премию за риск.

По мнению И. Кирцнера, предприниматель изыскивает или создает новые возможности для извлечения прибыли, опираясь как на знания, так и на интуицию. Способность и готовность принимать «оценочные решения», основываясь одновременно на знаниях и интуиции, представляет собой отличительную черту этого психологического типа (Kirzner, 1997).

Цели деятельности фирмы

В последнее время стало подвергаться существенной корректировке представление о цели деятельности предпринимательской организации – фирмы.

Во-первых, работы Г. Саймона, а также Р. Нельсона и С. Уинтера показали, что фирмам, как и отдельным индивидам, присуща ограниченная рациональность. Поэтому главным приоритетом деятельности фирмы является не максимизация прибыли, а нахождение удовлетворительной (приемлемой для фирмы) ее величины (Саймон, 1995). В кризисных ситуациях цель «удовлетворительных» размеров прибыли вообще трансформируется в цель выживания.

Во-вторых, возникло целое течение экономической мысли, родоначальником которого принято считать У. Баумоля, утверждающее, что более важным критерием успеха компании является максимизация не прибыли, а выручки (доли рынка) (Baumol, 1962). Соответственно снижение объема продаж должно свидетельствовать об утрате конкурентных преимуществ. Аналогичной точки зрения придерживается и Р. Маррис, который считает, что темпы роста объемов продаж гораздо более очевидны для собственников, чем рост прибыли, который к тому же далеко не всегда можно правильно измерить (Marris, 1963).

В настоящее время большая часть исследователей полагают, что наиболее важным критерием успешности деятельности фирмы является динамика ее капитализации (темпы роста рыночной стоимости акций), на величину которой влияют как сегодняшние показатели деятельности компании – прибыль и объемы продаж, а также их динамика (темпы роста), так и ожидания будущих доходов (Брейли, Майерс, 2003).

Теория инноваций

Отдельным блоком в предпринимательском подходе к исследованию проблем конкурентоспособности компании можно выделить изучение феномена инноваций.

Инновация – это результат трансформации идей, исследований, разработок в новое или усовершенствованное решение, воплощаемое в практической деятельности. С экономической точки зрения, инновация представляет собой средство коммерциализации знаний. Особенность

инновации состоит в том, что с помощью внедрения нового, доведения нововведения до рынка, создается (получается) дополнительная ценность.

Инновационная деятельность – это деятельность, которая направлена на совершенствование существенных параметров функционирования компании. Это могут быть рынки, на которых работает компания, продукция, которую она выпускает, технологии или организационно-управленческие решения, которые она использует. Эти изменения производятся с целью усиления рыночной власти компании, улучшения качества выпускаемой ею продукции, повышения эффективности хозяйственной деятельности и т.п.

С точки зрения объекта (области) реформирования инновации делятся на продуктовые, технологические (процессные) и организационные.

Продуктовые инновации могут включать в себя: создание нового продукта; изменение качества существующего продукта (увеличение количества опций для потребителя); расширение продуктовой линейки компании; изменение продуктового ассортимента.

Технологические инновации включают в себя как изменение процессов производства (создания) продуктов, так и нововведения в области снабжения (технология «точно в срок»), продвижения (бесплатное предоставление первых вариантов программных продуктов), распространения (сетевой маркетинг) и доставки продукции (заказ по Интернету).

Организационные инновации – это изменение организационной структуры компании, структуры ее управления, модели организации внутренней экономики, системы коммуникаций, системы организации труда и найма персонала.

По степени радикальности инновации делятся на базисные (прорывные) и улучшающие (инкрементные) (Clark, 1985). *Базисные инновации* предполагают радикальное изменение технологии достижения целевых характеристик продукта: переход от парового двигателя к двигателю внутреннего сгорания, от поршневого к реактивному двигателю, от ламповых приемников к транзисторным. *Улучшающие инновации* основываются на повышении эффективности существующих способов достижения цели.

Значимой является мысль Кларка о том, что инициаторы базисных инноваций во многом определяют развитие технологий. Например, конструкторы первых автомобилей, выбрав бензиновый двигатель, задали

направление деятельности многим поколениям инженеров, которые не занимались электрическими приводами. Иными словами, имеющиеся в настоящее время опыт конструирования и технологические знания определяют, какие проблемы решать в первую очередь.

Продуктовые инновации можно разделить на подрывные и поддерживающие (Кристенсен, 2015). *Поддерживающие инновации*, будь то базисные или улучшающие, направлены на совершенствование наиболее важных с точки зрения текущих потребителей свойств продукта (дальше, выше, быстрее, надежнее и т.п.). *Подрывные инновации* предлагают рынку новые опции, но первоначально не удовлетворяет запросы традиционных потребителей продукции (уступают продуктам-лидерам по их базовым характеристикам). Поэтому новые продукты рассматриваются глобальными игроками (лидерами конкретного рынка) как нишевые (ориентированные на узкий круг потребителей). Но затем, по мере улучшения базовых характеристик продукта, новые опции (простота, маневренность, удобство, дешевизна и т.п.) приобретают для потребителя все большее значение. В результате производители, которые вовремя не смогли перестроиться на выпуск новых продуктов, теряют свои рыночные позиции.

В. Полтерович выделяет различные типы инновационного поведения компаний. Существуют компании, которые ориентируются на свои собственные новые идеи и разработки. Такой тип поведения можно назвать новаторством. К числу конкурентных преимуществ других компаний можно отнести способность быстрой имитации (воспроизведения) тех нововведений, которые осуществляют их рыночные соперники. Такой тип поведения позволяет одновременно убить двух зайцев: с одной стороны, снизить затраты на выработку принципиально новых решений, а с другой – успеть снять сливки от временной монополии. Еще один тип инновационного развития В. Полтерович называет медленным заимствованием. Такой подход может быть выгодным, поскольку защищает от рисков, что нововведение не приживется. Кроме того, компании, исповедующие идеологию медленного заимствования, экономят затраты на отработку и обкатку нововведения. Однако компании, придерживающиеся такого типа поведения, сознательно отказываются от возможности получения сверхприбыли первого этапа (Полтерович, 2007).

Таким образом, предпринимательская теория фирмы сосредотачивает внимание на следующих аспектах деятельности компании:

- рынок, как сфера извлечения прибыли и поле, на котором компания занимает ту или иную позицию;
- рыночная неопределенность как фактор формирования предпринимательской прибыли (убытка);
- инновации как способ опережения конкурентов и поддержания устойчивой конкурентоспособности.

Теории жизненных циклов организации

В настоящее время большой популярностью пользуются теории жизненных циклов организации, согласно которым все организации развиваются по более или менее единым законам и в своем развитии неизбежно проходят через ряд стадий, каждая из которых заканчивается кризисом. Некоторые организации не могут справиться с очередным закономерным кризисом и погибают. Другие – находят в себе силы преодолеть кризис и переходят на новую стадию развития, которая также заканчивается кризисом.

Модель Грейнера

Одной из первых моделей жизненных циклов организации, была модель, предложенная в 1972 году Ларри Грейнером (уточнена в 1998 году) (Greiner, 1998). Согласно этой модели, можно выделить пять стадий развития организации: креативность (творчество); централизация (директивное управление); делегирование; координация; сотрудничество.

Стадия креативности. Стадия зарождения бизнеса, когда все держится на энтузиазме и новых идеях, упор делается на реализацию предпринимательского (творческого) потенциала основателей. Деятельность организации вращается вокруг разработки и продвижения продукта, при этом в самой компании имеют место непосредственные межличностные отношения и неформальные коммуникации, персонал набирается на основе личных доверительных отношений. Практически отсутствует система контроля. По мере развития и роста организации становится очевидным дефицит контроля над процессами. Стадия заканчивается *кризисом лидерства*.

Стадия централизации. Если компания сумела преодолеть кризис лидерства (чаще всего за счет приглашения профессиональных наемных менеджеров – специалистов в конкретных областях деятельности), она

переходит на стадию директивного управления и усиления функций администрирования. На этом этапе обычно отделяются друг от друга производственная, маркетинговая и финансовая деятельности. Фокус внимания смещается с задачи завоевания рынка на повышение эффективности деятельности организации – оптимизацию и стандартизацию бизнес-процессов. Вводятся такие инструменты управления, как: планирование, учет, контроль, бюджетирование, управление капиталом и материальное стимулирование работников. Выстраивается иерархия должностей, выделяются специализированные функциональные подразделения. Структура управления упорядочивается и становится линейно-функциональной. Коммуникации становятся более формализованными и обезличенными. По мере дальнейшего расширения деятельности становится все труднее контролировать все процессы из единого центра. Принятие решений затягивается и бюрократизируется, информация теряется и искажается. Стадия заканчивается *кризисом автономии*.

Стадия делегирования полномочий. Преодоление кризиса автономии возможно за счет делегирования части полномочий менеджерам среднего звена. Структура организации становится децентрализованной (дивизиональной). Дивизионы формируются по рыночному (товарному, территориальному или клиентскому) признаку. На уровень руководства дивизионов передаются функции производства (операционной деятельности) и сбыта своей продукции. Дивизионы превращаются из центров затрат в центры прибыли. Централизованное управление осуществляется по отклонениям. Объем полномочий штаб-квартиры сокращается, а вместе с ним сокращается и возможности контроля над деятельностью дивизионов. Обостряется проблема рассогласование интересов дивизионов и штаб-квартиры. Усиливается борьба за общие, в том числе инвестиционные, ресурсы компании и одновременно возникает угроза нарушения внутреннего единства компании. Стадия заканчивается *кризисом контроля*.

Стадия координации и мониторинга. Кризис контроля обычно преодолевается за счет нахождения новых форм и способов координации деятельности дивизионов, в частности, за счет формирования трехуровневой системы соподчинения посредством создания промежуточного между корпоративным центром и дивизионами уровня управления - стратегических центров бизнеса, отвечающих за отдельные стратегические зоны бизнеса

(товарные группы). Усиливаются такие функции корпоративного центра как планирование, учет и контроль. Отношения бюрократизируются. Стратегические центры бизнеса становятся центрами инвестиций, а критерием оценки их деятельности выступает уже не прибыль, а отдача на вложенные средства - ROI. Первоначально все эти меры, действительно, повышают эффективность деятельности корпорации, но в дальнейшем становится очевидным резкое возрастание внутренних транзакционных издержек, в том числе издержек администрирования, политизации, оппортунистического поведения, искажения информации. Наступает *кризис волокиты*.

Стадия сотрудничества. Преодоление кризиса волокиты осуществляется, как правило, тремя путями: (1) реструктуризация (продажа непрофильных видов бизнеса, концентрация на небольшом числе направлений деятельности), (2) ослабление формализации и бюрократизации отношений между участниками внутрикорпоративного взаимодействия (упрощение контрольных механизмов) и (3) развитие элементов матричного или проектного управления. На данном этапе усиливается сотрудничество между различными направлениями деятельности корпорации, появляются новые подразделения, отвечающие за реализацию общесистемных функций, вводится единая информационная система, формируются междивизиональные команды для реализации новых проектов. Начинает развиваться командное стимулирование.

Первоначально Грейнер не смог предложить название кризиса, которым должен завершаться пятый этап, но высказал предположение, что некий кризис обязательно будет иметь место, например, кризис информационной перегрузки или психологической насыщенности. Позднее, в комментариях 1998 г. он назвал его *кризисом импульсов развития*.

В 1998 г. Грейнер предложил еще одну стадию развития организации - **стадию альянсов**, когда развитие компании начинает происходить за счет слияний и поглощений, а также формирование сетевых взаимоотношений.

В этой же статье (комментариях) Грейнер отмечает, что границы каждой стадии являются размытыми, поскольку на каждом этапе в организации могут сохраняться черты, характерные для предыдущих стадий.

Модель Адизеса

Одной из наиболее известных в настоящее время теорий жизненных циклов является модель Ицхака Адизеса (Адизес, 2007). Он сравнивает развитие организации с развитием живых организмов и выделяет 10 стадий жизненного цикла любой компании: зарождение, младенчество, высокая активность, юность, расцвет, стабильность, аристократия, ранняя бюрократия, бюрократизация, смерть (рис. 1.1).

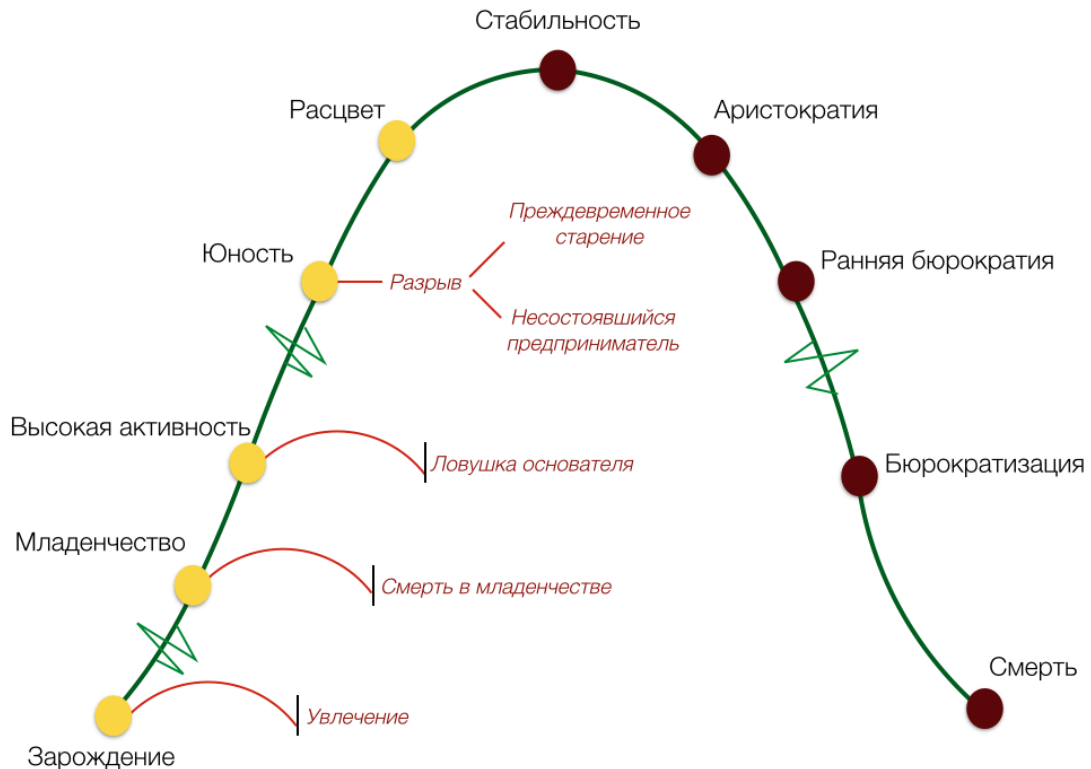


Рис. 1.1. Стадии жизненного цикла по И. Адизесу

Источник: (Адизес, 2007)

Согласно Адизесу, в процессе своего развития любая компания проходит через одни и те же стадии жизненного цикла и сталкивается с одними и теми же проблемами, которые связаны с ростом бизнеса, изменением технологий, усложнением конкурентной среды и т.д. Проблемы, с которыми сталкивается компания, делятся, по мнению Адизеса, на естественные и аномальные. Естественные проблемы – это проблемы, которые обусловлены жизненным циклом развития компании. К аномальным проблемам он относит сложности, не связанные с текущей стадией жизненного цикла компании. Эти проблемы свидетельствуют, по его мнению, о патологиях в развитии.

При этом, с точки зрения Адизеса, необходимо понимать следующие закономерности развития любой компании.

1. Проблемы существуют всегда.

Наличие проблем является признаком того, что компания является живым организмом. Решение текущих проблем сопровождается возникновением новых. Чем выше скорость развития компании и чем интенсивнее рыночные изменения, тем больше проблем и тем сложнее задачи.

2. Проблемы следует выявлять как можно быстрее.

Задача руководителя заключается не в избегании проблем, а в их идентификации и быстром решении. Необходимо сконцентрировать силы на том, чтобы быстро находить, осознавать и решать появляющиеся проблемы. Высокая скорость реакции на проблемы и способность их быстро решать являются конкурентным преимуществом компании.

3. Прежде всего, следует решать аномальные проблемы.

Сначала необходимо концентрировать усилия на решении тех проблем, которые являются аномальными, поскольку они могут привести к снижению эффективности компании.

4. Не стоит изобретать велосипед.

Большая часть проблем не являются оригинальными. Они одинаковы для всех компаний. Поэтому следует экономить время и силы, используя для принятия решений модель жизненного цикла предприятия. Понимая особенности перехода с одной стадии развития компании на другую, можно уменьшить влияние типичных проблем и облегчить переход.

5. Важнейшая стадия развития любой компании – это расцвет.

Самое существенное отличие жизненного цикла компании от жизненного цикла человека заключается в возможности «бессмертия». Если живые существа неизбежно умирают, то организации имеют шанс жить очень долго, искусственно продлевая свою молодость. Возраст компании – это не время ее существования, а баланс между гибкостью и контролем. Этот баланс достигается на стадии расцвета. Задача хорошего руководителя – суметь удержать этот баланс.

Как видим, теории жизненных циклов организации Грейнера и Адизеса имеют много общего: упор на универсальность траектории развития; признание неизбежности проблем (кризисов); гипотеза об усложнении внутренней организации компании по мере ее развития; важность сочетания гибких и жестких инструментов управления.

В целом теории жизненных циклов, действительно, выявляют общие закономерности развития компаний и полезны для анализа и интерпретации тех или иных явлений и событий, происходящих в жизни отдельных организаций. К недостаткам этих теорий можно отнести:

- определенное пренебрежение внешними факторами развития, в том числе историческими катаклизмами; финансовыми и структурными кризисами; технологическими сдвигами; выходом на локальные рынки ТНК и т.п.;

- претензию на универсальность рекомендаций, особенно ярко выраженную в максиме Адизеса «Не нужно изобретать велосипед».

1.2. Подходы, учитывающие возможность разнообразия

Стратегический менеджмент

Одно из ведущих направлений в современной теории управления – стратегический менеджмент. Важное отличие данной школы от ее предшественников – представление о множестве различных стратегий, которых может придерживаться фирма, о том, что устойчивое лидерство может достигаться с помощью различных средств.

Согласно Г. Минцбергу, стратегия – это долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, которое затрагивает сферы, средства и формы ее деятельности, системы отношений внутри организации, а также положение организации в окружающей среде (Минцберг, 2009). Стратегия представляет собой равнодействующую нескольких составляющих: чего хочет рынок, что может компания и чего хочет компания.

Стратегия дает ответы на вопросы: какие продукты будут выпускаться компанией, для кого и как. Весь спектр стратегий можно разделить на два класса: осознанные, в основе которых лежит целенаправленное формирование модели развития компании, и интуитивные, возникающие в процессе

жизнедеятельности компании и не до конца осознаваемые теми, кто ими руководствуются. Попытка создания стратегии путем ее сознательного формирования чаще всего приводит к экстраполяции уже существующих стратегий или к копированию стратегий конкурентов. Интуитивные стратегии формируются стихийно и неосознанно в ответ на вызовы внешней среды. При этом ошибки часто превращаются в возможности, а ограничения стимулируют креативность.

И у того, и у другого класса стратегий есть свои достоинства и недостатки. Осознанные стратегии помогают наладить взаимодействие внутри компании, создавая общую систему ожиданий, но ограничивают видение и мешают обучению, улавливанию новых возможностей. Интуитивные стратегии обостряют предпринимательскую инициативу, но, благодаря отсутствию зафиксированных представлений о приоритетах, препятствуют созданию системы эффективного контроля. Обычно стратегии реальных компаний совмещают в себе черты обоих классов.

Существует множество различных классификаций возможных стратегий, наиболее известные из которых принадлежат М. Портеру, А. Юданову, Р. Майлзу и Ч. Сноу, И. Ансоффу, О. Виханскому.

Майкл Портер различает три стратегии рыночного позиционирования (Портер, 2005):

- *фокусирование* – целенаправленная работа на один продукт (товарную группу), определенную клиентскую группу или рынок;
- *лидерство в издержках* – низкие цены вследствие снижения издержек производства и продвижения;
- *дифференциация* – предложение клиентам дополнительных выгод на основе расширения спектра товаров (работ, услуг), предоставления дополнительных опций.

На первой стадии развития, когда у бизнеса еще не хватает финансовых и организационных ресурсов, предприятия обычно выбирают стратегию завоевания рынка – фокусирование. На второй стадии на первый план выходит стратегия удержания рынка – снижение издержек. Наконец, стратегия дифференциации – это стратегия рыночной экспансии.

У каждого типа стратегий есть свои слабые стороны. Так, компании, придерживающиеся стратегии фокусирования, могут быть вытеснены с рынка с помощью ценовой конкуренции, развязанной компаниями, придерживающимися стратегии лидерства в издержках. В свою очередь, лидерство в издержках может быть сведено на нет за счет появления принципиально новых технологий производства (продвижения) или товаров-заменителей. А компании, применяющую стратегию дифференциации, могут проигрывать по ценам компаниям, занимающимся имитацией дифференциации.

К классификации М. Портера примыкает классификация А. Юданова, который, опираясь на работы эколога Раменского, разработал классификацию стратегий конкурентного поведения, выделив такие типы стратегий (компаний), как: «виоленты» (львы), «пациенты» (лисы), «коммутанты» (мыши) и «эксплеренты» (ласточки) (Юданов, 2001).

Виолентная (силовая) стратегия обычно используется компаниями, работающими в области крупного (серийного) производства. Источник конкурентного преимущества – производство больших объемов продукции заданного качества при низких издержках. Целевая аудитория – массовый потребитель. Девиз компаний, которые придерживаются этой стратегии – «Дешево и прилично». В терминологии Портера это лидерство в издержках за счет эффекта масштаба и отлаженных технологий.

Пациентная (нишевая) стратегия применяется компаниями, выбравшими направление узкой специализации для точно очерченного сегмента потребителей. Свои высококачественные и дорогие товары они предлагают тем, кого не устраивает обычная продукция. Целевая аудитория – снобы. Их девиз – «Дорого, но отличного качества». Пациенты стремятся уклониться от прямой конкуренции с виолентами и работают на недоступных для них нишах.

Коммутантная (соединяющая) стратегия имеет место в бизнесе, ориентированном на нужды конкретных потребителей. Преимущество таких предприятий в их нацеленности на удовлетворение потребностей конкретного клиента. Это путь увеличения потребительской ценности продукта (услуги) за счет их индивидуализации. Лозунг коммутантов – «Вы доплачиваете за то, что мы решаем именно Ваши проблемы».

Эксплерентная (пионерная) стратегия – это стратегия создания новых или радикального преобразования уже существующих сегментов рынка, а также внедрения базисных (кардинальных) инноваций. Компании, придерживающиеся эксплерентной стратегии, являются первопроходцами в поиске и реализации революционных решений. Их девиз – «Лучше и дешевле, если получится».

Майлз и Сноу предлагают несколько другой, поведенческий подход к классификации стратегий. Они выделяют четыре типа стратегий (Miles, Snow, 2003): обороняющиеся (Defender), разведчики (Prospector), аналитики (Analyzer), реагирующие (Reactor).

Обороняющиеся нацелены на узкий и стабильный сегмент рынка. Их усилия направлены на поддержании своего положения на конкретном поле рынка. Основные направления конкуренции: качество и цена. Предприятия, которые придерживаются этой стратегии, растут медленно и осторожно, досконально изучая и постепенно осваивая свою область рынка. Их безусловным преимуществом является хорошее знание своего сегмента. Однако диапазон видения и круг внешних контактов таких компаний ограничен, что обуславливает риск потери перспектив развития. Если произойдет существенный сдвиг рынка, они, скорее всего, не смогут достаточно быстро адаптироваться. Ориентация на стабильность и предсказуемость мешает распознаванию новых проблем и возможностей.

Обороняющиеся склонны концентрироваться преимущественно на инженерной задаче. Именно в совершенствовании процессов производства – снижении затрат, контроле качества, оптимизации запасов и т.п. – они видят свой путь к успеху.

В противоположность *Обороняющимся разведчики* нацелены на поиск новых возможностей. Их девиз – концентрироваться на том, что действительно важно, "делать правильные вещи" (в отличие от девиза *Обороняющихся* - "делать вещи правильно"). Стабильности и рентабельности *Обороняющихся* они противопоставляют ориентацию на развитие и новаторство. Рост таких предприятий происходит за счет внедрения новой продукции и освоения новых рынков. Развитие носит прерывистый, а не постепенный характер. Основные риски, связанные с этой стратегией –

вероятность переоценки своих возможностей и проигрыш по эффективности Обороняющимся.

Аналитики пытаются совместить между собой стратегии Разведчиков и Обороняющихся. Их решение предпринимательской задачи заключается в нахождении разумного баланса между стабильностью (выпуском известной продукции на известном рынке) и новаторством – освоением новых видов продукции и новых рынков. Стабильная деятельность обеспечивает их доходами для движения в новых направлениях, открытых разведчиками. Аналитики – это имитаторы нововведений, но не их инициаторы.

В отличие от первых трех групп (Обороняющихся, Разведчиков и Аналитиков), которые придерживаются более или менее осознанных стратегий, *Реагирующие* вообще не имеют стратегии. Они не смогли занять или удержаться на одной из трех позиций – оборонительной, новаторской или аналитической. Как результат, они просто выдают реакции на изменения. Но поскольку у них не выработаны эффективные механизмы приспособления, такие компании находятся в постоянном непонимании, что делать дальше.

Подход к классификации стратегий И. Ансоффа представлен в матрице Ансоффа (Ансофф, 2009). В его основе лежит разграничение стратегий в зависимости от новизны продукта и рынка (рис. 1.2).

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рис. 1.2. Матрица Ансоффа

Источник: (Ансофф, 2009)

Стратегия проникновения на рынок – увеличение выпуска уже освоенного продукта на уже освоенном рынке – это простая и наиболее очевидная стратегия большинства компаний. Главная цель таких компаний – увеличение объема продаж (доли рынка). Основным инструментом – усиление конкурентоспособности продукции. Центр внимания в этой стратегии сосредоточен на повышении эффективности бизнес-процессов.

Стратегия расширения рынка – продвижение уже выпускаемого продукта на новый рынок – второе по популярности направление развития, в

рамках которого предприятие пытается продвигать свои продукты на новые рынки. Компании, чьи компетенции в области маркетинга достаточно высоки, могут идти в этом направлении за счет территориального расширения рынка сбыта; поиска новых каналов дистрибуции; выхода на новые сегменты рынка, где еще не представлена данная товарная группа.

Стратегия развития продукта – продвижение нового продукта на существующий рынок – связана с предложением на уже освоенном рынке продуктов, имеющих обновленные характеристики, или принципиально новых продуктов. Эта стратегия обычно выбирается предприятиями, ключевые компетенции которых находятся в области технологий и технического развития.

Стратегия диверсификации – выход на новый рынок с новым продуктом – является наиболее рискованной. Ее выбор оправдан в случаях, когда новое направление деятельности обещает быть чрезвычайно прибыльным и/или развитие нового направления не требует серьезных инвестиций.

Идеи Ансоффа развивает О. Виханский, который выделяет 4 эталонные рыночные стратегии: концентрированный рост, интегрированный рост, диверсифицированный рост и стратегия свертывания (Виханский, 1998). Каждая из эталонных стратегий имеет свои подтипы (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Эталонные рыночные стратегии

Стратегия	Содержание
Концентрированный рост	усиление позиции – увеличение доли рынка (освоенный продукт на освоенном рынке)
	новые рынки для выпускаемых продуктов
	улучшенный продукт на том же рынке
Интегрированный рост	обратная вертикальная интеграция (приобретение или усиление контроля над поставщиками)
	прямая вертикальная интеграция (приобретение или усиление контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем)
Диверсифицированный рост	центрированная диверсификация (использование имеющихся компетенций для выхода на новые рынки)
	горизонтальная диверсификация (территориальное расширение рынка)

	конгломератная диверсификация
Стратегия свертывания	ликвидация неэффективных сфер деятельности
	реструктуризация

Источник: составлено автором на основе (Виханский, 1998)

Ресурсная школа

Понимание фирмы как «пучка ресурсов» (bundle of resources) стало развиваться в середине 1980-х – начале 1990-х гг. в трудах таких ученых как (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Conner, 1991; Peteraf, 1993), хотя основы его становления были заложены еще в конце 1950-ых годов (Penrose, 1959).

С точки зрения сторонников ресурсного подхода, предприятие – это уникальный комплекс ресурсов (материальных и человеческих), который способен существовать только как единое целое («пучок ресурсов»), обеспечивая при этом производство прибыли и развивая свои конкурентные преимущества (Penrose, 1959).

В 1985 г. в журнале «Harvard Business Review» вышла статья Р. Хайеса, в которой автор подверг критике подходы к разработке стратегии предприятия, которые начинаются с целеполагания, а затем решают проблему определения, с помощью каких способов и инструментов будут достигаться эти цели. «Не следует разрабатывать планы, чтобы затем искать способы их осуществления; вместо этого необходимо создавать способности и способствовать составлению планов по их использованию» (Hayes, 1985).

Кратко суть ресурсного подхода можно сформулировать следующим образом: различия в экономических результатах предприятий, работающих на одном отраслевом рынке, обусловлены различиями в составе располагаемых ими ресурсов. Компании способны выживать в рыночной среде и конкурировать со своими соперниками в той мере, в которой они могут создавать, привлекать, развивать и поддерживать свои уникальные ресурсы (Pfeffer, Salancik, 1978). Обычно эти ресурсы обозначаются аббревиатурой VRIN (Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable): ценные, редкие, сложно имитируемые и трудно замещаемые (Barney, 1991). Именно такие ресурсы обеспечивают конкурентные преимущества фирмы и способствуют получению ею сверхприбыли (ренты).

С.Г. Евсюков дает следующее определение понятию ресурсы:

«Ресурсы – это имущество и возможности, которые принадлежат компании, и обладают хотя бы одним из следующих свойств: используются для создания стоимости; формируют условия для создания стоимости; имеют альтернативную стоимость» (Евсюков, 2008).

Понятие «принадлежит» используется в расширенном смысле, как право доступа к ресурсам или видам деятельности. Это не только право собственности в его классическом понимании, но и отдельные правомочия (право аренды или право пользования), права на занятия лицензируемыми видами деятельности, права на использования объектов интеллектуальной собственности и т.д. Создание стоимости – это увеличение ценности продукции для потребителей или уменьшение затрат на создание продукции для производителя.

Таким образом, понятие «ресурсы» трактуется сторонниками данной школы чрезвычайно широко. Помимо материальных активов они включают в рассмотрение: имущественные права (правомочия), связи (отношения), бренды и репутацию, право доступа к определенным благам, право занятия определенными видами деятельности, знания, рутины (технологии) и пр.

Одними из важных ресурсов фирмы являются масштаб деятельности и кривая опыта.

Масштаб деятельности позволяет добиваться конкурентных преимуществ, связанных с экономией на масштабе. Одним из первых, кто выявил влияние данного фактора на конкурентоспособность компании, был А. Чандлер, объяснивший появление и повсеместное распространение крупных предприятий с помощью понятия «экономия на масштабах и размахе производства (economy of scale and scope)» (Chandler, 1990). Речь идет о снижении средних издержек, приходящихся на единицу выпускаемой компанией продукции, благодаря наличию так называемых квази- или безусловно постоянных затрат.

По мнению А. Юданова, все возрастающая доля затрат на НИОКР в высокотехнологичных отраслях промышленности может приводить эти отрасли к ситуации естественной монополии, когда при огромных размерах научных расходов их дублирование становится не менее обременительным для участников рынка, чем дублирование водопроводной сети (Юданов, 2001).

Иными словами, отрасли, которые характеризуются значительной долей безусловно постоянных затрат, имеют существенные барьеры входа, а действующие в этих отраслях компании могут получать конкурентные преимущества благодаря эффекту масштаба.

Кривая опыта представляет собой феномен снижения затрат на производство и реализацию продукции вследствие повышения эффективности деятельности компании с течением времени. В основе данной закономерности лежит комбинация нескольких факторов: отладка используемых технологий, в том числе сокращение потерь; обучение персонала; замена капитала трудом и достижение эффекта масштаба (Портер, 2001). Снижение себестоимости создает барьер для вторжения соперников, поскольку издержки новых конкурентов оказываются выше установившихся в отрасли, особенно по сравнению с производителями, занимающими лидирующие позиции на рынке.

Ресурсный подход иногда критикуют с «рыночной» точки зрения. Ведь в рыночной экономике стоимость рождается на рынках, которые, на первый взгляд, находятся вне сферы внимания данной школы. Однако, с точки зрения ресурсного подхода, ресурсами могут быть и сложившиеся отношения, в том числе с поставщиками, потребителями, субподрядчиками, кредиторами, и рыночная репутация и даже рыночная власть.

Более важной проблемой ресурсного подхода является признаваемая многими авторами причинно-следственная неоднозначность, заключающаяся в том, что зависимость между составом и качеством ресурсов, которые используются компанией, и ее конкурентными преимуществами может быть до конца непонятна ни внутренним, ни внешним наблюдателям (Тамбовцев, 2010).

Теория компетенций

Ресурсный подход существенно изменяет обычное значение понятия «ресурсы». Смежный подход к исследованию возможностей компании опирается на понятие «компетенции».

Под компетенциями понимаются способности применять знания и умения, успешно действовать на основе практического опыта при решении задач общего рода в определенной широкой области. С экономической точки зрения: компетенции – это знания и умения для получения, использования и воспроизведения ресурсов (Гурков, 2008).

Чем более уникальными являются ресурсы, которыми обладает компания, тем выше величина ренты, которую она может получить от их применения. Однако лишь немногие компании являются обладателями абсолютно уникальных ресурсов. Со временем все больше ресурсов становится доступно для приобретения на рынке. Однако существенные различия в результативности отдельных компаний продолжают существовать. Для объяснения этого феномена все чаще признается, что более важным фактором чем сами ресурсы является способности к их приобретению и воспроизводству – компетенции. Различие между ресурсами и компетенциями заключается в том, что под ресурсами понимаются имеющиеся у компании активы, а под компетенциями – способности к их приобретению и воспроизводству. Компетенции обладают очень важным свойством: чем больше они используются, тем более развитыми и сложными для подражания становятся. Иными словами, ресурсы при потреблении исчерпываются, а компетенции, наоборот, накапливаются.

Термин ключевые или корневые компетенции (core competitions) был введен в теорию в начале 90-ых гг. XX века Прахаладом и Хамелом (Prahalad, Hamel, 1990). Однако, по мнению некоторых исследователей, автором данной концепции был Ф. Селзник. В своей книге «Лидерство в управлении» (1957 г.) Селзник обратил внимание на то, что прошлый опыт во многом определяет вероятность успеха в достижении выбранной цели и реализации намеченной стратегии. В процессе своего развития предприятия приобретают свой собственный «характер» (отличительную компетенцию), который проявляется через комплекс «особых способностей и ограничений», влияющий на способность организации формировать и придерживаться определенных стратегий (Selznick, 1957).

Корневые компетенции имеют три основные характеристики: непосредственно участвуют в создании ценности (стоимости); сложны для воспроизводства конкурентами; применимы к действиям фирмы на различных рынках.

По мнению некоторых ученых, корневые компетенции можно разделить на три группы: ноу-хау; системы, обеспечивающие надежность процессов производства и сбыта; особые взаимоотношения и связи (Гурков, 2008).

Ноу-хау – это неизвестные конкурентным знания и умения, которые компания применяет в тех или иных процессах. Это могут быть как производственные ноу-хау, так и ноу-хау в области финансов, маркетинга, управления персоналом. Поскольку знания подвержены рассеиванию, ноу-хау со временем переходят в разряд систем или технологий – рутин, обеспечивающих стабильность качества процессов. То есть, с течением времени ноу-хау трансформируются в системы.

Системы деятельности – это способ организации бизнес-процессов, обеспечивающий их воспроизводимость и устойчивость. Надежность процессов (технологий) обеспечивает стабильность качества и минимизирует отклонения в деятельности фирмы. Надежность может проявляться в: быстрой и качественной разработке новых продуктов; устойчивых и эффективных производственных технологиях; системах обучения персонала; отлаженности каналов сбыта; быстром получении необходимых документов (лицензий, разрешений); организации бесперебойной системы поставок и т.д.

Особые отношения – это преференции, оказываемые фирме во взаимоотношениях с различными группами стейкхолдеров: поставщиками, потребителями, инвесторами, государством.

Высокий уровень ноу-хау и доказанная временем надежность процессов (системы) способствуют поддержанию особых отношений фирмы со своими контрагентами и государством. Репутация фирмы, преференции в доступе к кредитным ресурсам, поддержка правительством, как правило, представляют собой результат предыдущей деятельности фирмы.

Развитием теории компетенций является концепция динамических способностей фирмы (Teece, Pisano, Shuen, 1990; Eisenhardt, Martin, 2000; Winter, 2003; Helfat, 2009; Дементьев, 2015).

В соответствии с этой концепцией конкурентное преимущество обеспечивается наличием у компании неких динамических способностей. Под динамическими способностями понимаются умения изменять и пересматривать свои компетенции в целях адаптации к изменениям внешней среды. Динамические способности можно охарактеризовать как «траектории развития компетенций». Они должны быть гибкими, чтобы обеспечивать возможности изменений, и одновременно жесткими, чтобы обеспечивать связь с компетенциями именно этой компании.

Теория «знающих организаций»

Зарождение подхода, трактующего в качестве основного ресурса компании знание, происходило одновременно с формированием ресурсного подхода (Kogut, Zander, 1992; von Krogh, Roos, Slocum, 1994; Nonaka, 1994; Spender, Grant, 1996). При этом огромную роль в понимании самого феномена знания сыграли работы Майкла Поланьи (Polanyi, 1966).

Знания можно разбить на две подсистемы:

вербализованное (кодированное) знание – знание, которое отделено от личности и может быть передано от одного лица другому с помощью системы кодов;

неявное (некодированное) знание – невербализованное знание, мастерство (искусство), которое передается от одного лица другому через личный пример в процессе совместной деятельности.

Понятие неявное знание (*tacit knowledge*) было введено М. Поланьи. Это знание, которое трудно передать другим лицам в устном или письменном виде с помощью использования языка. Язык при этом понимается в широком смысле как система кодов, которыми могут являться как слова, так и математические формулы, графики, рисунки и т.п. Неявное знание не отделено от своего носителя. Тем не менее, оно может быть передано другим лицам в процессе совместной деятельности и/или через примеры.

Неявное знание включает в себя не только знания отдельных индивидов, так и коллективное, совместное знание (внутригрупповые смыслы). Если раньше знания понимались как феномен личностного уровня, то в настоящее время многие исследователи трактуют знания как феномен, который может быть присущ группам индивидов или компании в целом. При выработке неявного знания очень важным является взаимодействие между индивидами и группами, в том числе, при развитии рутин.

Знание фирмы в определенном смысле распределено между ее работниками, которые дополняют друг друга в процессе осуществления рутин. Именно компании создают и развивают рутины, которые затем выступают как носители знаний. В этом смысле компании становятся «знающими (*knowledgeable*) организациями».

Сторонники концепции «знающих организаций» рассматривают фирму как форму интеграции знаний множества индивидуумов, позволяющую быстро адаптироваться к изменяющейся рыночной среде (Grant, 1996). Компании превосходят рынки в способности организовывать эффективные комбинации знаний (Kogut, Zander, 1992), снижая при этом трансакционные издержки коммуникации и координации деятельности с помощью формирования и развития групповой идентичности (Kogut, Zander, 1996). При этом очень важным является взаимодействие между отдельными индивидами и коллективами индивидов в ходе создания и распространения знаний (Grant, 1996; Szulanski, 1996).

1.3. Диагностические подходы

Организационное строение

Одним из родоначальников организационного подхода к исследованию компаний является Альфред Чандлер, который на протяжении многих лет наблюдал за изменениями в стратегиях и организационных структурах крупных компаний – мировых гигантов индустрии, в том числе General Motors, Sears, Dupon и др., и вывел известную максиму: «Стратегия организации определяет ее структуру» (Chandler, 1977; 1990).

Как мы уже отмечали, похожей точки зрения придерживался и Л. Грейнер, полагавший, что по мере развития корпорации происходит изменение ее рыночного позиционирования и организационного строения (Greiner, 1998). Согласно Грейнеру, движение осуществляется как в сторону укрупнения компаний, так и в сторону последовательного изменения способов управления: от простейшей организации с неразделенными функциями к линейно-функциональной структуре; от линейно-функциональной к децентрализованной (дивизиональной); от дивизиональной к линейной холдинговой структуре; от линейной холдинговой структуры к матричной холдинговой структуре и наконец к сетевым взаимоотношениям.

Нужно сказать, что не все в этой однонаправленной линейке изменений подтверждается жизнью. В частности, исследования того же Чандлера свидетельствуют о том, что холдинговая структура достаточно часто предшествует дивизиональной, поскольку последняя нередко вырастает не из децентрализации унитарной организации, а из централизации управления

рядом независимых, оперирующих на разных рынках организаций, консолидирующихся в единую федерацию с сильной штаб-квартирой.

Именно так возникла одна из первых дивизиональных структур, созданная Альфредом Слоуном, который провел реструктуризацию компании General Motors в 1920-е гг. Как считает Г. Минцберг, именно эта реструктуризация является лучшим опровержением утверждения о том, что «дивизионализация – это децентрализация». Трудно назвать ту перестройку, которую осуществил Слоун с General Motors именно децентрализацией. Предшественник Слоуна, Уильям Дюран, создал General Motors как холдинговую компанию, но не успел сделать ее единым организмом. Зато это сумел сделать Слоун, который создал крупную штаб-квартиру, ограничивающую власть управляющих дивизионов (Минцберг, 2004).

Различают три базовые типа организационной структуры: бюрократический, рыночный и органический (Евченко, 1983).

Бюрократические структуры основаны на четком разделении работ на отдельные функции и ответственности работников за предоставляемые полномочия. Взаимодействие регламентируется правилами и инструкциями. На таком понимании правильной организации работы было создано множество так называемых формальных структур, которые можно охарактеризовать, как бюрократические.

Как считал М. Вебер, задача менеджеров состоит в том, чтобы с помощью распоряжений, которые подчиненные считают законными и справедливыми, получать необходимые результаты. Подчиненные обменивают ограничение своей свободы - соглашаются действовать по правилам и выполнять требования руководителя - на компенсацию в виде заработной платы, перспективы продвижения по служебной лестнице, социальные гарантии и пр.

Для бюрократических организационных структур характерны линейная, линейно-функциональные и линейно-штабные формы управления.

Рыночные структуры получили масштабное развитие во второй половине XX века. В таких структурах фокус внимания сосредоточен на внешней среде и во главу угла ставится способность организации к изменениям. В случае если компания работает на разных рынках (разных сегментах одного рынка), если ее внешнее окружение отличается

изменчивостью и (или) агрессивностью, более важным, чем стабильность и рентабельность, становятся такие характеристики компании как адаптивность и динамичность. В этом случае компании выбирают рыночную организационную структуру, в основе которой лежит децентрализация – делегирование права принятия хозяйственных решений руководителям относительно самостоятельных подразделений.

Для рыночных организационных структур характерна дивизиональная форма управления, основанная на делегировании полномочий принятия большинства операционных решений руководству дивизионов.

Органический подход к построению организационных структур отдает предпочтение более гибким формам построения отношений между сотрудниками организаций. Он предусматривает сокращение числа иерархических уровней управления и отказ от излишней формализации отношений. За основу берутся горизонтальные связи между работниками. Важной характеристикой органических структур является персональная и коллективная ответственность за общий результат. При таком подходе отпадает необходимость в четком разделении функций и компетенций. Сотрудники вместе делают общее дело, между ними возникают отношения, которые определяются не их функциональными позициями, а самой решаемой проблемой. Органическим структурам свойственны: низкий уровень формализации, децентрализация принятия решений, тесное сотрудничество и развитая сеть неформальных коммуникаций.

Для органических организационных структур характерны проектная и матричная структуры управления.

Классификация Г. Минцберга

По мнению Минцберга, в настоящее время можно выделить шесть основных типов структурных конфигураций корпорации: предпринимательская, механистическая, профессиональная, дивизиональная, новаторская и миссионерская (Минцберг, 2009).

Предпринимательская или простая структура основана на личной власти руководителя компании (стратегического апекса). Такая структура характерна для небольших организаций и/или организаций, находящихся на стадии креативности (Грейнер) / младенчества (Адизес).

Роль стратегического апекса колоссальна: все действия завязаны на первое лицо. Разделение труда и функций может иметь место, но постоянно изменяется в зависимости от ситуации. Процесс принятия решений характеризуется гибкостью: централизация властных полномочий дает возможность быстро реагировать на любые изменения во внешней среде. Стратегия носит преимущественно интуитивный характер и ориентирована на поиск новых возможностей.

Основной механизм координации – прямой контроль, когда распределение работ, ресурсов и вознаграждений, а также контроль над деятельностью других осуществляется непосредственно из единого центра.

Механистическая структура (механистическая бюрократия) основана на стандартизации и унификации бизнес-процессов компании. Все функции и полномочия четко распределены между работниками и подразделениями (линейно-функциональная система управления). Работник (оператор) жестко подчинен технологии. Взаимодействие формализовано, а основным способом координации является стандартизация рабочих процессов – программирование содержания труда.

Если в предпринимательской структуре ведущей частью (мотором) организации является стратегический апекс (ее вершина), то для механистической бюрократии – это техноструктура – специалисты, отвечающие за разработку и отладку всех применяемых компанией технологий.

Соответствующая структура возникла в результате промышленной революции. В первую очередь она характерна для фирм, занятых массовым производством, где большая часть деятельности носит единообразный, повторяющийся характер. Как следствие, процессы в высокой степени технологизированы и стандартизированы.

Профессиональная структура (профессиональная бюрократия) опирается на опыт и знания (квалификацию) операционного звена компании – непосредственных исполнителей, которые и являются в этом случае ее ведущим звеном. Они работают непосредственно с потребителями своих услуг и при этом самостоятельно решают, какой именно способ удовлетворения потребности клиента (решения его проблемы) следует применить в каждом конкретном случае.

Координация деятельности в таких структурах опирается на квалификацию исполнителей – тому, что они обучены предвидеть действия своих коллег, будь то взаимодействие хирурга и анестезиолога, или авиадиспетчера и пилота. В то время как механистическая бюрократия основывается на полномочиях, связанных с должностным положением, профессиональная бюрократия ориентируется на полномочия профессионального характера – экспертную власть. Координационный механизм, присущий данной структуре, Минцберг называет стандартизацией навыков и знаний (компетенций).

Дивизиональная (диверсифицированная) структура, как и профессиональная бюрократия, представляет собой не столько единое целое, сколько объединение под общей административной системой полуавтономных «организмов». Однако если в профессиональной бюрократии такими «организмами» являются обладающие высокой степенью самостоятельности операторы, то в дивизиональной – это относительно самостоятельные организационные единицы, которые обычно называют дивизионами, а центральную администрацию – штаб-квартирой.

Основная власть в таких структурах распределяется между стратегическим апексом и менеджерами срединной линии – руководителями дивизионов, исполняющими, по сути, роль стратегического апекса в своих подразделениях. Координационный механизм, присущий таким структурам, Минцберг называет стандартизацией выпуска, которая предполагает изначальную координацию задач. Ключевой параметр дивизиональных структур – система контроля над исполнением.

Новаторская (адхократическая) структура характерна для организаций, занятых решением нестандартных и принципиально новых задач, разработкой новых методов достижения результатов. Как и профессиональная бюрократия, она основывается на квалификации исполнителей, но в отличие от нее опирается не на стандартные решения (программы действий), а на создание принципиально новых решений. Еще одно отличие адхократической структуры от профессиональной заключается в более тесном взаимодействии между операторами, поскольку одним из способов достижения успеха является здесь синергетический эффект командной работы.

Адхократия характеризуется: незначительной формализацией поведения; горизонтальной специализацией, основанной на соответствующей квалификации сотрудников; децентрализацией внутри команд.

Миссионерская структура опирается на очень сильную идеологию, которая является не только связующим звеном организации, но и ориентиром, определяющим направления ее развития, формы взаимодействия и способы решения проблем.

По мнению Минцберга, идеология часто присутствует в организациях разных конфигураций в виде давления, стимулирующего их членов объединяться и действовать, ориентируясь на единые ценности и нормы. Но иногда она может доминировать. Это происходит тогда, когда основным механизмом координации является именно стандартизация норм. В этом случае каждый член организации пользуется полным доверием и может абсолютно самостоятельно принимать решения и действовать во имя общего блага.

Несомненным вкладом Г. Минцберга в науку является его подход к анализу организационного строения компании с точки зрения ведущего способа координации деятельности и выделение базовых способов такой координации: взаимное согласование, прямой контроль, стандартизация рабочих процессов, стандартизация выпуска, стандартизация компетенций и стандартизация норм. Однако нельзя не отметить некоторое нарушение единства в предложенной им классификации, а именно, смешение нескольких критериев классификации, в частности, формы организационного строения и способа организации деятельности.

Так, дивизиональная (диверсифицированная) структура – это способ организационного строения компании, который может сочетаться с различными способами организации деятельности, в том числе, с профессиональной бюрократией (больницы общего профиля, многопрофильные университеты), с механистической бюрократией (автомобилестроительные, химические и другие промышленные корпорации) и даже с элементами адхократии (редакция газеты (адхократия), службы печати и распространения (механистическая бюрократия)).

Аналогично, вводя в последних своих работах новый тип структурной конфигурации – миссионерский (раньше способов координации, составных

частей организации и структурных конфигураций было пять - Structure in fives), Минцберг в определенном смысле залезает на территорию организационной культуры, которая, действительно, может оказывать на деятельность организации значимое влияние (как положительное, так и отрицательное). Однако утверждение о том, что организации с сильной культурой могут рассматриваться как еще один тип структурной конфигурации, является слишком сильным. Вполне возможно сочетание того, что Минцберг называет «миссионерской организацией», с профессиональной бюрократией, идет ли речь о больницах, школах или социальных службах.

Подход О. Уильямсона

Более логичная типология возможных организационных форм компании была предложена Оливером Уильямсоном, который выделяет три ведущие формы организации бизнеса: унитарные (U-форма), холдинговые (H-форма) и мультидивизиональные (M-форма) (Уильямсон, 1996).

U-форма. Под U-формой Уильямсон понимает традиционную фирму, организованную по функциональному признаку. Сама природа этой формы формирует пределы на пути диверсифицированного роста компании. В крупной компании в рамках функциональной структуры возникают перегрузки в движении и обмене информацией, что порождает такое явление как ограниченная рациональность менеджеров и ведет к искажению ориентиров деятельности подразделений. Преследование функциональными подразделениями своих собственных целей представляет собой одну из форм оппортунизма. По мере роста масштабов деятельности эффективность унитарных структур снижается, а расходы на управленческий персонал увеличиваются. Очевидной реакцией на эти проблемы становится переход к H- или M-формам.

H-форма – это организация корпорации по рыночному признаку и предоставление ее подразделениям юридической и хозяйственной самостоятельности. Общее управление деятельностью дивизионов осуществляет холдинговая компания, которая владеет контрольными пакетами акций своих дочерних компаний. Владение этими пакетами предоставляет холдинговой компании право на участие в управлении дочерних компаний и контроля над их деятельностью. Холдинговые компании осуществляют общую координацию деятельности подконтрольных

предприятий, а также получают и перераспределяют доходы от долевого участия.

Появление холдингов (конец XIX – начало XX вв.) было вызвано процессами концентрации и централизации производства и капитала. Холдинги представляли собой «средство контроля финансовых и промышленных центров за деятельностью своих многочисленных филиалов и дочерних фирм» (Ерзнкян, 2005). В 20-ые годы двадцатого века холдинговая система владения стала многоярусной, а многие холдинги преобразовались в мультидивизиональные структуры (М-формы).

Отцами-основателями **М-формы** считаются А. Слоун и П. Дюпон, возглавлявшие фирмы «Дженерал Моторс» и «Дюпон». М-форма базируется на предоставлении дивизионам относительной автономии при сохранении ведущей роли центральной штаб-квартиры. Сами дивизионы выделяются по типу продукта, торговой марки или территориальному признаку.

Основное отличие М-формы от Н-формы, которая также предполагает выделение дивизионов – распределение полномочий между штаб-квартирой и относительно самостоятельными подразделениями. Н-форма обычно имеет маленькую дирекцию, которая осуществляет только общие координирующие функции. М-форма предполагает создание мощной штаб-квартиры, которая занимается вопросами стратегического планирования и распределения ресурсов. Иными словами, различие состоит в степени влияния стратегического апекса на деятельность дивизионов.

В настоящее время формы интеграции бизнеса, основанные на владельческом контроле, все чаще замещаются контрактными формами интеграции, основанными на установлении длительных кооперационных связей и заключении неоклассических и отношенческих контрактов (Уильямсон, 1996), происходит формирование сетевых структур (Авдашева, Дементьев, 2000).

Сеть – это «группа формально независимых экономических агентов, связанных между собой отношениями доверия, выгодностью сотрудничества, длительными и устойчивыми кооперационными и информационными связями» (Устюжанина и др., 2015).

Среди ведущих причин формирования сетевых структур можно выделить: снижение трансакционных издержек в результате установления

отношений доверия и взаимной выручки; снижение рисков рыночной неопределенности; возникновение эффекта масштаба в результате использования общих ресурсов, в том числе знаний;; сравнительные преимущества во взаимодействии с внешним миром за счет объединения ресурсов и/или усиления рыночной власти.

Организационно-эволюционный подход

Авторы организационно-эволюционного подхода к исследованию экономики – Джон Фримен и Майкл Хэннон полагают, что рынок представляет собой сферу естественного отбора, где конкурируют между собой не отдельные фирмы, а популяции фирм со схожими организационными формами, занимающие соответствующие рыночные ниши. При этом структурная инерция фирм придает им устойчивость, но снижает возможность адаптации к меняющейся ситуации. Поэтому новые организационные формы развиваются преимущественно не за счет преобразования существующих структур, а за счет вытеснения старых структур новыми (Hannan, Freeman, 1977; 1984).

Таким образом, организационный подход предполагает, что:

- 1) структура и стратегия компании тесно взаимосвязаны;
- 2) существует значительное разнообразие структурных конфигураций, в рамках которых могут развиваться компании;
- 3) развитие компании осуществляется, как правило, в направлении диверсификации и перехода от единой организации к группе компаний, связанных либо владельческим контролем, либо длительными контрактными отношениями;
- 4) различные структурные конфигурации могут существовать в рамках одной группы компаний: дивизионально организованные корпорации могут входить в сети; отдельные дивизионы могут сами являться штаб-квартирами дивизиональных структур более низкого уровня или представлять собой адхократические организации и т.д.;
- 5) развитие организационных форм может происходить не только за счет преобразования существующих структур, но и за счет появления популяций новых фирм с новыми организационными формами, обладающими более высокой конкурентоспособностью.

Корпоративная культура как фактор конкурентоспособности

Большой пласт работ посвящен изучению влияния на конкурентоспособность компании такого фактора как корпоративная (организационная) культура. Исследование данного феномена стало активно развиваться в 50-60-ые гг. XX века и продолжило такие направления в теории управления как школа человеческих отношений (Э. Мэйо, М.П. Фолетт) и бихейворизм (К. Арджирис, Г. Мак-Дуглас). Концепция культуры вводит в исследование совместной деятельности людей элемент взаимного влияния и прошлого накопленного опыта взаимоотношений. Наиболее общее определение данного феномена дает Эдгар Шейн:

«Культура – это паттерн (образец) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» (Шейн, 2013).

Шейн выделяет три уровня организационной культуры: артефакты, декларируемые ценности и убеждения.

Артефакты – это самый поверхностный, видимый уровень культуры, который можно наблюдать через такие параметры как рутины технологического и делового взаимодействия, организация времени и пространства, принятые в организации ритуалы и церемонии.

Провозглашаемые ценности – это то, что организация декларирует в качестве своих идеалов. Ценности организации определяют, что хорошо и что плохо, что считается в данной компании справедливым, а что неверным. Система ценностей, декларируемых организацией, позволяет сотрудникам ориентироваться в ситуациях неопределенности.

В качестве основных ценностных вопросов Шейн выделяет вопросы власти и близости. Вопрос власти Шейн формулирует следующим образом – что важнее ролевая (должностная) позиция или квалификация? Вопрос близости, согласно Шейну, звучит так: что является более важным – отношения между сотрудниками или решение задачи? Очевидно, что разные организации по-разному отвечают на данные вопросы, а, следовательно, существенно различаются по способам организации совместной деятельности.

Убеждения – это самый глубинный слой организационной культуры, поскольку они не до конца осознаются даже своими носителями. Это некие представления о том, что такое человек, как устроен мир, как течет время и изменяется пространство. Эти представления частично находятся в сфере подсознательного. Но они являются основой культуры. Согласно Шейну, сущность культуры может рассматриваться как парадигма в том смысле, что функционирование некоторых организаций происходит на основе взаимосвязанных базовых представлений. При рассмотрении по отдельности эти представления иногда кажутся лишены смысла, но в совокупности они позволяют объяснять организационное поведение.

Институциональный подход к исследованию корпоративной культуры выделяет несколько другие, хотя и похожие элементарные элементы культуры: ценности, ограничения, правила и рутины.

Ценности определяют деятельность людей, принадлежащих к одной культуре, в терминах «справедливо и несправедливо» или «правильно и неправильно». В одних культурах ценится инициатива и самостоятельность, в других – порядок и послушание. В некоторых компаниях наивысшей ценностью является сама компания как организация, в других главным считается реализация проектов (решение задач), в третьих – создание условий для развития сотрудников, которые обеспечивают конкурентные преимущества компании на рынке.

Ограничения устанавливают запреты (табу), которые нельзя преступать. Эти запреты опять-таки отличаются от компании к компании. В одних организациях нельзя нарушать установленные регламенты, в других – не выполнять указания начальства (принимать собственные решения), в третьих - запрещается использовать оборудование в личных целях и т.д.

Правила представляют собой самый конкретный тип предписаний, устанавливающий алгоритм выполнения тех или иных действий. Правила могут касаться как технологий (алгоритмов выполнения работ), так и моделей делового взаимодействия (алгоритмов координации деятельности) и даже моделей межличностного взаимодействия (общения). Причем в разных организациях жесткость самих правил и сферы их применения различаются.

Наконец, рутины (традиции, привычки), свойственные тем или иным организациям, представляют собой обычный способ ведения дел, выполняемый в автоматическом режиме. В отличие от формально устанавливаемых правил рутинные алгоритмы нигде в явном виде не прописаны. Они передаются в процессе взаимодействия сотрудников и опираются на их совместные неявные знания. К рутинам можно отнести привычные формы взаимодействия, типичные подходы к решению проблем, укоренившиеся способы поощрения и наказания и т.п.

Типология организационных культур

В настоящее время большая часть исследователей, занимающихся проблемами корпоративной культуры, используют организационный подход к анализу культурных различий. Этот подход опирается на различные классификации видов корпоративной культуры, исходя из таких параметров, как: ключевые ценности, распределение власти, тип неявного контракта, стратегическая позиция и т.п.

Наиболее известной является классификация Уильяма Оучи, который выделяет три основные виды культуры - бюрократическую, рыночную и клановую.

Бюрократическая культура – это культура порядка. В ее основе лежат четкое распределение функций, обязанностей и ответственности; опора на формальные правила и универсальные подходы к решению любых проблем. Она опирается на жесткую иерархию подчинения, отлаженные процедуры взаимодействия и четкие критерии принятия решений.

Декларируемые ценности бюрократической культуры – надежность, рентабельность и предсказуемость. Залогом успеха считается стандартизация, формализация, учет и контроль.

Рыночная культура – это культура действия. Она ориентирована на соревнование и опережение соперников. Вместо контроля и порядка во главу угла ставится доверие и поощрение инициативы. Работникам предоставляется свобода действий в рамках ограниченной автономии. Самое главное, что должен делать в этой культуре менеджер – это правильно ставить перед своими подчиненными задачи и определять их полномочия и ограничения.

Декларируемые ценности рыночной культуры – связь с потребителями, новаторство, стремление побеждать. Залогом успеха считаются взаимная выгодность сотрудничества, автономия и инициатива, вера в действия.

Клановая культура – это культура семьи, самоидентификации работника через организацию. Такие организации характеризуются действительно разделяемыми всеми сотрудниками общими ценностями, ощущением себя частичкой единой команды, приверженностью коллективистским началам.

Декларируемые ценности клановой культуры – сплоченность, добропорядочность, коллективизм, взаимное уважение. Залогом успеха считаются доверие, деформализация, обязательность, взаимопомощь.

Культурное пространство крупной корпорации, как правило, неоднородно: можно выделить культурный центр, определяющий доминирующую культуру, и периферийные подсистемы, имеющие свои субкультуры.

В качестве доминирующей культуры выступает культура, которая декларируется и распространяется сверху или из наиболее крупного подразделения корпорации, где формулируется система ценностей – эталонов. Эти ценности – эталоны распространяются в другие подразделения в виде ценностных установок, влияющих на содержание субкультур. Периферийные субкультуры также оказывают воздействие на доминирующую культуру через процессы культурной диффузии.

При этом, несмотря на трансляцию ценностных установок доминирующего агента и диффузию норм периферийных агентов, значимые различия в ценностях, правилах и ограничениях различных подразделений корпорации остаются. Поэтому можно говорить о противоборстве силовых линий культурного пространства. Это противоборство становится особенно сильным в моменты кризисов, когда компания сталкивается с необходимостью осуществления изменений.

Системный подход

Сторонники системного подхода рассматривают компанию как систему, состоящую из совокупности подсистем. Соответственно, задачей управления является обеспечение целостного и гармоничного развития всех подсистем предприятия.

Под системой (подсистемой) понимается «относительно устойчивая в пространстве или во времени целостная и внутренне единая часть окружающего мира, выделяемая из него наблюдателем» (Клейнер, 2004). Из данного определения вытекает гносеологический тип выделения: речь идет не о реально существующих, а умозрительно воспринимаемых образах.

В управленческой науке чаще всего выделяют следующие виды подсистем жизнедеятельности предприятия: проекционные, процессные и средовые.²

Проекционные подсистемы

Понятие «проекция бизнеса» широко используется в методологии системы сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Д. Нортон и Р. Каплана (Каплан, Нортон, 2010).

В качестве базовых проекций Д. Нортон и Р. Каплан рекомендуют использовать 4 подсистемы: финансы, клиенты, процессы и развитие / обучение.

Проекция «Финансы» - это ответ на вопрос, какой организация должна быть с точки зрения инвесторов: акционеров и кредиторов, как настоящих, так и будущих.

Проекция «Клиенты» - это оценка деятельности компании со стороны ее потребителей: как должны воспринимать организацию ее существующие и будущие клиенты.

Проекция «Процессы» концентрирует внимание на бизнес-процессах внутри компании. Что именно организация должна делать для реализации целей проекций «Финансы» и «Клиенты», а также как именно она должна это делать.

Проекция «Обучение и развитие» - это ответ на вопрос, какие ресурсы и компетенции компания должна задействовать, чтобы достичь поставленных перед собой целей.

² Г.Б. Клейнер выделяет 4 типа систем: объектные (ограниченные в пространстве, но не ограниченные во времени), проектные (ограниченные во времени, но не ограниченные в пространстве), процессные (ограниченные во времени и пространстве) и средовые (не ограниченные ни во времени, ни в пространстве) (Клейнер, 2011). Однако в настоящем параграфе мы описываем точки зрения различных ученых. Поэтому стараемся придерживаться их терминологии.

Планирование проводится по ключевым областям деятельности в такой последовательности.

1. Определение целей (targets) по каждой проекции, достижение которых будет способствовать повышению эффективности деятельности компании.

2. Разработка показателей (critical success factors), с помощью которых оценивается степень достижения каждой цели. Эти показатели можно разделить на две группы – результирующие и формирующие. Результирующие показатели характеризуют степень достижения цели. Формирующие показатели оценивают усилия, предпринятые для ее достижения.

3. Разработка мероприятий, которые должны обеспечивать желаемый уровень показателя.

Затем разрабатывается набор программ, на основе реализации которых планируется достичь установленные цели. Каждая программа включает в себя сроки достижения результатов, выделенный бюджет, ответственные лица и подразделения.

При всей популярности ССБ нельзя не отметить, что она является неким продолжением и упрощением такого направления теории управления как МВО (management by objects – управление по целям) (Друкер, 2009). При этом ССП существенно сужает круг и содержание ключевых сфер, предложенный Друкером. Так, например, ключевая сфера рынок заменена подсистемой «Клиенты». При этом аналитики рискуют упустить из виду такие важные факторы, как барьеры входа и выхода, тип конкуренции (свободная конкуренция, монополия, олигополия, монополистическая конкуренция), направление конкуренции (цена, качество, ассортимент, связи, бренд), основные рыночные риски (давление поставщиков, субститутов, угроза новых конкурентов) и т.д.

Сфера «ресурсы» присутствует на заднем плане проекции «обучение/развитие».

Но самое главное – отсутствует в качестве самостоятельной сферы приложения усилий важнейшая составляющая Друкера – инновации.

Проекционным можно назвать и подход к организации управления предлагаемый С.В. Хайниш и Н.Ю. Токаревой. Эти авторы различают четыре

проекции, свойственные любой хозяйственной организации (Хайниш, Токарева, 2006):

- собственно хозяйственные подразделения (степень и инструменты контроля, уровень хозяйственной самостоятельности);
- административные службы, связи и функции;
- элементы бизнес-процессов, связи и отношения;
- проектные подсистемы.

Хозяйственные подразделения могут позиционироваться по отношению к центру на шести разных уровнях:

- просто структурное подразделение; - подразделение, наделенное частичной хозяйственной самостоятельностью (центр хозяйственного расчета);
- подразделение, наделенное финансовой самостоятельностью (центр финансовой ответственности);
- дочерняя компания (холдингу принадлежит контрольный пакет акций);
- зависимое общество (холдинговая компания владеет существенным, но не контрольным пакетом акций);
- фирма, связанная с рассматриваемой компанией длительными кооперационными отношениями (участник цепи создания стоимости).

Административная структура может быть разделена на блоки, отвечающие за следующие направления деятельности: производство, продажи, финансы, логистика, стратегия и персонал.

Процессы – это технологии организации и оптимизации основных бизнес-процессов.

Проектные подсистемы подразумевают выявление основных проблем организации и способов их решения. Они включают в себя проекты, программы и временные творческие коллективы.

Процесные подсистемы

По мнению Майкла Портера внутри предприятия можно выделить цепочку создания ценности (ЦСЦ) - совокупность процессов по созданию ценности и доведению ее до потребителя (value chain – рис. 1.3). Идеология

цепочки создания ценности – это разбиение деятельности по созданию ценности на отдельные процессы, которые, с одной стороны, вносят свой вклад в создание ценности продукции для потребителя, а с другой – связаны с затратами, так как потребляет ресурсы (Портер, 2005).

Все процессы, которые осуществляются внутри компании, можно, по мнению Портера, разделить на три группы: основные, вспомогательные и инфраструктурные.

В число основных процессов входят: внутренняя и внешняя логистика, сам процесс производства, розничные продажи и маркетинг, а также послепродажное обслуживание. К вспомогательным Портер относит следующие процессы: технологическое развитие, материально-техническое обеспечение и управление персоналом. Инфраструктурные процессы включают в себя планирование, общее управление, финансовое и юридическое обеспечение.

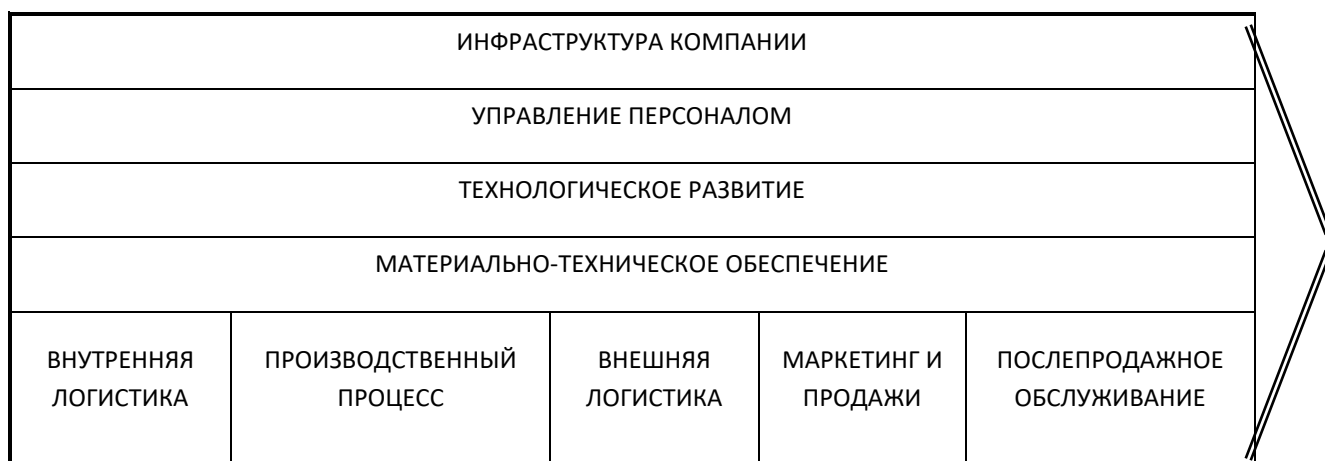


Рис. 1.3. Цепочка создания стоимости

Источник: (Портер, 2005)

По мнению Портера, задача руководства предприятия заключается в тщательном сопоставлении ценности и издержек, связанных с каждым звеном цепочки. Это дает возможность исследовать возможные направления повышения эффективности, в частности, путем анализа опыта конкурентов и сравнения его с собственными особенностями. Основная трудность данного подхода заключается в том, что Портер не предлагает однозначного и понятного алгоритма определения приращения ценности и затрат на каждом этапе.

Несколько иначе смотрит на компанию Г.Б Клейнер. По его мнению, предприятие – это организация, которая на систематической основе соединяет три вида процессов: производства продукции; реализации продукции; воспроизводства израсходованных ресурсов. Если тот или иной из этих процессов отсутствует в конкретной организации (вариант - находится на очень низком уровне), мы можем говорить о таких институциональных формах экономической организации, которые еще или уже не могут считаться предприятиями в экономическом смысле этого слова (табл. 1.2).

Таблица 1.2. Классификация институциональных форм

№	Наличие в организации процессов			Тип организации или вид деятельности
	производства	реализации	воспроизводства	
1	Есть	Есть	Есть	Производственное предприятие
2	Есть	Есть	Нет	Проект/ закрывающееся предприятие
3	Нет	Есть	Есть	Приобретение и перепродажа активов
4	Нет	Нет	Есть	Приобретение и накопление активов
5	Есть	Нет	Есть	Натуральное производство
6	Есть	Нет	Нет	Нетоварный проект
7	Нет	Есть	Нет	Распродажа активов

Источник: (Клейнер, 2004)

Средовые подсистемы

Одними из первых, кто предложил рассматривать компанию, как совокупность средовых подсистем, были консультанты компании «Маккинзи» Т. Питерс и Р. Уотермен (Питерс, Уотермен, 1986) – концепция 7S. Они выделили семь важнейших подсистем любой компании: structure (структура); strategy (стратегия); systems (системы); shared values (совместные ценности), skills (способности, навыки, умения), style (стиль управления), staff (состав работников) (рис. 1.4) и предположили, что все эти подсистемы должны находиться в гармонии между собой.

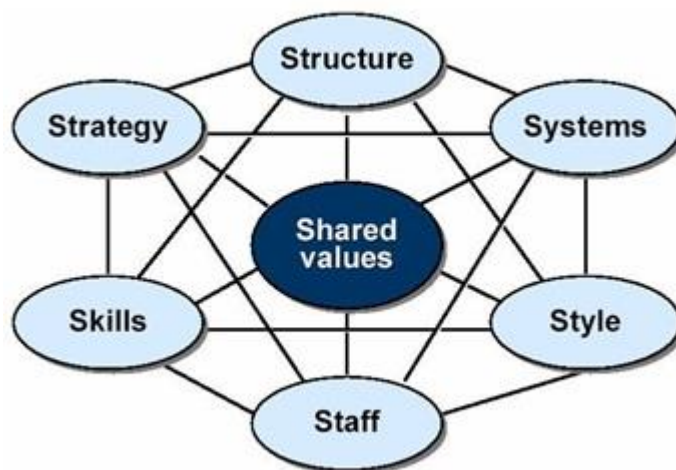


Рис. 1.4. Схема 7-S компании Маккинзи
 Источник: (Питерс, Уотерман, 1986)

Наиболее общая теория средовых подсистем предприятия разработана Г.Б Клейнером. Опираясь на предложенную К. Коннером и К. Прахаладом концепцию предприятия как иерархию нематериальных знаний и процессов, которые необходимы для создания нового знания, Клейнер полагает, что можно рассматривать внутренне пространство предприятия как объединение 7 подсистем (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Структура основных подсистем предприятия
 Источник: (Клейнер, 2004)

Самая нижняя - ментальная подсистема объединяет в себе многообразные виды ментальной деятельности индивидов, которые имеют непосредственное отношение к предприятию. Результатом деятельности этой системы является осмысление сотрудниками явлений, которые протекают на

предприятия. Именно эта система формирует общие ментальные модели предприятия.

Следующая ступенька – культурная подсистема отвечает за сохранение и воспроизводство рутин и ценностей. По мнению Г.Б. Клейнера, эта подсистема служит питательной средой для формирования институциональной флоры предприятия, а именно, совокупности относительно устойчивых норм, правил, традиций и образцов поведения.

Третья подсистема, которую Г.Б. Клейнер называет институциональной, включает в себя микроинституты – сложившиеся на данном предприятии формальные и неформальные нормы, правила и традиции. Эти институты помогают работниками понимать и интерпретировать действия друг друга.

Четвертая по уровню подсистема – когнитивная - включает в себя как механизмы познания, так и их результат – групповые знания. Это система коллективного сбора, обработки, отбора, восприятия и хранения информации, а также использования этой информации в процессе производственной деятельности.

Четыре нижних подсистемы составляют ментально-институциональную базу деятельности предприятия. Это база относительно устойчива во времени. Конечно, она может изменяться, но для этого необходим длительный период времени. Можно сказать, что ментально-институциональная база охраняется механизмами наследственности. Такой взгляд близок к предложенному Е.З. Майминасом понятию «социально-экономический генотип» (Майминас, 1967) - совокупность наследуемых и медленно изменяющихся характеристик социальной системы.

Следующая, пятая подсистема называется технико-технологическая. Она включает в себя технико-технологические и организационно-управленческие механизмы, действующие в компании. Именно в рамках технико-технологической подсистемы происходит производство продукции предприятия.

Шестая подсистема, которую Г.Б. Клейнер называет имитационной, представляет собой комплекс поведенческих образцов, которые данная компания позаимствовала у других предприятий. Подсистема является проекцией окружающей среды на внутреннее пространство компании.

Наконец, последняя, седьмая подсистема, которую Г.Б. Клейнер называет исторической, связана с опытом развития самого предприятия. Она представляет собой проекцию собственной предыстории на сегодняшнее состояние предприятия и траекторию его развития. Этот опыт составляет личную и групповую «память» персонала и представляет собой значимую часть интеллектуального пространства предприятия.

Общими проблемами всех концепций, использующих системный подход, является, на наш взгляд: (а) трудность проведения четкой границы между гносеологически выделяемыми подсистемами; (б) определенная потеря представления о таком свойстве системы как эмерджентность.

Выводы главы 1

Проведенный нами обзор свидетельствует о многообразии научных школ, занимающихся проблемами достижения и поддержания устойчивого лидерства компаний. Выводы и рекомендации этих школ носят многоплановый характер и касаются различных аспектов деятельности компаний, начиная с чисто производственных и административных вопросов и заканчивая проблемами внутренней интеграции и внешней адаптации.

Суммируя выводы различных подходов, можно составить список научно-обоснованных рекомендаций успешного ведения бизнеса. Для того чтобы достичь, укреплять и удерживать значимое положение на рынке (в отрасли) компании (ее руководству) необходимо:

- 1) тщательно отладить и оптимизировать все бизнес-процессы, повысить производительность труда и свести к минимуму все виды потерь, включая потери рабочего времени;
- 2) уделять сбалансированное внимание трем основным областям деятельности компании – производству, продажам и финансам;
- 3) правильно и четко распределять между подразделениями и отдельными сотрудниками функции, полномочия и ответственность;
- 4) стремиться быть лидером своего поля (сегмента) рынка, предпринимая для этого непрерывные усилия;
- 5) создавать потенциал для будущего развития;
- 6) проводить активную инновационную политику;

- 7) вовремя определять и решать возникающие проблемы, стремиться к сохранению гибкости и адаптивности;
- 8) идентифицировать внешние и внутренние условия функционирования компании, существующие возможности и риски и выстраивать на этой основе долгосрочную стратегию развития компании;
- 9) понимать, какие ресурсы и компетенции лежат в основе имеющихся у компании конкурентных преимуществ, прилагать все меры к их воспроизводству и эффективному использованию;
- 10) накапливать экономический, культурный, социальный и символический капитал и стремиться использовать свое рыночное положение для установления (участия в установлении) контроля над рынком;
- 11) использовать для сохранения своей рыночной позиции эффект масштаба и кривую опыта;
- 12) вовремя перестраивать свою организационную структуру в соответствии с изменением стадии жизненного цикла, масштабов деятельности, рыночного положения и стратегии компании;
- 13) стремиться к формированию сильной корпоративной культуры, адекватной внешним и внутренним факторам, воздействующим на деятельность компании;
- 14) обеспечивать сбалансированное развитие всех подсистем жизнедеятельности предприятия.

Вместе с тем, опыт развития крупнейших мировых компаний, которые несмотря на стабильный рост, знание экономической конъюнктуры, компетентное управление и инвестирование в новые технологии, утратили доминирующее положение на рынке, свидетельствует о том, что следование научно-обоснованным рекомендациям не всегда является гарантией сохранения лидирующего положения. Неопределенность будущего, в том числе риски технологических сдвигов, выход на рынок нового сильного игрока, появление базисных или подрывных инноваций, как и смена фаз экономического цикла, а также политические (начало и окончание войн, введение или отмена санкций и т.п.) и природные факторы, в том числе

природные катаклизмы, могут наносить значимые удары по жизнеспособности самых преуспевающих организаций.

Поэтому чрезвычайно важным направлением исследования является изучение опыта конкретных компаний, которые, оказываясь в критических ситуациях, сумели или не сумели сохранить свое положение на рынке.

ГЛАВА 2. ЛИДЕРСТВО НА РЫНКЕ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ И МЕТОДЫ ИЗМЕРЕНИЯ

Введение

Поскольку целью настоящего исследования является выявление основных факторов, которые оказывают влияние на приобретение, сохранение и потерю лидирующего положения компании в иерархии конкретного рынка, необходимо, прежде всего, определить содержание понятий «устойчивое лидерство» и «поле рынка».

Эти понятия взаимосвязаны, так как категория «лидерство» предполагает определение пространства или поля, на котором выстраивается некоторая иерархия позиций: лидеры (абсолютные или относительные), претенденты на лидерство, середняки, отстающие и аутсайдеры. Категория «поле рынка» встречается в работах П. Бурдье, Н. Биггарта, Г. Гамильтона, В. Радаева, Дж. Ходжсона, Н. Флигстина и др.

Согласно Полю Бурдье, поле рынка образуется в результате взаимного позиционирования предприятий, которые производят сходную продукцию, но различаются по объему и структуре имеющегося капитала – экономического, культурного, социального, символического (Бурдье, 2016). Поля имеют свою иерархию и динамику, благодаря конкурентной борьбе социальных агентов за господствующее положение. При этом ключевую роль в воспроизводстве отношений доминирования играет способность занимающих властные позиции агентов навязывать свои культурные и символические практики. Бурдье ввёл понятие символического насилия как принуждения к признанию различных форм доминирования.

Нил Флигстин полагает, что каждый рынок образован неформальными представлениями его участников о природе представленного на нем продукта; о том, как этот продукт производится; о позициях различных предприятий и допустимых действиях во время рыночного взаимодействия (Флигстин, 2013). Поля рынков являются ареной взаимодействия множества экономических агентов, которые пытаются создать систему доминирования в этом пространстве. Система доминирования предполагает, что компании-лидеры соответствующего поля рынка формируют комплекс правил, позволяющих им в течение длительного времени удерживать свои лидирующие позиции.

Чтобы создать систему доминирования необходимо сформировать локальную культуру, определяющую специфические социальные отношения между участниками рынка. Такие локальные культуры содержат когнитивный элемент, то есть, являются интерпретационными рамками, помогающими акторам истолковывать свою позицию во множестве социальных отношений. Между акторами происходит борьба и могут возникать конфликты, но они протекают в рамках установленных правил, практик и смыслов.

Джефри Ходжсон считает, что рынок предполагает установление конвенциональных правил, поддерживаемых действиями его участников. Эти правила выступают как факторы стабилизации рынка. В итоге для того чтобы организовать нормальные условия для соперничества, конкуренты сотрудничают по поводу согласования и поддержания фундаментальных правил игры (Hodgson, 2004).

Статусная иерархия образует стержень рынка. Рынки представляют собой арены взаимодействия, на которых акторы с различными организационными возможностями выстраивают свое поведение по отношению друг к другу. При этом имеют место следующие закономерности:

1. Ведущие участники рынка используют свою власть для того, чтобы устанавливать правила игры и воспроизводить свои преимущества на рынке.

2. Важную роль играют социальные навыки – способность склонять других к сотрудничеству в процессе воспроизводства и изменения правил взаимодействия.

3. Ведущие участники вырабатывают и пытаются навязать другим определенное понимание рынка и успешных рыночных стратегий.

4. Ведущие игроки заинтересованы в стабилизации своего поля рынка, чтобы обеспечить его нормальное функционирование и избежать разрушительных форм конкуренции. Поэтому они склонны к ответственному поведению.

Естественно, что структура рынка и правила его функционирования существенно различаются в зависимости от того, идет ли речь о формирующемся, стабильном или находящемся в процессе трансформации рынке. В начале зарождения любого рынка имеет место наплыв небольших предприятий. Маленькое, сетевое, постоянно обучающееся предприятие – это стратегия новичков в период зарождения рынка. Стадия зрелости начинается

тогда, когда происходит стабилизация технологий; некоторые игроки становятся более крупным и в определенном смысле «замыкают» рынок на своих продуктах и соответствующих им стандартах. По мере перехода рынка в стадию зрелости, на нем устанавливаются свои правила игры, своя иерархия, барьеры входа и устойчивые связи.

Представление о том, что сложившаяся на зрелом рынке система доминирования может измениться в результате внедрения радикальных инноваций, упрощает действительность. Дело в том, что ведущие (доминирующие) компании наблюдают за инноваторами в сфере новых технологий и либо выкупают их бизнес, либо инкорпорируют их идеи в свои продукты. Другое дело, что предприятиям-претендентам доступна потенциально прибыльная стратегия занятия тех или иных рыночных ниш. Они способны становятся инноваторами, которые берут на себя риски. В случае успеха перед ними открываются две возможности: продать свое предприятие одному из лидеров данной отрасли (ведущему игроку) либо попытаться самому стать одним из лидеров рынка. В периоды кризисов рынки относительно легко поддаются трансформациям и могут быть захвачены компаниями, которые перестроят концепцию контроля на этих рынках.

В экономической и бизнес-литературе встречаются многочисленные определения понятия лидерства. Так, П. Нордхаус определяет лидерство следующим образом: «Лидерство – это когда один экономический агент оказывает влияние на других (Northouse, 2003). По мнению Питера Друкера лидерство предполагает наличие последователей (Drucker, 1996).

Близкое к лидерству понятие рыночная власть обычно трактуют как способность извлекать монопольную ренту (Лернер, 2003; Bain). Вместе с тем достаточно распространенным является определение лидерства через долю рынка (сегмента рынка) (Jurevicius, 2004).

Иными словами, лидерство может быть определено двумя основными способами: экономическим – доля рынка или возможность извлечения ценовых преимуществ, и институциональным – возможность влияния на определение правил поведения, в том числе отраслевые (технологические) стандарты, цены конкурентов и поставщиков, условия взаимодействия.

Под устойчивым лидерством мы будем понимать способность компании удерживать значимое положение в иерархии конкретного отраслевого рынка

(сегмента рынка) в течение длительного времени при существенных изменениях условий ее функционирования. Можно выделить несколько ключевых характеристик устойчивого лидерства: время существования компании на рынке; значительная доля рынка, сохраняемая в течение длительного периода; сопоставимая с конкурентами рентабельность продаж.

2.1. Наиболее известные подходы к измерению

На сегодняшний день существует множество подходов к оценке лидерства (рыночной позиции) компаний, которые можно разделить на четыре группы:

1) измерение лидерства компании на основе прямого расчета индекса рыночной (монопольной) власти;

2) измерение лидерства компании на основе оценки факторов, которые оказывают влияние на положение компании в иерархии рынка;

3) оценка рыночной позиции компаний посредством разбиения компаний на кластеры, различающиеся уровнем конкурентоспособности;

4) использование эконометрических методов для выявления степени влияния различных факторов на рыночную позицию компании (комбинация первого и второго подхода).

Индексы рыночной власти

Измерение рыночной или монопольной власти компании обычно проводится на основе измерения стоимостных показателей. Рассмотрим три наиболее известных показателя – индексы Лернера, Бейна и Тобина.

Индекс Лернера

Одним из самых известных показателей измерения монопольной власти фирмы является индекс (коэффициент) Лернера, который измеряется по формуле:

$$L = \frac{P - MC}{P}$$

где P – цена на продукцию фирмы; MC – предельные издержки.

На рынке совершенной конкуренции, когда цены на товары определяет рынок, прибыль фирмы может быть увеличена путем наращивания выпуска до тех пор, пока цена единицы поставляемой на рынок продукции превышает

предельные издержки на ее выпуск. Поэтому точка оптимума достигается в условиях равенства цены единицы товара предельным издержкам на ее производство ($P = MC$).

$$\pi = P \times Q - TC(Q)$$

$$\frac{\partial \pi}{\partial Q} = P - MC$$

где π – прибыль компании; Q – объем выпуска; TC – общие издержки, зависящие от объема выпуска.

Соответственно, если цена на продукцию фирмы превышает предельные издержки, это может означать, что фирма обладает монопольной властью. В условиях монополии объем продаж фирмы представляет собой функцию от назначаемой ею цены:

$$Q = F(P)$$

Если записать формулу затрат в самом простом виде:

$$TC = A + B \times Q$$

где A – постоянные издержки, B – переменные издержки на единицу выпуска, Q – объем выпуска, то оптимум будет достигаться в точке:

$$\Delta P \times Q = (P - B) \times \Delta Q$$

где ΔP – приращение цены, ΔQ – изменение объема продаж.

То есть, фирма имеет основание увеличивать цену до тех пор, пока снижение объема продаж, обусловленное повышением цены, не сравняется с выгодой от данного повышения.

В реальной жизни данный индекс трудно использовать для измерения рыночной власти по следующим причинам:

1. На принятие решения об объеме выпуска влияют не только соотношение цены и предельных затрат, но и ограничение по мощности. Это ограничение связано с тем, что объемы некоторых факторов производства изменяются дискретным образом. Если расход сырья и материалов обычно пропорционален объему выпуска, то такие факторы производства как машины, оборудование, промышленные площади и т.п. традиционно формируют постоянные издержки. Однако предпосылка постоянства соответствующих издержек верна лишь до определенного предела, при

переходе которого происходит их скачкообразное возрастание. Иными словами, граница выпуска может быть обусловлена тем, что производство дополнительной единицы потребует перевооружения, которое приведет к резкому возрастанию предельных затрат, а также времени на свое проведение.

2. Еще один фактор принятия решения – ограничение по спросу. Большинство рынков не относятся к рынкам совершенной конкуренции. Существуют такие факторы как барьеры входа, сегментирование рынка, приверженность марке и др., которые обуславливают феномен монополистической конкуренции. В этих условиях цена, как правило, превышает предельные затраты. Для того чтобы оценить рыночную власть конкретной фирмы в условиях монополистической конкуренции ее нужно сравнить с аналогичными показателями других фирм, работающих на том же отраслевом рынке (сегменте рынка).

3. Фирма, как правило, выпускает некоторую линейку товаров. При этом отдельные виды продуктов могут играть роль стимуляторов спроса на другие (основные) товары. Например, дешевые принтеры HP, стимулирующие спрос на дорогие картриджи, или дешевые кофейные аппараты NESTLE, стимулирующие спрос на дорогие капсулы кофе. В этих условиях применение индекса Лернера требует уточнения: о каких именно товарах из всего ассортимента компании идет речь?

4. Предельные издержки конкретной фирмы на производство конкретного продукта чрезвычайно трудно оценить даже если исследовать имеет доступ к первичному учету затрат. Если же речь идет об использовании общей отчетности фирмы, выпускающей несколько видов продукции, то задача не имеет корректного решения. Поэтому, как правило, вместо предельных начинают использоваться средние издержки, которые могут в разы или даже порядки превышать предельные по причине существенной доли прямых постоянных и косвенных (накладных) затрат.

5. Целью фирмы является не максимизация дохода от единицы продукции, а максимизация прибыли. Поэтому гораздо более корректным измерителем является показатель рентабельности продаж (ROS):

$$ROS = \frac{TR - TC}{TR}$$

где TR – общий объем выручки; TC – общие затраты, который должен сопоставляться с рентабельностью продаж других компаний, работающих на том же рынке.

Индекс Бейна

Еще одним общепринятым измерителем рыночной силы фирмы является индекс Бейна (K_τ). Он рассчитывается как отношение экономической прибыли фирмы к стоимости ее собственного капитала и характеризует отдачу на вложенные средства:

$$K_\tau = \frac{EVA}{E}$$

$$EVA = NOPAT - WACC \times (E + D)$$

$$WACC = R_E \frac{E}{E + D} + R_D \frac{D}{E + D} (1 - T)$$

где EVA – экономическая добавленная стоимость, E – стоимость собственного капитала компании; NOPAT – чистая операционная прибыль компании по данным бухгалтерского учета; WACC – средневзвешенные затраты на капитал; D – стоимость обязательств компании; R_E – ожидания акционеров (нормальная отдача на собственный капитал); R_D – стоимость заемного капитала; T – ставка налога на прибыль.

Экономическая добавленная стоимость показывает превышение бухгалтерской прибыли компании над минимальной величиной чистого дохода, который должен быть получен, чтобы удовлетворить ожидания акционеров, кредиторов и государства. А отношение данного показателя к собственному капиталу фирмы позволяет судить об эффективности вложений ее акционеров.

Этот коэффициент много ближе к реальности, чем индекс Лернера. Однако и его расчет вызывает определенные трудности, связанные с оценкой значения таких показателей как стоимость собственного капитала компании (E), ожидания акционеров (R_E) и средневзвешенные затраты на капитал (WACC).

Проблема состоит в том, что собственный капитал может рассчитываться двумя методами: по данным бухгалтерского учета (разность между стоимостью активов и стоимостью обязательств компании) или на

основе рыночной капитализации (произведение стоимости акций на количество акций в обращении). И эти методы будут давать существенно различающиеся значения. Однако, если в случае оценки величины собственного капитала для крупных компаний, акции которых котируются на бирже, можно договориться о том, что собственный капитал равен рыночной стоимости капитала компании, то найти точную формулу исчисления значения R_E (ожидания акционеров) крайне затруднительно, особенно если учесть, что компания может быть эмитентом не только обыкновенных, но и привилегированных акций различных категорий.

Кроме того, необходимо учитывать, что значение средневзвешенных затрат на капитал (WACC) существенным образом зависит от способа финансирования компании. Чем выше доля заемных средств в инвестированном капитале ($D/(E+D)$), тем ниже значение WACC и наоборот. Иными словами, увеличение значения индекса Бейна может быть достигнуто за счет увеличения доли заемного капитала, что одновременно означает снижение устойчивости компании (ее способности выполнять долгосрочные обязательства).

По нашему мнению, данный показатель можно использовать для оценки экономической эффективности деятельности конкретной фирмы. Но его применение для сравнения рыночной силы различных фирм не будет отвечать критерию сопоставимости измерений.

Индекс Тобина

Индекс Тобина основан на сравнении рыночной стоимости компании с восстановительной стоимостью ее активов и измеряется по формуле:

$$TI = \frac{C_m}{C_e}$$

где C_m – рыночная стоимость активов компании (рыночная цена ее ценных бумаг - акций и облигаций); C_e – восстановительная стоимость активов компании (сумма расходов, необходимых для приобретения имеющихся активов). Восстановительная стоимость активов показывает альтернативные издержки замещения имеющихся факторов производства.

Индекс Тобина принимает значение выше единицы в том случае, если оценка капитала фирмы фондовым рынком выше, чем стоимость имеющихся

у нее активов. Считается, что фирмы с высоким значением индекса могут извлекать дополнительную монопольную ренту.

Данный индекс обладает как содержательным, так и измерительными недостатками. К содержательному недостатку относится спорный характер сравнения стоимости реальных активов компании с рыночной стоимостью ее ценных бумаг. Ведь часть капитала компании может формироваться посредством банковских и коммерческих займов и не оформляться ценными бумагами (облигациями или векселями).

Измерительные недостатки связаны с трудностью оценки восстановительной стоимости активов компании:

1) многие внеоборотные активы компании могут уже не иметь сопоставимых рыночных аналогов в силу морального старения, однако эффективно использоваться в рамках данного бизнеса. Это вызывает необходимость экспертной оценки различных коэффициентов приведения стоимости одних активов к другим;

2) необходимость использования понижающих коэффициентов для учета физического износа внеоборотных активов. Эти коэффициенты также во-многом основываются на экспертных оценках;

3) трудность измерения стоимости специфических активов (активов, обладающих низкой альтернативной стоимостью).

Все перечисленные выше измерительные трудности не являются препятствием для использования индекса Тобина в целях отслеживания динамики эффективности конкретной компании (если при оценке восстановительной стоимости активов используются единые подходы к измерению), но становятся критичными при сравнении рыночной власти различных компаний.

Оценка конкурентной позиции компании на основе измерения факторов лидерства

Ко второму классу подходов можно отнести матрицу построения конкурентного профиля компании, предназначенную для определения позиции компании по сравнению с ближайшими конкурентами.

Для построения матрицы конкурентного профиля компании необходимо:

1. Выявить основные факторы, оказывающие влияние на успешность деятельности компании (финансовое положение, доля рынка, лояльность потребителей и т.д.);

2. Экспертным путем определить вес каждого фактора. Весовые коэффициенты могут принимать значение от 0 (совершенно неважно) до 1 (очень важно). Сумма всех весовых коэффициентов должна быть равна 1;

3. Для каждой компании проранжировать все факторы, влияющие на успех, по шкале Лайкерта от 1 (слабое место) до 4 (сильная сторона фирмы);

4. Рассчитать итоговые индикаторы конкурентной позиции путем умножения весов на значения факторов и сложения полученных показателей.

В таблице 2.1 приведен пример расчета конкурентного профиля компаний Coca-Cola, Pepsi и Cadbury Schweppes.

Таблица 2.1. Матрица конкурентного профиля компаний

		<i>Coca-Cola</i>		<i>Pepsi</i>		<i>Cadbury Schweppes</i>	
Ключевые факторы успеха	Вес	Оценка	Итого	Оценка	Итого	Оценка	Итого
Финансовая позиция	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Реклама	0,12	4	0,48	4	0,48	3	0,36
Доля рынка	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Сила бренда	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Лояльность потребителей	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Качество продукта	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Ассортимент	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Дистрибуция	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Ценовая конкурентоспособность	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Географический охват	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Общее значение	1,0		3,74		3,42		2,80

Источник: mba-lectures.com

Другим примером оценки факторов лидерства является модель, разработанная британским медиа-холдингом «The Economist Group». Основными факторами, влияющими на конкурентную позицию организации, по мнению британских исследователей, являются: предпринимательская среда – В; использование информационных технологий – Т; человеческий капитал – Н; правовая среда – L; вложения в НИОКР – R; государственная поддержка – S.³ Как видим, факторы В и L характеризуют среду деятельности компании, а факторы Т, Н, R и S – саму компанию.

Индекс лидерства компании, изобретенный The Economist Group, рассчитывается, как

$$I = 0,1 \times B + 0,2 \times T + 0,2 \times H + 0,1 \times L + 0,25 \times R + 0,15 \times S$$

Как и в случае с матрицей построения конкурентного профиля, весовые коэффициенты различных факторов определяются экспертным путем. Это общее слабое место факторного подхода, поскольку очевидной является сильная зависимость итогового значения индекса от весов различных факторов.

Оценка рыночной позиции путем кластеризации

Третий подход основан на исследовании рыночной позиции компании путем разбиения всех компаний, действующих на одном рынке, на кластеры путем совмещения нескольких критериев. Наиболее ярким примером такого подхода является матрица Бостонской консалтинговой группы, которая построена по принципу системы координат: по вертикали отложены темпы роста рынка, а по горизонтали – доли компаний на данном рынке (рис. 2.1).

³ “The Economist” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.economist.com (дата обращения: 02.01.2018)

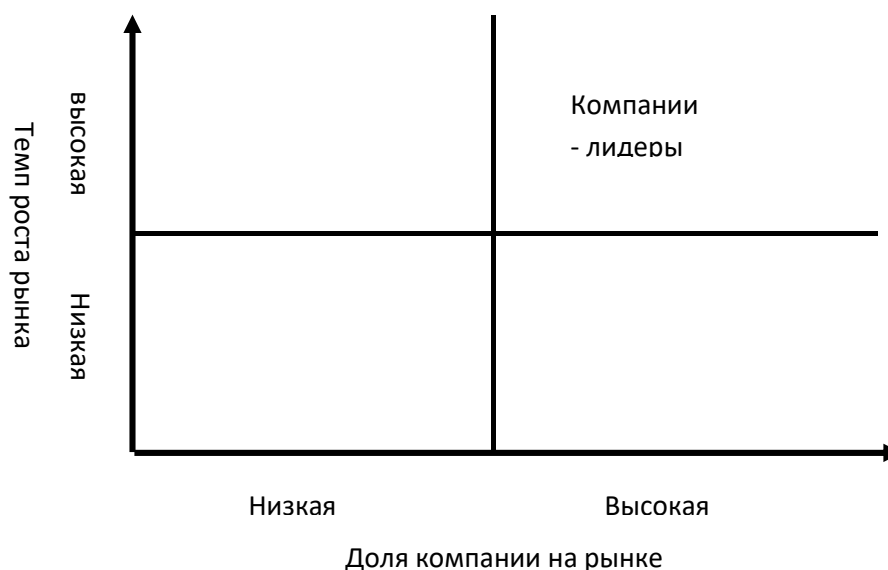


Рис. 2.1. Матрица БКГ

В левом нижнем квадранте расположены фирмы, имеющие низкую долю на медленно растущем (зрелом) рынке. Правый нижний квадрант занимают компании имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Левый верхний квадрант – это компании, которые имеют низкую долю быстро растущего рынка. Наиболее конкурентоспособными (лидерами) считаются фирмы, которые занимают значительную долю на быстро растущем рынке (правый верхний квадрант).

Еще одним примером такого подхода является построение конкурентной карты рынка исходя из перекрестной классификации размера и динамики доли рынка отдельных компаний. Это позволяет выделить 16 возможных положений компаний, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов⁴ (рис. 2.2).

		Темпы роста доли ←			
↑ Доля рынка	Лидеры рынка (1)				
					Аутсайдеры (16)

⁴ Проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.cfin.ru (дата обращения: 02.01.2018)

Рис. 2.2. Конкурентная карта рынка

Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16 группа).

Похожий подход к ранжированию компаний предлагает компания McKinsey, на осях матрицы которой отображены привлекательность отрасли и конкурентоспособность фирмы (рис. 2.3).

		Привлекательность отрасли		
		Высокая	Средняя	Низкая
Конкурентоспособность фирмы	Высокая	Сбор урожая / Сохранение позиции	Инвестиции в рост	Генерация наличности
	Средняя	Усиление конкурентных преимуществ	Ведение бизнеса с осторожностью	Частичное свертывание
	Низкая	Увеличение объемов или свертывание	Частичное свертывание	Свертывание бизнеса

Рис. 2.3. Матрица Мак-Кинзи (Jurevicius, 2004).

Привлекательность отрасли оценивается как высокая, средняя или низкая исходя из следующих критериев: размер, темпы роста рынка, разнообразие рынка, конкурентная структура, технические факторы и т.д.

Конкурентоспособность фирмы оценивается по таким критериям как размер, темпы роста, доля рынка, прибыльность, имидж и пр.

Соответственно, получается матрица, состоящая из 9 кластеров.

В зависимости от положения фирмы в матрице, ее основная стратегическая задача может определяться как: свертывание бизнеса; ведение бизнеса с осторожностью; усиление конкурентных преимуществ; генерация денежной наличности; увеличение объемов выпуска; инвестиции в рост; сбор урожая (сохранение позиции).

Американский деловой журнал Fortune использует свою методику определения компаний-лидеров, ежегодно составляя мировой рейтинг крупнейших по выручке фирм Fortune Global 500. Как видим, большинство подходов к построению кластеров, отражающих конкурентную позицию

компаний, используют один или два критерия. Причем в случае применения двух критериев один из них чаще всего относится не к характеристике фирмы, а к характеристике отрасли.

Эконометрические модели

Эконометрические модели представляют собой построение функции зависимости какого-либо показателя (индикатора) лидерства компании от различных факторов, характеризующих как среду деятельности компании, так и ее субъектно-объектные характеристики.

При этом сами индикаторы лидерства могут быть самыми разнообразными. Чаще всего используются показатели рентабельности (ROA, ROE и т.д.) компании.

Эконометрическое уравнение уровня лидерства компании записывается в виде⁵:

$$Y_t = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + b_3 \times X_3 + b_4 \times X_4 + b_5 \times X_5 + b_6 \times X_6 + \dots$$

где Y_t – индекс лидерства компании в году t ; b_i – коэффициенты регрессии ($i = 1, \dots$); X_1 – соотношение заемных и собственных средств компании; X_2 – размер компании; X_3 – местоположение компании; X_4 – компетентность руководства компании; X_5 – возраст компании; X_6 – выход на международный рынок и т.д.

Каждый из параметров X_j измеряется по ступенчатой шкале Лайкерта. Цель – найти значения коэффициентов регрессии.

Другой пример – использование в качестве индикатора лидерства рыночной позиции компании, измеряемой по шкале Лайкерта (агония, стагнация, сжатие, удержание позиции, планируемое расширение, постоянное расширение). В этом случае функция зависимости имеет вид:

$$I = b_0 + \sum_{i=1}^M b_i \times f_{ij}$$

где b_i – коэффициенты регрессии ($i = 1, \dots$); f_{ij} – значения i -того фактора конкурентоспособности для j -той компании; M – общее количество учитываемых факторов. (Schmuck, 2006)

⁵ Institute and Faculty of Actuaries [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.actuaries.org.uk (дата обращения: 03.01.2018)

Основным недостатком эконометрического подхода является трудность корректного определения итогового значения индекса конкурентоспособности (зависимой переменной).

Таким образом основными недостатками существующих подходов к оценке конкурентной позиции компании являются:

- трудности корректного сопоставимого измерения отдельных переменных (индексы рыночной власти и эконометрические модели);
- экспертный способ определения весов отдельных факторов, влияющих на конкурентоспособность компании (оценка конкурентной позиции);
- незначительное количество критериев оценки конкурентоспособности (кластерный подход).

2.2. Предлагаемая методика определения устойчивого лидерства

Опираясь на существующие подходы к измерению лидерства и принимая во внимание их ограничения, мы разработали собственную методику определения конкурентной позиции компании, опирающуюся на разбиение всех участников рынка (сегмента рынка) на классы.

Сегментирование отраслевого рынка имеет значение, если речь идет о

- неторгуемых товарах (рынок недвижимости, ритейла и т.п.) – территориальные сегменты,
- рынках, характеризующихся ярко выраженной стратификацией (рынок алкогольной продукции, рынок косметики и т.п.) – люксовый сегмент, средний класс, дискаунтеры;
- территориальных рынках с высокими барьерами входа.

Предлагаемое разбиение на классы опирается на следующие критерии:

1. Текущая рыночная позиция – отношение доли рынка компании к максимальной доле в своем сегменте.

Сначала рассчитывается доля i -той компании на рынке в году t - γ_{it} .

$$\gamma_{it} = \frac{Q_i}{Q} \times 100\%$$

где Q_{it} – объем выручки i -той компании в год t ; Q_t – общий объем рынка в год t .

Отношение доли i -той компании к максимальной доле (β_i) измеряется по формуле:

$$\beta_{it} = \frac{\gamma_{it}}{\gamma_{max,t}} = \frac{Q_{it}}{Q_{max,t}}$$

Компания попадает в группу 1.1, если отношение доли компании к максимальной доле рынка выше порогового значения - $\beta_{it} \geq B$. Если $\beta_{it} < B$, компания попадает в группу 2.1. Пороговое значение B определяется на основе измерения расстояния (разности значений измеряемого параметра) между компаниями, попавшими в разные группы, и предположения, что в первую группу не должно входить больше 20% общего числа компаний. Для большинства промышленных рынков пороговое значение можно принять равным 0,4.

2. Тенденция изменения доли рынка

Данный параметр рассчитывается следующим образом:

$$W_i = (\gamma_t - \gamma_{t-5})$$

Если $W_i \geq 0$, то доля рынка компании за 5 предшествующих лет не уменьшилась, и компания попадает в группу 1.2. Если $W_i < 0$, компания попадает в группу 2.2.

3. Возраст компании – продолжительность существования компании на рынке в долях от максимальной продолжительности жизни.

Введем следующие обозначения: T_i – продолжительность присутствия компании на данном рынке (сегменте рынка); T_{max} – максимальная продолжительность жизни компании на данном рынке; τ_i – индикатор продолжительности существования компании на рынке:

$$\tau_i = \frac{T_i}{T_{max}}$$

В качестве T_{max} может использоваться возраст старейшей компании данного сегмента рынка (для относительно молодых отраслей); 100 лет для старых отраслей или возраст старейшей компании данной страны (для стран относительно недавно перешедших к рыночной экономике).

Если $\tau_i \geq \mathfrak{Z}$, компания попадает в группу 1.3. Если $\tau_i < \mathfrak{Z}$, компания попадает в группу 2.3. Как и в случае с параметром \mathfrak{B} , значение \mathfrak{Z} определяется на основе измерения расстояния (разности значений измеряемого параметра) между компаниями, попавшими в разные группы. В группу 1.3 может входить достаточно много компаний.

4. Относительная динамика рентабельности продаж компании в долях от средней динамики группы 1.1.

Данный показатель измеряется следующим образом. Сначала вычисляется ROS_{it} – рентабельность продаж i -той компании в году t :

$$ROS_{it} = \frac{NOPAT_{it}}{Q_{it}}$$

Средняя рентабельность продаж i -той компании за последние 5 лет вычисляется по формуле:

$$AROS_{it} = \frac{1}{5} \sum_{j=t-4}^t ROS_{ij}$$

Средняя рентабельность продаж в группе 1.1 в году j :

$$AROS^j = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N ROS_{ij}$$

где N – количество фирм в группе 1.1.

Средняя рентабельность продаж в группе 1.1 за последние 5 лет:

$$AROS_t = \frac{1}{5} \sum_{j=t-4}^t AROS^j$$

$$\lambda_i = \frac{AROS_{it}}{AROS_t}$$

Компания попадает в группу 1 по критерию 4 (группу 1.4), если $\lambda_i \geq 1$. В противном случае компания попадает в группу 2.4. Параметр 1 определяется на основе измерения расстояния (разности значений измеряемого параметра) между компаниями, попавшими в разные группы.

Таким образом, по каждому критерию все участники исследуемого сегмента рынка разбиваются на две группы (таблица 2.2).

Таблица 2.2. Критерии разбиения участников рынка на группы

КРИТЕРИИ			
1. Текущая рыночная позиция (β_i)	2. Тенденция изменения доли рынка (W_i)	3. Относительный возраст компании (τ_i)	4. Динамика рентабельности продаж (λ_i)
Группа 1.1. $\beta_i \geq B$	Группа 1.2. $W_i \geq 0$	Группа 1.3. $\tau_i \geq \mathfrak{Z}$	Группа 1.4. $\lambda_i \geq A$
Группа 2.1. $\beta_i < B$	Группа 2.2. $W_i < 0$	Группа 2.3. $\tau_i < \mathfrak{Z}$	Группа 2.4. $\lambda_i < A$

Источник: авторская разработка

Числовые значения границ каждой группы (B , \mathfrak{Z} , и A) определяются на основе расстояния между компаниями, входящими в группы. Для большинства промышленных рынков соответствующие значения можно принять равными: $B = 0,4$; $\mathfrak{Z} = 0,5$; $A = 0,75$.

Безусловными лидерами конкретного сегмента рынка могут считаться компании, которые попадают в первые группы по всем 4 критериям. Если компания попадает в первые группы по любым 3 критериям из 4 ее можно считать относительно устойчивым лидером. Компании, которые попадают в первые группы по 2 критериям из 4, относятся к числу претендентов на лидерство. Если компания попала в первую группу по одному критерию, ее можно отнести к середнякам. Наконец, компании, которые по всем критериям попадают во вторую группу, относятся к аутсайдерам (таблица 2.3).

Таблица 2.3. Разбиение компаний на классы для сегмента рынка

Классы	Число попаданий в первые группы	Число попаданий во вторые группы
Класс 1. Устойчивые лидеры	4	0
Класс 2. Относительные лидеры	3	1
Класс 3. Претенденты на лидерство	2	2
Класс 4. Средняки	1	3
Класс 5. Аутсайдеры	0	4

Источник: авторская разработка

В случае если речь идет о выстраивании иерархии глобального рынка можно ввести дополнительных критерий:

5. Место компании в Fortune Global 500 в течение последних 10 лет.

Компания попадает в группу 1.5, если в течение последних 10 лет входит в список Fortune Global 500. В противном случае она попадает в группу 2.5. (таблица 2.4).

Таблица 2.4. Разбиение компаний на классы для глобального рынка

Классы	Число попаданий в первые группы	Число попаданий во вторые группы
Класс 1. Устойчивые лидеры	5	0
Класс 2. Относительные лидеры	4	1
Класс 3. Претенденты на лидерство	3	2
Класс 4. Средняки	2	3
Класс 5. Отстающие	1	4
Класс 6. Аутсайдеры	0	5

Источник: авторская разработка

Апробирование методики на мировых лидерах рынков автомобилестроения и фармацевтики

Предложенная методика была апробирована на рынках автомобилестроения и фармацевтики. Данные рынки подходят для анализа ввиду отсутствия широкой диверсификации производства, сочетания относительной молодости с высоким уровнем зрелости и явно существующей системой доминирования. На обоих рынках имеет место монополистическая конкуренция. Индекс Херфиндаля-Хиршмана для автомобилестроения составляет 650⁶, для фармацевтического рынка – 550.⁷

В 2016 году в рейтинг Fortune-500 попали следующие компании из отраслей автомобилестроения и фармацевтики (табл. 2.5 и 2.6):

⁶ Financial Advisors Ideas and Innovation [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.iris.xyz (дата обращения: 16.02.2018)

⁷ Duke Law School [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: scholarship.law.duke.edu (дата обращения: 16.02.2018)

Таблица 2.5. Топ-12 крупнейших (по выручке) производителей автомобилей в мире (2016 г.)

№	Компания	Страна	Выручка за год (млрд долл.)
1	Toyota Motor	Япония	254.7
2	Volkswagen Group	Германия	240.3
3	Daimler	Германия	169.5
4	General Motors	США	166.4
5	Ford Motor	США	151.8
6	Honda Motor	Япония	129.2
7	SAIC Motor	Китай	113.9
8	Nissan Motor	Япония	108.2
9	BMW Group	Германия	104.1
10	Dongfeng Motor	Китай	86,2
11	Hyundai Motor	Южная Корея	80.7
12	China FAW Group	Китай	64.8

Источник: fortune.com⁸

Таблица 2.6. Топ-9 крупнейших производителей лекарств в мире (2016 г.)

№	Компания	Страна	Выручка за год (млрд долл.)
1	Johnson & Johnson	США	71,9
2	Roche Group	Швейцария	53,4
3	Pfizer	США	52,8
4	Bayer	Германия	52,6
5	Novartis	Швейцария	49,4
6	Sinopharm	Китай	47,8
7	Sanofi	Франция	41,4
8	Merck & Co.	США	39,8
9	GlaxoSmithKline	Великобритания	37,6

Источник: fortune.com⁹

В таблицах 2.7 и 2.8 представлены расчеты рыночной позиции лидеров автомобилестроения.

⁸ Fortune magazine [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.fortune.com (дата обращения: 20.01.2018)

⁹ Fortune magazine [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.fortune.com (дата обращения: 20.01.2018)

Таблица 2.7. Рыночная позиция компаний-лидеров автомобилестроения

Компания	Toyota	Volks wagen	Daimler	General Motors	Ford	Honda	SAIC	Nissan	BMW	Dongfeng	Hyundai	China FAW
Возраст (лет)	78	78	89	107	112	69	60	82	102	46	48	62
Индикатор продолжительности жизни	0,7	0,7	0,8	1,0	1,0	0,6	0,5	0,7	0,9	0,4	0,4	0,6
Среднее изменение доли за 5 лет	0,2	0,5	0,4	0,3	0,2	0,4	0,5	-0,1	0,2	0,3	0,2	0,3
Средняя рентабельность продаж за 5 лет (%)	6	6	5	4	6	4	4	4	7	2	9	4
Входит в список Fortune в течение последних 10 лет	да	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	да	да
2015												
Выручка (млрд. долл.)	237	237	166	152	150	122	107	102	102	86	81	65
Прибыль (млрд. долл.)	19	-2	9	10	7	3	5	4	7	1	6	2
Рентабельность продаж (%)	8	-1	5	7	5	2	5	4	7	1	7	3
Доля на рынке (%)	11	11	8	7	7	6	5	5	5	4	4	3
Отношение доли к максимальной доле	1	1	0,7	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,3

Источник: рассчитано автором на основе данных официальных сайтов компаний

Таблица 2.8. Расчет рейтинга по автомобилестроению

Название компании	1. Текущая рыночная позиция (β_i)	2. Тенденция изменения доли рынка (W_i)	3. Возраст компании (τ_i)	4. Динамика рентабельности (λ_i)	5. Fortune Global 500	Итого	№ класса
	$\beta_i \geq 0,4$	$W_i \geq 0$	$\tau_i \geq 0,5$	$\lambda_i \geq 0,75$	≥ 10 лет		
Toyota	1	1	1	1	1	5	1
Volkswagen	1	1	1	1	1	5	1
Daimler	1	1	1	1	1	5	1
GM	1	1	1	1	1	5	1
Ford	1	1	1	1	1	5	1
Honda	1	1	1	1	1	5	1
SAIC	1	1	1	1	1	5	1
Nissan	1	0	1	1	1	4	2
BMW	1	1	1	1	1	5	1
Dongfeng	1	1	0	0	0	2	4
Hyundai	1	1	0	1	1	4	2
China FAW	0	1	1	1	1	3	4

Источник: авторская разработка

Таким образом, **устойчивыми лидерами** в отрасли автомобилестроения являются компании Toyota, Volkswagen, Daimler, General Motors, Ford, Honda, SAIC, BMW.

Относительно устойчивыми можно считать компании: Nissan, Hyundai и China FAW. А компания Dongfeng, обгоняющая Hyundai и China FAW по объемам выручки, не удовлетворяет таким критериям как рентабельность продаж, возраст и длительность пребывания в списке Fortune.

В таблицах 2.9 и 2.10 представлены расчеты рыночной позиции лидеров фармацевтики.

Таблица 2.9. Рыночная позиция компаний-лидеров фармацевтики

Компания	Johnson & Johnson	Roche	Pfizer	Bayer	Novartis	Sinopharm	Sanofi	Merck & Co.	GlaxoSmithKline	AROS в год
Возраст (лет)	130	120	167	153	130	18	153	127	143	
Индикатор продолжительности жизни	0,8	0,7	1	0,9	0,8	0,1	0,9	0,8	0,9	
Среднее изменение доли рынка за 5 лет	0,6	0,4	0,1	0,4	0,1	1	0,1	0,1	0,1	
Средняя рентабельность продаж за 5 лет (%)	21	19	22	8	20	1	12	14	17	
Входит в список Fortune в течение последних 10 лет	да	да	да	да	да	нет	да	да	да	
2016										
Выручка (млрд. долл.)	72	53	53	53	49	48	41	40	38	
Прибыль (млрд. долл.)	17	10	7	5	7	0,5	5	4	1	
Рентабельность продаж	24	19	13	9	14	1	12	10	3	12
Доля на рынке (%)	9	7	7	7	6	6	5	5	5	
Отношение доли к максимальной доле	1	0,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6	

Источник: рассчитано автором на основе данных официальных сайтов компаний

Таблица 2.10. Расчет рейтинга по фармацевтике

Название компании	1. Текущая рыночная позиция (β_i)	2. Тенденция изменения доли рынка (W_i)	3. Возраст компании (τ_i)	4. Динамика рентабельности (λ_i)	5. Fortune Global 500	Итого	№ класса
	$\beta_i \geq 0,4$	$W_i \geq 0$	$\tau_i \geq 0,5$	$\lambda_i \geq 0,75$	≥ 10 лет		
Johnson & Johnson	1	1	1	1	1	5	1
Roche	1	1	1	1	1	5	1
Pfizer	1	1	1	1	1	5	1
Bayer	1	1	1	0	1	4	2

Novartis	1	1	1	1	1	5	1
Sinopharm	1	1	0	0	0	2	4
Sanofi	1	1	1	1	1	5	1
Merck & Co.	1	1	1	1	1	5	1
GlaxoSmith Kline	1	1	1	1	1	5	1

Источник: авторская разработка

Устойчивыми лидерами в отрасли фармацевтики являются компании Johnson & Johnson, Roche, Pfizer, Novartis, Sanofi, Merck и GlaxoSmithKline.

Относительно устойчивой является фирма Bayer. А компания Sinopharm, занимающая 6 место в списке Fortune (отрасль фармацевтики) пока не может считаться даже претендентом на лидерство.

Нефтегазовая отрасль

Если говорить о российских компаниях – лидерах мирового рынка, то наиболее подходящим объектом для выявления устойчивого лидерства выступает нефтегазовая отрасль, поскольку доля нефтегазовых доходов в российском экспорте составляет более 50 %, в том числе нефти – 26,8%. Доля экспорта нефти в ее добыче составила в 2017 г. 47%.¹⁰

Общая ситуация в отрасли

Как и предыдущие объекты исследования, рынок характеризуется монополистической конкуренцией. Индекс Херфиндаля-Хиршмана – 430.¹¹

В таблицах 2.11 и 2.12 представлено ранжирование крупнейших нефтегазовых компаний мира по выручке и прибыли.

¹⁰ «О состоянии рынка нефти в январе-ноябре 2017 года» [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/lssWWW.exe/Stg/d03/15.htm (дата обращения: 25.01.2018)

¹¹ «О состоянии рынка нефти в январе-ноябре 2017 года» [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/lssWWW.exe/Stg/d03/15.htm (дата обращения: 25.01.2018)

Таблица 2.11. Ранжирование нефтегазовых компаний мира по выручке

№	РАНГ FORTUNE 500	РАНЖИРОВАНИЕ ПО ВЫРУЧКЕ (2016)	ВЫРУЧКА (млрд долл.)
1.	3	Sinorep Group (Китай)	267,518
2.	4	China National Petroleum (Китай)	262,573
3.	7	Royal Dutch Shell (Нидерланды)	240,033
4.	10	Exxon Mobil (США)	205,004
5.	12	BP (ТНК, штаб-квартира США)	186,606
6.	30	Total (Франция)	127,925
7.	45	Chevron (США)	107,567
8.	63	Газпром (Россия)	91,382
9.	75	Petrobras (Бразилия)	81,405
10.	93	Engie (Франция)	73,692
11.	102	Лукойл (Россия)	70,897
12.	106	Valero Energy (США)	70,166
13.	115	China National Offshore Oil (Китай)	65,892
14.	132	ENI (Италия)	62,694
15.	152	Pemex (Мексика)	57,774
16.	158	Роснефть (Россия)	56,553
17.	160	Marathon Petroleum (США)	55,858
18.	168	Indian Oil (Индия)	53,562
19.	184	Petronas (Малайзия)	49,479
20.	192	PTT (Тайланд)	48,719

Источник: fortune.com¹²

Таблица 2.12. Ранжирование крупнейших нефтегазовых компаний по прибыли

№	РАНГ (прибыль)	РАНГ (выручка)	РАНЖИРОВАНИЕ ПО ПРИБЫЛИ (2016)	ПРИБЫЛЬ (млрд долл.)
1.	16	63	Газпром	14,222.6
2.	49	10	Exxon Mobil	7,840.0
3.	71	30	Total	6,196.0
4.	108	7	Royal Dutch Shell	4,575.0
5.	122	184	Petronas	4,092.9
6.	157	102	Лукойл	3,090.6
7.	160	168	Indian Oil	2,960.0
8.	174	158	Роснефть	2,705.1

¹² Fortune magazine [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.fortune.com (дата обращения: 29.01.2018)

9.	175	192	PTT	2,681.6
10.	203	106	Valero Energy	2,289.0
11.	238	4	China National Petroleum	1,867.5
12.	251	115	China National Offshore Oil	1,752.4
13.	292	3	Sinopec Group	1,257.9
14.	306	160	Marathon Petroleum	1,174.0
15.	440	12	BP	115.0
16.	475	93	Engie	-458.9
17.	476	45	Chevron	-497.0
18.	483	132	ENI	-1,619.0
19.	493	75	Petrobras	-4,838.0
20.	499	152	Pemex	-10,256.3

Источник: fortune.com¹³

Таким образом, в список FORTUNE-500 входят 3 российские нефтегазовые компании – Газпром, Лукойл и Роснефть. Газпром находится на 63 (8 в списке нефтегазовых компаний) месте по выручке, 16 (1) месте по прибыли и 92 (5) месте по активам. Лукойл занимает 102 (11) место по выручке, 157 (6) место по прибыли и 232 (16) место по активам. Позиции Роснефти – 158 (16) место по выручке, 174 (8) место по прибыли и 125 (10) место по активам.

В таблицах 2.13 и 2.14 представлено ранжирование крупнейших российских нефтегазовых компаний по выручке и прибыли (данные взяты с официальных сайтов компаний).

Таблица 2.13. Ранжирование нефтегазовых компаний России по выручке

№	РАНЖИРОВАНИЕ ПО ВЫРУЧКЕ (2016)	ВЫРУЧКА (млрд долл.)
1.	Газпром	91
2.	Лукойл	71
3.	Роснефть	57
4.	Сургутнефтегаз	15
5.	Башнефть	9
6.	НоваТЭК	8
7.	Татнефть	7
8.	Сибур	6
9.	Славнефть	0,2

Источник: официальные сайты компаний

¹³ Fortune magazine [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: www.fortune.com (дата обращения: 20.01.2018)

Таблица 2.14. Ранжирование нефтегазовых компаний России по прибыли

№	РАНЖИРОВАНИЕ ПО ПРИБЫЛИ (2016)	ПРИБЫЛЬ (млрд. долл.)
1.	Газпром	14
2.	НоваТЭК	4
3.	Лукойл	3
4.	Роснефть	3
5.	Сургутнефтегаз	3
6.	Татнефть	2
7.	Сибур	2
8.	Башнефть	0,8
9.	Славнефть	0,1

Источник: официальные сайты компаний

Следует отметить, что позиции наших компаний по прибыли много лучше, чем позиции по выручке (доли рынка в стоимостном выражении). Соответственно, при средней рентабельности продаж в 2016 году 2% (средняя по 20 первым компаниям нефтегазового сектора), рентабельность продаж наших компаний составляла от 4 до 50% (таблица 2.15). Такой разрыв в уровне рентабельности можно объяснить высокой долей природной ренты, которая остается в распоряжении российских компаний.

Таблица 2.15. Рентабельность продаж российских нефтегазовых компаний

№	Компания	Рентабельность продаж (2016 г.), %
1.	Газпром	15
2.	Лукойл	4
3.	Роснефть	5
4.	Сургутнефтегаз	20
5.	Башнефть	9
6.	НоваТЭК	50
7.	Татнефть	29
8.	Сибур	33
9.	Славнефть	50

Источник: рассчитано автором на основе данных официальных сайтов компаний

Разбиение компаний отрасли на классы

При проведении ранжирования нефтегазовых компаний следует учитывать, что возраст российских и китайских компаний существенно меньше возраста их зарубежных конкурентов по причине коренных экономических преобразований, которые имели место в этих странах в конце 80 – начале 90 годов XX века. Поэтому при расчете индикатора продолжительности жизни для российских и китайских фирм мы брали за основу возраст старейших компаний в каждой из двух стран.

В таблицах 2.16 и 2.17 представлены расчеты по мировым и российским лидерам нефтегазовой отрасли.

Таблица 2.16. Расчеты показателей для компаний-лидеров нефтегазовой отрасли (в мире)

Компания	Sinopec	CNPC	Royal Dutch Shell	ExxonMobil	BP	Total	Chevron	Газпром	Petrobras	Engie	Лукойл	Valero Energy	CNOO	ENI	Pemex	Роснефть	Marathon Petroleum	Indian Oil	Petronas	PTT	AROS кластера в год
Возраст (лет)	18	28	126	105	107	92	140	26	63	194	25	61	34	90	78	23	129	58	42	38	
Индикатор продолжительности жизни	0,5	0,8	0,6	0,5	0,6	0,5	0,7	1	0,3	1,0	1	0,3	1	0,5	0,4	0,9	0,7	0,3	0,2	0,2	
Среднее изменение доли рынка за 5 лет	1,0	1,0	0,2	-0,1	0,1	0,3	-0,03	0,3	0,2	0,2	0,2	0,1	0,4	-0,2	0	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	
Средняя рентабельность продаж за 5 лет (%)	1	3	3	7	1	4	7	16	-1	-3	6	3	7	0	-21	10	3	3	12	3	
Входит в список Fortune в течение последних 10 лет	да	да	да	да	да	да	да	да	нет	да	да	да	да	да	нет	да	да	да	да	да	
2016																					
Выручка (млрд. долл.)	268	263	240	205	187	128	108	91	81	74	71	70	66	63	58	57	56	54	49	49	
Прибыль (млрд. долл.)	1	2	5	8	0,1	6	-0,5	14	-4,8	-0,5	3	2	2	-2	-10	3	1	3	4	3	
Рентабельность продаж (%)	0,4	1	2	4	0,1	5	-0,5	15	-6	-1	4	3	3	-3	-17	5	2	6	8	6	2
Доля на рынке (%)	15	15	14	12	11	7	6	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
Отношение доли к максимальной доле	1,0	1,0	0,9	0,8	0,7	0,5	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	

Источник: рассчитано автором на основе данных официальных сайтов компаний

Таблица 2.17. Расчеты показателей для российских компаний-лидеров нефтегазовой отрасли

(Обозначения: 1 – Газпром, 2 – Лукойл, 3 – Роснефть, 4 – Сургутнефтегаз, 5 – Башнефть, 6 – НоваТЭК, 7 – Татнефть, 8 – Сибур, 9 – Славнефть)

Компания	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Возраст (лет)	26	25	23	23	21	22	22	21	22
Индикатор долголетия	1	1	0,9	0,9	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Среднее изменение доли рынка за 5 лет	0,3	0,2	0,3	0,03	0,01	0,1	0,03	0,03	- 0,04

Рентабельность продаж за 5 лет	16	6	10	22	8	25	19	16	23
Вхождение в список Fortune 10 лет	да	да	да	нет	нет	нет	нет	нет	нет
2016									
Компания	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Выручка (млрд долл.)	91	71	57	15	9	8	7	6	0,2
Прибыль (млрд долл.)	14	3	3	3	0,8	4	2	2	0,1
Рентабельность (%)	15	4	5	20	9	50	29	33	50
Доля рынка (%)	5	4	3	1	0,5	0,5	0,4	0,3	0,01
Отношение доли к max	0,3	0,3	0,2	0,1	0,03	0,03	0,03	0,02	0,001

Источник: рассчитано автором на основе данных официальных сайтов компаний

В таблицах 2.18 и 2.19 представлены показатели разбиения крупнейших компаний нефтегазовой отрасли в мире и России.

Таблица 2.18. Расчет рейтинга мировых лидеров нефтегазовой отрасли

Название компании	1. Текущая рыночная позиция (β_i)	2. Изменение доли рынка (W_i)	3. Возраст компании (τ_i)	4. Динамика рентабельности (λ_t)	5. Список Fortune Global 500	Итого	№ класса
	$\beta_i > 0,4$	$W_i > 0$	$\tau_i > 0,5$	$(\lambda_t) > 0,75$	≥ 10		
Sinopec	1	1	1	0	1	4	2
CNPC	1	1	1	1	1	5	1
Royal Dutch Shell	1	1	1	1	1	5	1
ExxonMobil	1	0	1	1	1	4	2
BP	1	1	1	0	1	4	2
Total	1	1	1	1	1	5	1
Chevron	1	0	1	1	1	4	2
Газпром	0	1	1	1	1	4	2
Petrobras	0	1	0	0	0	1	5
Engie	0	1	1	0	1	3	3
Лукойл	0	1	1	1	1	4	2

Valero Energy	0	1	0	1	1	3	3
CNOO	0	1	1	1	1	4	2
ENI	0	0	1	0	1	2	4
Pemex	0	1	0	0	0	1	5
Роснефть	0	1	1	1	1	4	2
Marathon Petroleum	0	1	1	1	1	4	2
Indian Oil	0	1	0	1	1	3	3
Petronas	0	1	0	1	1	3	3
РТТ	0	1	0	1	1	3	3

Источник: авторская разработка

Таблица 2.19. Расчет рейтинга российских лидеров нефтегазовой отрасли

Название компании	1. Текущая рыночная позиция (β_i)	2. Изменение доли рынка (W_i)	3. Возраст компании (τ_i)	4. Динамика рентабельности (λ_t)	5. Список Fortune Global 500	Итого	№ класса
	$\beta_i > 0,4$	$W_i > 0$	$\tau_i > 0,5$	$\lambda_t > 0,75$	≥ 10		
Газпром	0	1	1	1	1	4	2
Лукойл	0	1	1	1	1	4	2
Роснефть	0	1	1	1	1	4	2
Сургутнефтегаз	0	1	1	1	0	3	3
Башнефть	0	1	1	1	0	3	3
НоваТЭК	0	1	1	1	0	3	3
Татнефть	0	1	1	1	0	3	3
Сибур	0	1	1	1	0	3	3
Славнефть	0	0	1	1	0	2	4

Источник: авторская разработка

Таким образом, **устойчивыми** лидерами в мировой нефтегазовой отрасли являются компании CNPC, Royal Dutch Shell и Total.

Относительно устойчивыми лидерами можно считать компании Sinopec, ExxonMobil, BP, Chevron, Газпром, Лукойл, CNOO, Роснефть и Marathon Petroleum.

Претендентами на устойчивое лидерство являются компании Engie, Valero Energy, Indian Oil, Petronas и PTT. А компании Petrobras, ENI и Pemex, обгоняющие Роснефть и Marathon Petroleum по объемам выручки, не могут пока считаться даже претендентами на устойчивое лидерство.

Претендентами на устойчивое лидерство в российском сегменте данного поля рынка являются Сургутнефтегаз, Башнефть, НоваТЭК, Татнефть и Сибур. А компания Славнефть не является даже претендентом на устойчивое лидерство – и это при том, что у нее самая высокая рентабельность продаж.

Выводы главы 2

1. Понятие «лидерство» предполагает наличие поля (пространства) взаимодействия, на котором выстраивается иерархия позиций различных акторов. Поле рынка образуется в результате взаимного позиционирования предприятий, которые производят сходную продукцию, но различаются по объему и структуре имеющегося капитала – экономического, культурного, социального и символического. На зрелых рынках устанавливается система доминирования, которая позволяет ведущим игрокам навязывать другим участникам свои правила игры.

2. Лидерство может быть определено двумя основными способами: экономическим – доля рынка, и институциональным – возможность влияния на определение правил поведения, в том числе отраслевые технологические стандарты, цены конкурентов и поставщиков, условия взаимодействия.

3. Устойчивое лидерство – это способность организации удерживать значимое положение в иерархии своего поля рынка в течение длительного времени при существенных изменениях условий ее функционирования. Можно выделить несколько ключевых характеристик устойчивости лидерства: время существования компании на рынке; значительная доля рынка, сохраняемая в течение длительного количества лет; высокая по сравнению с конкурентами рентабельность продаж, сохраняемая в течение длительного периода.

4. Существуют различные методики оценки лидеров рынка, всю совокупность которых можно разделить на четыре группы: измерение индекса власти как стоимостного показателя рыночной позиции компании; оценка факторов, влияющих на конкурентоспособность компании; оценка рыночной

позиции компании на основе разбиения рынка на кластеры и комбинация первого и второго подходов.

5. В работе предложена методика разбиения рынка на классы в зависимости от соответствия компании заданным критериям: доля рынка, ее динамика, возраст компании, динамика рентабельности продаж и место в списке Global Fortune -500. По каждому критерию компания может попасть в две группы (удовлетворяет, не удовлетворяет). Чтобы избежать чрезмерно большого количества классов, мы предложили сократить разнообразие путем построения классов по принципу «количество критериев, по которым компания попадает в первые группы (скольким критериям она удовлетворяет). Таким образом получается 6 классов: абсолютные лидеры, попадающие в первые группы по всем 5 критериями; относительные лидеры (удовлетворяют 4 критериям из 5); претенденты на лидерство (попадают в первые группы по 3 критериям); середняки (удовлетворяют 2 критериям из 5); отстающие (соответствуют хотя бы 1 критерию) и аутсайдеры (не удовлетворяют ни одному из критериев).

6. Методика была апробирована на 2 рынках: автомобилестроение и фармацевтика. Выбор отраслей определялся отсутствием широкой диверсификации, относительной молодостью отраслей при высоком уровне их зрелости и явно существующей системой доминирования. Обе отрасли характеризуются монополистической конкуренцией. Полученные результаты достаточно хорошо коррелировали со сложившимися представлениями о лидерах соответствующих отраслей.

7. Применение методики для анализа нефтегазовой отрасли позволило определить место российских компаний на глобальном и российском рынках. На мировом рынке к относительно устойчивым лидерам можно отнести российские компании Газпром, Лукойл и Роснефть. Претендентами на устойчивое лидерство в российском сегменте данного поля рынка являются компании Сургутнефтегаз, Башнефть, НоваТЭК, Татнефть и Сибур.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ КРИЗИСНЫХ СОСТОЯНИЙ И ДЕТЕРМИНАНТ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

Введение

Существуют различные гипотезы, объясняющие потерю компаниями ведущего положения в своих отраслях. Например, предположения, что такие компании не учитывали:

- жизненный цикл отрасли, в частности переход от этапа экспоненциального роста к этапу зрелости, когда основными направлениями конкуренции становятся не столько базовые характеристики продукции, сколько увеличение удобства и опций потребителя;

- зарождение и развитие новых технологических укладов, когда необходимо делать выбор в пользу базисных, а не поддерживающих инноваций;

- появление подрывных инноваций, постепенно переворачивающих представление о базовых свойствах производимой продукции;

- технологические лаги, связанные с реализацией эффекта масштаба новых продуктов, как для потребителей, так и для других участников цепочки создания стоимости;

- возможность появления на рынке товаров-субститутов и др.

Все эти гипотезы находят свое подтверждение в реальной жизни. Однако одновременно существует множество примеров, когда компании, оказывающиеся в кризисных ситуациях, вызванных, в частности, описанными выше причинами, сохраняют свои позиции на рынке. Это обуславливает необходимость анализа жизнедеятельности конкретных компаний на основе выделения точек перелома – переходов от фаз стабильного развития к фазам изменений; выявления факторов, которые могут лежать в основе возникновения кризисных ситуаций; исследования причин, приводящих к утрате компании своего положения на рынке.

Нами была разработана методика анализа жизненного пути компании, использующая метод case-study с выделением фаз стабильности и нестабильности. В качестве маркеров начала фаз нестабильности предложено рассматривать два типа явлений: кризисные ситуации и новые бизнес-идеи.

В ходе исследования было проанализировано 32 компании 5 отраслей деятельности: авиастроение, автомобилестроение, IT-индустрия, фармацевтика и сетевая торговля,¹⁴

Выборку исследования составили следующие компании:

– *в автомобилестроении:*

сохранившие рыночную позицию - Toyota Motor, Volkswagen Group, Ford Motor;

утратившие позицию (прекратившие существование) - Saab Automobile, Daewoo Motors, The Rover Company.

– *в авиастроении:*

сохранившие рыночную позицию - Boeing, Airbus Group, Lockheed Martin, Bombardier;

утратившие позицию (прекратившие существование) - Douglas Aircraft, McDonnell Aircraft, McDonnell-Douglas.

– *в IT-индустрии:*

сохранившие рыночную позицию - HP, IBM, Lenovo;

утратившие позицию (прекратившие существование) - DEC, Acer, Compaq.

– *в фармацевтике:*

с сохранившие рыночную позицию - Merck, Novartis, Pfizer, Roche;

утратившие позицию (прекратившие существование) - Allergan, Schering-Plough, Miles Laboratories.

– *в сетевой торговле:*

сохранившие рыночную позицию - Wal-Mart Stores, Costco, Aldi Einkauf;

утратившие позицию (прекратившие существование) - Sears Roebuck and Co., F. W. Woolworth, Asda Stores Ltd.

Пример использования разработанной методики в автомобилестроении приведен в Приложении 1 к диссертационному исследованию.

¹⁴ Исследование проводилось совместно с Комаровой Ириной Павловной. Лично автором было проанализировано 3 отрасли: автомобилестроение, авиастроение и сетевая торговля.

3.1. Факторы, создающие угрозу стабильному функционированию компании

Точки перелома: причины возникновения и возможные последствия

Историю становления и жизнедеятельности компании можно представить не только как последовательность стадий жизненного цикла организации, но и в виде прохождения определенных вех развития, которые можно разделить на фазы стабильности и нестабильности. Фазы нестабильности возникают в результате двух классов причин: реализация новых бизнес-идей и попадания компании в кризисные ситуации.

Соответствующие множества пересекаются, поскольку бизнес-идеи и кризисные ситуации могут быть следствиями друг друга: с одной стороны, бизнес-идеи часто рождаются в ответ на кризисные ситуации, с другой – могут являться причинами попадания компании в такие ситуации. Тем не менее, бизнес-идеи могут возникать и в отсутствии кризисных ситуаций, а кризисные ситуации не всегда заканчиваются рождением новых бизнес-идей, следствием чего является потеря своего рыночного положения и даже смерть компании.

Бизнес-идеями будем называть принятую к реализации новую концепцию развития компании. Наиболее часто встречающиеся бизнес-идеи связаны с созданием компании; предложением рынку нового продукта; дифференциацией и/или совершенствованием продукта; диверсификацией деятельности компании (выход на новые поля или сегменты рынка); изменением стратегии компании и/или ее организационного строения, в том числе, за счет интеграции с другими участниками рынка; внедрением новых технологий производства, сбыта, продвижения и т.д. (Устюжанин, 2017)

Точкой перелома мы называем ситуацию, которая возникает в результате существенного изменения условий деятельности компании и порождает неопределенность: станет ли состояние компании как системы хаотическим, или оно перейдет на новый уровень упорядоченности.

Анализ опыта развития реальных компаний показал, что попадание компании в точку перелома может быть обусловлено значительным количеством факторов. При этом одни и те же факторы могут оказывать на компании различное влияние. Например, начало и окончание войн имеют существенное значение для компаний, производящих предметы роскоши или

военную продукцию по заказам государства, и гораздо менее значимы для компаний, выпускающих продукцию первой необходимости. Другой пример – смена высшего руководства компании в одних случаях может стать причиной сильных флуктуаций, нарушающих внутренние связи и бизнес-процессы, а в других – пройти относительно безболезненно.

Факторы, которые могут оказывать влияние на возникновение точек перелома можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы – это события, происходящие в рамках самой компании и/или зависящие от ее деятельности. Внешние факторы связаны с изменениями среды функционирования компании, которые не являются непосредственным следствием происходящих в ней процессов.

Внутренние факторы

Проведенное нами исследование позволило отнести к внутренним факторам: кризисы роста, кризисы смены руководства компании, кризисы реформирования, кризисы диверсификации, кризисы инвестиций, кризисы инноваций и кризисы репутации (рис. 3.1, табл. 3.1).



Рисунок 3.1. Внутренние факторы, оказывающие влияние на возникновение точек перелома
Источник: авторская разработка

К числу кризисов роста можно отнести все кризисы стадий жизненного цикла компании, в том числе кризисы лидерства, централизации, бюрократизации и т.д.

Кризисы смены руководства могут быть связаны с неспособностью нового руководства эффективно управлять компанией как в результате недостаточного уровня компетентности, так и вследствие «низкой совместимости» компании и ее нового руководства.

Кризисы реформирования – это кризисы, связанные с перегруппировкой деятельности компании, в том числе слияниями и поглощениями, а также принципиальным изменением организационного строения и/или системы управления компанией. Все эти реформы отнимают у компании силы и средства, а также порождают различные виды отклоняющегося поведения (Устюжанина, Евсюков, 2016).

Кризис диверсификации связан, как правило, с экспансией на новые рынки и рисками, обусловленными необходимостью преодоления барьеров входа, встраивания в архитектуру сложившегося поля рынка и наличием (отсутствием) необходимых компетенций.

Кризис инвестиций порождается расходом существенных финансовых средств на новые проекты (слияния и поглощения, открытие новых производств, создание новых продуктов и т.п.), в результате которых компания начинает испытывать дефицит денежной наличности. Кризис связан, как правило, с ошибками в прогнозировании рынка, объемов необходимых ресурсов, времени реализации проекта, будущих качеств продукта, поведения других участников рынка и т.д.

Кризис инноваций связан с неудачными инновационными решениями, которые могут касаться как внедрения новой технологии, так и выпуска нового продукта. Как правило, речь идет о неучтенных эффектах, которые проявляются на стадии разработки или эксплуатации.

Кризис репутации может являться следствием как падения качества продукции, так и незаконных действий руководства компании.

Таблица 3.1. Примеры действия внутренних факторов

<i>Кризисы роста</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Кризис лидерства	Отставание уровня организации бизнес-процессов от масштабов деятельности компании	<p>1. В начале XX-го века быстро растущая компания Sears стала тонуть в заказах и получать огромное количество жалоб от клиентов из-за сбоев в обслуживании. Решить проблему удалось с помощью приглашения в компанию хорошего администратора – Ю. Розенвальда, который отладил систему логистики.</p> <p>2. В 1995 г. через месяц после своего открытия компания Amazon стала тонуть в заказах со всей Америки и еще 45 стран</p>
Кризис централизации	Низкая адаптивность как результат излишней централизации управления	<p>1. В 1920-х гг., в связи с ростом компании General Motors в результате активной политики присоединения управлять ею становилось все труднее. Выходом стал переход к дивизиональной структуре. Дивизионы формировались по товарному признаку – каждый отвечал за производство конкретной марки автомобиля (Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac).</p> <p>2. В начале 1990-ых гг. управлять компьютерным гигантом IBM становилось все сложнее, встал вопрос о разделе IBM. Генеральный директор Луис Герстнер сохранил IBM как единую корпорацию и превратил ее в так называемое «глобальное предприятие» с дивизионами, размещенными в различных странах.</p>
Кризис внутренних институтов	Противоречие культуры компании задачам развития	<p>1. В момент создания компании Hewlett Packard (1939 г.) в ней работало 2 человека, к 1940 г. число сотрудников выросло до 17, к 1945 г. – до 45, а к 1951 г. – до 215. В течение долгого времени компания имела ярко выраженную семейную культуру. В начале 1990-х годов, когда компания превратилась в корпорацию с более чем 100 тыс. работников, управлять ею как единой семьей стало очень трудно.</p>

		<p>2. Нацеленность компании DEC на инновационные инженерные решения существенно ослабляла ее позиции на зрелом рынке, где основной фокус конкуренции переместился в область цен при соблюдении сложившихся стандартов</p>
Кризис бюрократизации	Затягивание принятия необходимых решений, усиление волокиты, возрастание административной нагрузки на ведение бизнеса	<p>1. В конце 1990-х - начале 2000-х гг. излишняя бюрократизация не позволила компании Microsoft стать пионером на рынке планшетов и ридеров, а также создать первую в истории социальную сеть. В результате компания потеряла свои лидирующие позиции на рынке software и в настоящее время сильно проигрывает Apple.</p> <p>2. Чрезмерная бюрократизация химической компании Ecolab привела к потере ее главного конкурентного преимущества – ориентации на нужды конкретных клиентов, что стало причиной резкого ухудшения ее финансовых показателей к 2010-м гг.</p>
Кризис выбора	Конфликты между основателями компании как результат разного видения направлений развития компании	<p>1. В конце 1920-х гг. между основателями компании Lockheed - Алленом Локхидом и Джоном К. Нортропом начали возникать разногласия по поводу дальнейшего пути развития. Локхид считал, что надо выпускать самолеты с фанерной обшивкой, а Нортроп настаивал на производстве цельнометаллических воздушных судов.</p> <p>2. В 1902 г. Генри Форд полагал, что его компания должна производить гоночные автомобили. А два главных инвестора фирмы считали, что лучше выпускать легковые машины. В результате разногласий Форд был вынужден покинуть компанию.</p>

Кризисы смены руководства

Фактор	Содержание	Примеры
Некомпетентность нового руководителя	Переход власти к человеку, не способному управлять компанией на данном этапе ее развития	<p>1. В 1964 г. после смерти основателя Джозефа Бомбардье компанию Bombardier возглавил его сын, который не смог справиться с управлением и был вынужден оставить руководство. Новым главой компании стал Лоран Бодуэн, который управлял ею до 1999 г.</p> <p>2. В 1943 г. умер Эдсель Форд, сын Генри Форда, возглавивший компанию в 1918 г., и Г. Форду снова пришлось стать президентом компании. Будучи уже в очень преклонном возрасте (80 лет), Форд плохо справлялся с обязанностями управляющего. Департаменты закупок, производства и маркетинга работали не согласованно. В результате к концу войны компания теряла по 10 млн долл. ежемесячно.</p>
Радикальность и низкая обоснованность вводимых инноваций	Новый руководитель начинает проводить поспешные реформы, не разобравшись в особенностях компании и ее положения на рынке	<p>1. После отстранения от должности в 2010 г. главного исполнительного директора и президента Hewlett-Packard Марка Херда, признанного виновным в нарушении правил корпоративной этики, компанию возглавил Лео Апотекер. За неполный год его руководства (октябрь 2010 – сентябрь 2011 гг.) компания потеряла 30 млрд долл. капитализации.</p> <p>2. Назначенный в 1989 г. новым руководителем McDonnell Роберт Худ начал свою деятельность с программы реорганизации компании - переходе от матричной структуры управления к проектной. Если раньше одни и те же конструкторы могли одновременно работать над несколькими проектами, то теперь только в одном. В итоге было сокращено 5 000 рабочих мест. Программа привела к потере сплоченности компании и снижению лояльности персонала.</p>

<i>Кризисы реформирования</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Реформирование организационного строения компании	Нарушение отлаженных рутин и сопротивление изменениям	В начале 1950-ых гг. доля компании Ford на автомобильном рынке упала до 20%, в то время как доля General Motors, имевшей дивизиональную структуру, выросла до 40%. Как реакция на потерю конкурентных позиций, была предпринята попытка реформирования компании Ford – перехода от унитарной структуры к дивизиональной. Программа перехода была запущена в 1952, а в 1956 она была признана провалившейся. Только в середине 1960-х гг. компания перешла к дивизиональной структуре.
Слияния компаний	Столкновение разных подходов к организации бизнес-процессов и разных корпоративных культур	1. После объединения Boeing с McDonnell Douglas в сплоченную компанию Boeing, славящуюся почти семейной атмосферой, влилась компания с жесткой бюрократической корпоративной культурой. Как результат, множественные конфликты и удорожание бизнес-процессов 2. В начале 1990-ых гг., после перехода контроля над компанией SAAB к General Motors, начинаются конфликты между руководством материнской и дочерней компаний. Менеджеры и инженеры Saab хотели продолжать производить самобытные машины, оснащенные уникальными инновациями, в то время как руководство GM было ориентировано на стандартизацию и унификацию.
<i>Кризисы диверсификации</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Экспансия на новые продуктовые рынки	Предложение продукта, относящегося к другому полю рынка	1. Начиная с 1960-ых г. компания «Lockheed» постоянно пыталась выйти на рынок броневедомобилей. Были разработаны несколько оригинальных моделей, которые не были приняты на вооружение. В 1997 г. дочерняя компания «Lockheed Martin» по производству бронетехники «Lockheed Martin defense systems» была продана корпорации «General Dynamics».

		<p>2. В начале 1980-х гг. фирма Sears решила заняться финансовым бизнесом. Бросив силы на развитие нового направления, компания постепенно стала терять контроль над ситуацией в секторе розничной торговли. При этом успешной на финансовом рынке она так и не стала.</p>
<p>Экспансия на новые территориальные рынки</p>	<p>Слабое знание специфики и культуры региона (страны)</p>	<p>1. В середине 1950-х гг. фирма Toyota решила выйти на рынок США, предложив американцам модель Toyopet Crown, стоившую гораздо меньше, чем американские легковые автомобили. Компанию ждал провал – маленькая и маломощная Toyopet Crown оказалась не приспособлена для скоростных поездок по американским шоссе, и за первый год японцам удалось продать в США всего две с небольшим сотни машин.</p> <p>2. В 1997 г. корпорация Wal-Mart приобрела немецкие сети супермаркетов Wertkauf и Interspar. Однако в Германии компанию ждали большие убытки. В итоге в 2006 г., Wal-Mart продала свои магазины компании Metro и покинула немецкий рынок.</p>
<p>Изменение профиля потребителей</p>	<p>Переход от рынка B2B к рынкам B2C (B2G) или наоборот</p>	<p>В 1970-х - 1980-х гг. компания McDonnell Douglas занималась производством военных самолетов для ВВС разных стран. Когда холодная война закончилась, и спрос на военные самолеты резко упал, фирма решила увеличить выпуск коммерческих авиалайнеров (ранее их доля в общем объеме производства фирмы составляла лишь 25%). Почти все проекты коммерческих самолетов, над которыми работала компания, оказались неуспешными либо ввиду их дороговизны, либо из-за низкого качества судов.</p>

<i>Кризисы инвестиций</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Инвестиции в М&А	Переоценка стоимости приобретаемой компании	<p>1. Покупка сильно переоцененного британского поставщика программного обеспечения Autonomy привела к потере 5 млрд долларов компанией HP.</p> <p>2. В 1989 г. британская компания ASDA приобрела 62 супермаркета конкурирующей компании Gateway. Для совершения сделки пришлось взять в долг значительную сумму. Как выяснилось в дальнейшем, ASDA существенно переплатила за Gateway. Начавшаяся в то время рецессия вынудила население сократить потребление. Как результат, в 1991 г. ASDA оказалась на грани банкротства.</p>
Инвестиции в открытие новых производств	Неверный расчет окупаемости проекта	Перерасход средств на разработку A380 (EADS) составил 240 млн евро, на разработку A400 – 1,8 млрд евро. Как результат – затягивание сроков поставок и штрафные санкции.
<i>Кризисы инноваций</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Неудачный продукт	Выпуск нового продукта, потребительские характеристики и/или цена которого уступают товарам-аналогам или товарам-субститутам.	<p>1. Компания Pfizer инвестировала средства в разработку препарата инсулина для ингаляционного введения – Exubera. В 2007 г. было обнаружено, что препарат повышает риск заболевания раком легких. Компания отказалась от проекта, понеся убытки в размере 2,8 млрд долларов.</p> <p>2. В конце 1990-х гг. компания General Motors представила свой первый электрокар. Дороговизна автомобиля (в основном за счет высокой стоимости аккумуляторной батареи) привела к низкому спросу. В 2003 г. программа производства электрокаров GM была закрыта.</p>

Неудачи в процессе разработки продукта	Затягивание времени на разработку нового продукта	В 1989 г. McDonnell Douglas и General Dynamics выигрывают тендер на разработку всепогодного бомбардировщика палубной авиации A-12 Avenger II с использованием композитных материалов. Перерасход на разработку достиг 2 млрд долларов США с неясными перспективами готовности проекта. После масштабной проверки проект был закрыт в 1992 г. Были уволены 5600 сотрудников.
<i>Кризисы репутации</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Нарушение законодательства	Выявление фактов коррупции, незаконного лоббирования, мошенничества, искажения информации	Международный бойкот продукции Sandoz после экологической катастрофы в Европе в 1986 г, произошедшей в результате нарушения компанией норм хранения химических веществ.
Обесценение бренда	Неудовлетворительное качество продукции	В 2016 г. французская фармацевтическая компания Laboratories Servier была вынуждена прекратить производство препарата «Биопарокс» после того, как выяснилось, что лекарство содержит ингредиент, способный вызвать у пациента анафилактический шок и привести к летальному исходу.

Внешние факторы

Внешние факторы можно разделить на 4 группы: политические, технологические, экономические и природные (рис. 3.2, табл. 3.2).

Политические факторы чаще всего обусловлены обострением отношений между странами – началом и окончанием войн, в том числе холодных, терактами, введением различного рода санкций, а также процессами национализации.

Технологические факторы – это базисные или подрывные продуктовые инновации, изменяющие соотношение сил на рынке, прорывные технологические инновации, появление товаров или технологий-заменителей.



Рисунок 3.2. Внешние факторы, оказывающие влияние на возникновение точек перелома
Источник: авторская разработка

Экономические факторы – это смена фаз экономического цикла; структурные сдвиги в экономике, приводящие к изменению ценовых пропорций; выход на рынок новых сильных конкурентов, в том числе ТНК; окончание срока действия патентов и других средств правовой охраны монопольного положения; изменение институциональных условий деятельности компаний.

Природные факторы могут быть обусловлены как природными катаклизмами (землетрясение, цунами и т.п.), так и аномальными природными явлениями (например, очень жаркое или очень дождливое лето).

Таблица 3.2. Примеры действия внешних факторов

<i>Политические факторы</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Начало войны	Сокращение спроса на товары, не являющиеся предметами первой необходимости	1. Снижение спроса на фармакологическую продукцию Roche (компания производила лечебные сиропы) в начале Первой Мировой войны. 2. Спад спроса на продукцию «haute couture» в связи с началом Второй Мировой Войны привел к закрытию Домов Моды К. Шанель, М. Вионне в 1939 г.

Окончание войны	Сокращение спроса на продукцию военного назначения	<p>1. Сокращение спроса на продукцию компаний IBM и Hewlett-Packard, выполнявших государственные заказы по поставке оборудования для оборонной промышленности в период Второй мировой войны.</p> <p>2. После окончания Второй мировой войны произошло падение спроса на продукцию компаний Lockheed, Douglas Aircraft Company, производящих военные самолеты и истребители.</p>
Теракты	Снижение спроса на товары, использование которых сопряжено с риском терактов.	Спад спроса на коммерческие самолеты компании Bombardier после теракта 11 сентября 2001 г.
Национализация в целях укрупнения компаний	Принудительный переход в собственность государства	<p>1. В 1936 г. французское правительство национализировало авиастроительную отрасль путем приобретения 2/3 акций (долей) компаний и расплаты за них пожизненными платежами. На базе приватизированных компаний в 1937 г. было созданы 6 крупных авиастроительных корпораций.</p> <p>2. Временная национализация американских ипотечных корпораций (Freddy Mac, Fannie Mae) в 2008 г. с целью восстановления ипотечной системы США. Эта мера помогла сохранить систему, но компании потеряли более 80% своей стоимости.</p>
<i>Технологические факторы</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Появление товаров-субститутов	Спад спроса на традиционную продукцию в результате переключения на более удобные субституты	<p>1. Спад спроса на пейджеры (Motorola, NEC, Philips, Samsung) в результате переключения на мобильные телефоны.</p> <p>2. Спад спроса на кнопочные телефоны (Motorola, Nokia, LG, Siemens) в результате переключения на смартфоны.</p> <p>3. Снижение спроса на фотоаппараты (Fujifilm, Nikon, Canon) в результате</p>

		переключения на телефоны с фотокамерами
Появление новых технологий широкого применения	Переключение спроса на другие товары в результате появления новых сопутствующих товаров	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спад каталожных продаж компании Sears как результат появления доступных автомобилей Ford, позволивших фермерам выезжать в город и совершать покупки. 2. Снижение спроса на услуги традиционных операторов предоставления тех или иных услуг в связи с появлением цифровых платформ.
Базисные продуктовые инновации	Вытеснение с рынка морально устаревшей продукции	<ol style="list-style-type: none"> 1. Прекращение продаж поршневых авиалайнеров Lockheed после появления на рынке в 1950-х гг. реактивных пассажирских самолётов компании Boeing. 2. Выход принципиально новой операционной системы Windows компании Microsoft подорвал позиции компании IBM, выпускающей компьютеры PS/2 с встроенной операционной системой OS/2.
Подрывные продуктовые инновации	Новые блага и услуги, которые первоначально воспринимаются как нишевые, а затем, по мере улучшения своих потребительских свойств, завоевывают рынок.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ухудшение позиций компании IBM, производящей мэйнфреймы, в результате появления миникомпьютеров компании DEC в 1960-х гг. 2. Потеря компанией DEC своего места в иерархии поля рынка в результате появления персональных компьютеров.
Технологические инновации	Использование новых, более эффективных технологий производства	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка компанией Pfizer новой технологии ферментации, позволившей наладить массовое производство витаминов (1910-1930-е гг.), привела к ослаблению позиций конкурентов (Roche, Merck). 2. Внедрение системы бережливого производства компанией Toyota позволило значительно повысить производительность труда и получить преимущества перед конкурентами.

<i>Экономические факторы</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Смена фаз экономического цикла	Снижение потребительских, инвестиционных и государственных расходов, сопровождающее периоды спада экономической активности	1. Ухудшение позиций компании General Motors в результате снижения продаж автомобилей из-за мирового финансового кризиса 2007-2009 гг. 2. Сокращение спроса на продукцию авиастроительных корпораций, в том числе, Bombardier Aerospace вследствие кризиса и стагнации 2008-2015 гг.
«Шоки» спроса и предложения в результате изменения структуры цен	Сокращение спроса или предложения в результате резких изменений цен	1. Спад продаж снегоходов компании Bombardier в результате резкого роста цен на бензин вследствие энергетического кризиса 1973 г. 2. Сокращение спроса на автомобили GM с большим расходом топлива и смещение предпочтений в сторону малолитражных моделей Toyota вследствие энергетического кризиса 1973 г.
Выход на рынок новых сильных конкурентов	Появление конкурентов, способных изменить расстановку сил на данном рынке	1. Позиции компании ASUS на рынке материнских плат значительно ухудшились в начале 2000-х гг. вследствие прихода конкурентов ECS и Foxconn, сделавших ставку на агрессивную ценовую политику. 2. Приход компании Wal-Mart в Великобританию резко ослабил позиции сети ASDA.
Окончание срока действия патентной защиты	Потеря монопольного положения на рынке	1. Окончание срока действия патентов ряда препаратов-бестселлеров компании Pfizer в 2007-2008 гг. 2. Окончание срока действия патента на производство телефонных аппаратов у компании AT&T в 1894 г.
Изменение институциональных условий деятельности	Изменение законодательства	1. Снижение спроса на автомобили Saab с двухтактными двигателями вследствие ужесточения законов о загрязнении окружающей среды (в 1960-х гг.). 2. Спад продаж снегоходов компании Bombardier вследствие решения

		правительства Квебека (1949 г.) об обязательной очистке сельских дорог от снега.
<i>Природные факторы</i>		
Фактор	Содержание	Примеры
Природные катаклизмы	Имущественные потери или временная приостановка деятельности	1. Значительные убытки компаний японского автопрома (Toyota, Honda, Nissan, Isuzu) в результате приостановки работы японских конвейеров из-за землетрясения в Японии 11 марта 2011 г. 2. Наводнение в Таиланде в 2011 г., в результате которого затопило заводы двух крупнейших в мире производителей жестких дисков –Western Digital и Seagate.

3.2. Потеря рыночной позиции

Проведенный анализ показал, что потеря рыночной позиции обычно наступает в результате совместного действия нескольких факторов. Причем, как правило, это сочетание обстоятельств включает в себя и внешние, и внутренние факторы.

Приведем конкретные примеры из проанализированных нами отраслей экономики.

Digital Equipment Corporation

Digital Equipment Corporation (DEC) – американская компьютерная компания, основанная в 1957 г. Кеном Олсеном и Харланом Андерсоном. Начальный капитал компании составлял 100 тыс. долл. США. В период расцвета, в 1980-х гг., DEC вышла на уровень транснациональной корпорации с оборотом в 15 млрд долл., отделениями более чем в 100 странах мира и 140 тыс. сотрудников.

Компания появилась на рынке в то время, когда абсолютным лидером отрасли являлась компания IBM. В марте 1960 г. DEC представила первый в мире транзисторный мини-компьютер – PDP-1, ставший результатом исследований, проводившихся в Массачусетском технологическом институте под руководством Олсена. Компьютер был прост, эффективен и относительно недорог. В отличие от IBM, DEC стала продавать свою продукцию без программного обеспечения. В IBM посчитали, что никто не будет покупать

дешевые, «пустые» мини-компьютеры без ее фирменного программного обеспечения и технологической поддержки. Эта ошибка позволила DEC занять лидирующее положение на рынке, центральным продуктом которого стали именно мини-компьютеры.

Причинами потери компании DEC своего положения в иерархии поля рынка явились:

- игнорирование подрывных инноваций;
- кризис диверсификации (выход на новые относительно зрелые рынки);
- кризис внутренних институтов (сохранение элементов семейной и адхократической культур и чрезмерная концентрация на инновациях).

В начале 1980-х гг. DEC была на вершине своего успеха благодаря стабильно растущим объемам продаж миникомпьютеров VAX и программного обеспечения к ним. При этом компания не обращала внимания на угрозы, таящиеся в появлении на рынке нового продукта – персональных компьютеров. Как заявил в 1977 г. основатель и президент компании Кен Олсен: «Ни у кого не может возникнуть необходимость иметь компьютер в своем доме». Уверенная в бесперспективности персональных компьютеров, компания DEC продолжала совершенствовать миникомпьютеры и вложила 24 млн долл. на поддержку Trilogy, Ltd. – компании, занятой разработкой сверхбыстрого миникомпьютера, способного соперничать с мейнфреймами IBM.

Одновременно DEC стала усиленно заниматься диверсификацией (выходом на новые продуктовые рынки), а именно:

- открыла несколько десятков розничных магазинов в противовес Radio Shack, Computer Land и другим торговым компаниям, имеющим сильные конкурентные позиции на рынке розничных продаж;

- начала разработку текстовых процессоров, вступив в конкуренцию с уже преуспевающими в данной области компаниями Wang, CPT, NBI и Lanier;

- стала разрабатывать сложные автоматизированные системы для офисов.

Дополнительным фактором, ослабившем позиции DEC на зрелом рынке, являлась сложившаяся в ней организационная культура. По мнению Эдгара Шейна, работавшего с компанией в течение 30 лет, культурную парадигму компании можно было описать как нацеленность на технологические инновации, внутреннюю конкуренцию разработок и гарантию рабочих мест (Шейн, 2013). Такое сочетание семейной и адхократической культур обуславливало высокие внутренние издержки, в то время как на зрелом рынке все большее значение стала приобретать стратегия лидерства в издержках.

Как результат действия всех вышеперечисленных факторов с 1992 г. DEC начала терять свои позиции на рынке и в 1998 г. была поглощена компанией Compaq. (Устюжанин, 2017)

Sears, Roebuck and Co

Sears, Roebuck and Co - американская сеть универмагов, основанная в 1886 г. До 1989 г. являлась крупнейшим ритейлером в США.

На протяжении большей части XX века компания росла благодаря грамотному менеджменту и маркетингу. Sears постоянно внедряла все новые и новые инновации. Первый в истории розничной торговли каталог товаров, первые автомобильные парковки рядом с магазинами, первая система самообслуживания, первые кондиционеры в торговых залах, первые транспортные ленты для покупок – универмаги Sears всегда предлагали покупателям новшества, которых не было у конкурентов.

Причинами потери компанией своего положения в иерархии поля рынка явились:

- игнорирование подрывных инноваций;
- кризис диверсификации (выход на новые относительно зрелые рынки).

В 1970-х гг. компания не придала должного значения появлению потенциальных конкурентов – магазинов-дискаунтеров. Объяснялось это тем, что первоначально качество услуг в этих магазинах было абсолютно неприемлемо для постоянных покупателей Sears (один из лозунгов Sears – «Хорошая жизнь по высокой цене»). Дискаунтеры отпугивали обычных посетителей супермаркетов низким уровнем обслуживания, их клиентами

являлись семьи с доходом «ниже среднего», для которых более важным критерием выбора являлась цена. Но постепенно, с течением времени, качество обслуживания в этих магазинах стало повышаться (развитие технологий опережает во времени рост ожиданий потребителей), соотношение цена – качество стало изменяться в пользу дискаунтеров, и многие клиенты обычных супермаркетов стали переориентироваться на дешевые магазины. Дискаунтеры стали подрывными инновациями на рынке розничной торговли.

Вовремя увидеть и понять масштабы угрозы со стороны дискаунтеров компании Sears помешало то, что уверенная в своем месте на рынке розничной торговли, она решила диверсифицировать свою деятельность и заняться финансовыми услугами. Бросив силы на развитие финансового бизнеса, компания постепенно стала терять контроль над ситуацией в розничном секторе: в 1985 г. доля фирмы на рынке розничной торговли США упала на 15%, курс акций - на 40%. При этом Sears не удалось погрузиться в финансовые услуги настолько, чтобы работать, как настоящий банк.

В 1990-х, терпя убытки, Sears стала избавляться от многих торговых и финансовых подразделений. В 2005 г. фирма была поглощена американским ритейлером Kmart. (Устюжанин, 2017)

Saab Automobile AB

Шведская автомобилестроительная компания. В конце 1940-х гг. начала заниматься производством недорогих, но мощных (оснащенных двухтактными двигателями) легковых машин, чем обеспечила себе успех у покупателей.

В 1960-х-1970-х гг. компания впервые в истории внедрила такие автомобильные инновации как сиденья с подогревом, стеклоочистители для фар, самовосстанавливающиеся бампера, ударопрочные дверные балки, двигатели с турбонаддувом, фильтры для очистки воздуха в салоне, независимые подвески с пружинами, дисковые тормоза на колесах, вогнутое лобовое стекло и др.

С 1987 г. фирма стала терпеть убытки, что объяснялось несколькими причинами:

- кризис роста (отставание организации бизнес-процессов от уровня зрелости отрасли);

- кризис выбора (ориентация на высоко конкурентный и территориально удаленный рынок США в ущерб другим рынкам);
- кризис диверсификации (выход на новый уже занятый другими производителями сегмент рынка).

Первая проблема заключалась в том, что производственные затраты Saab были существенно выше, чем у конкурентов ввиду отсутствия стандартизации и унификации производства, а также низкой технологичности производственных процессов (ориентация на инновации в ущерб стандартизации).

Вторая проблема - фокусирование внимания практически исключительно на рынке США (1980-х гг.). При этом многие американские производители автомобилей (Ford, General Motors) переняли инновации Saab (например, турбонаддув), но продавали машины по более низким ценам ввиду отсутствия необходимости импортировать их из-за рубежа (логистические издержки) и более совершенных технологий сборки. В итоге они стали вытеснять шведскую компанию со своего рынка.

Последней каплей стала ошибка выбора. В середине 1980-х гг. компания решила выпускать модель класса люкс Saab 9000. Тем самым она попыталась внедриться в сегмент рынка, оккупированный немецкими и японскими производителями. Saab 9000 не снискала успеха у потребителей - в год производилось всего 60 000 автомобилей, что не окупало даже затраты на выпуск.

В 1989 г. 50% акций Saab Automobile AB были проданы концерну General Motors. Первоначально это привело к выходу из кризиса. В начале 1990-х гг. начали выпускаться машины совместного производства GM и Saab. Благодаря сотрудничеству с GM и передаче ею лучших управленческих практик, производительность труда в Saab выросла в два раза (ранее на сборку одной машины уходило 100 часов, после внедрения новых технологий - 50), и необходимая для получения прибыли норма выработки уменьшилась вдвое. В 1994 г. компания Saab впервые за предыдущие семь лет закрыла год с прибылью.

Однако одновременно начали созревать предпосылки для нового кризиса, обусловленного конфликтом культур. Сразу после покупки контрольного пакета акций у руководства General Motors начался конфликт с

руководством компании Saab. Менеджеры и инженеры Saab хотели продолжать производить самобытные машины, оснащенные уникальными инновациями (например, зажигание автомобиля, по мнению инженеров Saab, должно было находиться на полу рядом с коробкой передач), в то время как руководство General Motors было ориентировано на стандартизацию и унификацию. В итоге в 2000 г. GM приобрел оставшиеся 50% акций Saab, сделав шведскую компанию своей стопроцентной «дочкой».

Причинами нового обострения ситуации стали:

- кризис инноваций (вывод на рынок несовершенного продукта);
- смена фаз экономического цикла (мировой финансовый кризис).

В середине 2000-х гг. концерн General Motors заставил Saab выпускать новые модели машин на базе автомобилей Opel. Результат разочаровал потребителей – автомобили Saab утратили свою индивидуальность, выглядели как нелепые гибриды и были технологически несовершенны. Как следствие, спрос на машины Saab резко упал.

В 2007 г. начался мировой финансовый кризис. General Motors, финансовые показатели которого резко ухудшились, начал производство по делу о своем банкротстве и объявил о намерении продать свои убыточные подразделения, в том числе и компанию «Saab». После нескольких неудачных перепродаж в 2011 г. Saab объявила о банкротстве.

McDonnell Douglas

Американская авиастроительная компания. Была основана в 1967 г. в результате слияния аэрокосмических компаний McDonnell Company и Douglas Aircraft Company. Являлась одним из крупнейших производителей военных самолетов в мире.

В 1970-е-1980-е гг. McDonnell Douglas снабжала боевыми самолётами армии многих стран мира. В 1988 г. доля государственных заказов в общем объеме продаж составила 70%.

Причинами потери компанией своего положения в иерархии поля рынка и её слияния с компанией Boeing стало:

- сокращение военных заказов в связи с окончанием холодной войны;

- кризисы инвестиций (новые оригинальные проекты, затраты на которые нельзя предусмотреть заранее);
- кризисы инноваций (потеря ряда заказчиков на новый самолет из-за его характеристик, которые оказались хуже заявленных);
- кризис репутации (исключение из списка компаний-участников конкурса на разработку нового истребителя).

Окончание холодной войны привело к резкому сокращению оборонного заказа. Минобороны США закрыло два крупных проекта, над которыми работала компания McDonnell Douglas (Advanced Tactical Fighter и Joint Strike Fighter) и уменьшило заказы по другим.

В 1989 г. McDonnell Douglas и General Dynamics выиграли тендер на разработку всепогодного бомбардировщика палубной авиации A-12 Avenger II с использованием композитных материалов (4,38 млрд долл. США плюс ещё 500 млн, если потребуются доработка). Композитные материалы того времени не обладали прочностью необходимой для этого самолета. Замена их на железные утяжеляла модель. Перерасход на разработку достиг 2 млрд долл., а до готовности модели было очень далеко. После масштабной проверки проект был закрыт в 1992 г. Были уволены 5600 сотрудников.

В 1991 г. компания приступила к разработке широкофюзеляжного двухпалубного MD-12. Самолет с двойной палубой оказался сложным в разработке и очень дорогим. В 1996 г. McDonnell Douglas объявляет о нехватке средств для реализации проекта. Проект приостанавливается. Реализовать аналогичный проект смогли только через 15 лет в самолетах Airbus A380 (2005) и Boeing 787 (2009).

Еще одна неудача - McDonnell Douglas на базе DC-10 разрабатывает первый в своем классе широкофюзеляжный MD-11 (первый полет 1990). Характеристики самолета MD-11 оказались хуже, чем было заявлено. В 1991 г. Singapore Airlines отказывается от закупки 20 самолетов.

В 1996 г. Пентагон принял решение не включать главного поставщика истребителей для США McDonnell Douglas в число участников конкурса на разработку истребителя нового поколения. Не имея ясных перспектив на будущее, компания McDonnell Douglas начала переговоры с Boeing о слиянии. В 1997 г. сделка была одобрена правительством.

Allergan

Allergan – американская фармацевтическая компания, основанная в 1948 г. Компания занимала лидирующие позиции в производстве офтальмологических препаратов, эстетической медицины и пластической хирургии. Продукция компании была представлена более чем в 100 странах мира.

Рыночный успех глазных капель Allergan в 1948 г. послужил началом успешной работы компании в области офтальмологии. Создание инновационного лекарственного средства – кортикостероида Prednefrin, предназначенного для лечения сложных офтальмологических заболеваний воспалительного характера уже к 1960 г. позволило компании достичь объема продаж в размере 1 млн долларов. Дальнейшее развитие Allergan было связано с бурным ростом рынка контактных линз. Специалисты компании последовательно расширяли линейку офтальмологических препаратов за счет создания лекарственных средств, необходимых для использования контактных линз. К 1975 г. ежегодный объем продаж компании достиг 33 млн долларов, к 1979 г. – 62,5 млн долларов, к 1980 г. – 100 млн долларов.

Появление одноразовых линз существенно сократило спрос на ряд препаратов по уходу за контактными линзами, заставив компанию искать новые драйверы роста. Одним из них стал препарат Ботокс, доходы от продаж которого к 2000-м гг. стали составлять треть всех доходов компании.

Причинами потери компанией своего положения в иерархии поля рынка и её покупки ирландской компанией Actavis стали:

- кризис репутации (незаконное продвижение Ботокса; подкуп врачей; картельный сговор с другими фармацевтическими компаниями);
- кризис инвестиций (покупка компании MAP Pharmaceuticals);
- появление товаров-субститутов (дженериковая версия препарата Allergan – Restasis, получившая одобрение FDA);
- попытка враждебного поглощения со стороны конкурирующей фармацевтической компании Valeant.

В результате завершившегося в США в 2010 г. федерального расследования было установлено, что компания Allergan в период 2000-2005

гг. продвигала Ботокс для применения при головной боли, спазмах мышц и детском церебральном параличе – показаниях, которые не были официально зарегистрированы на тот момент. Компания была вынуждена признать свою вину и выплатить штраф в размере 600 млн долларов. В 2009-2010 гг. против компании были поданы иски о незаконном продвижении офтальмологических препаратов путем сговора с врачами. Компания согласилась заплатить 13 млн долларов для урегулирования обвинений в коммерческом подкупе. В 2011 г. против компании был подан коллективный иск косметологов и пластических хирургов США. По нормам США допускалось использование не более 20 единиц Ботокса за сеанс, а поставляемый в США препарат был расфасован в упаковки по 50 единиц, что приводило к значительным перерасходам, так как было запрещено использовать одну упаковку препарата более, чем на одного пациента.

Несмотря на затраты, связанные с удовлетворением многочисленных исков, компания продолжала активно инвестировать в слияния и поглощения. В 2013 г. Allergan приобрела компанию MAP Pharmaceuticals за 958 млн долл. и получила доступ к экспериментальному ингаляционному препарату для лечения мигреней Levadex, находящемуся на тот момент на рассмотрении Комиссии по контролю за качеством медикаментов и продуктов питания (FDA). Компания Allergan планировала превратить Levadex в один из своих бестселлеров. Однако FDA отложила одобрение препарата, а затем дала отрицательный ответ.

Появление в 2013 г. дженериковой версии препарата-бестселлера компании Allergan – Restasis (ежегодные продажи Restasis к тому времени составляли 940 млн долл.), получившей одобрение FDA, привело к 10-процентному снижению стоимости акций компании Allergan.

С 2014 г. началось еще одно серьезное разбирательство в отношении компании. В соответствии с обвинениями, содержащимися в коллективном иске к Allergan, компания посредством специально подготовленных пресс-релизов, вводила в заблуждение об успешности работы, искусственно поднимая собственную рыночную стоимость. Кроме того, выявилось, что в результате картельного сговора Allergan с другими фармацевтическими компаниями незаконно фиксировались цены на дженериковые препараты.

Воспользовавшись неблагоприятной для Allergan ситуацией, конкурирующая компания Valeant в союзе с инвестиционным фондом Pershing Square с 2014 г. стала вести активную скупку акций компании Allergan с целью ее последующего поглощения. В 2014 г. Valeant и Pershing Square сделали несколько коммерческих предложений о покупке компании, однако совет директоров Allergan отказался от заключения сделки. Крупнейший акционер Valeant Эрман стал инициировать процедуру враждебного поглощения Allergan. В этих условиях руководство Allergan согласилось на предложение другого покупателя. Им стала ирландская компания Actavis, оценившая Allergan в 66 млрд долл. В марте 2015 г. Actavis приобрела Allergan, официально объявив о смене своего названия на Allergan, Plc.

3.3. Барьеры на пути сохранения лидирующих позиций

Одним из препятствий для сохранения компанией своих лидирующих позиций являются существующие каноны оценки их деятельности. Именно эти каноны мешают акционерам и менеджерам принимать решения, направленные на создание потенциала для будущего развития. Проблема заключается в конфликте между текущими и отложенными выгодами от принятия тех или иных решений. В социологии такие конфликты называются социальными дилеммами – ситуации, когда рациональное текущее поведение игроков приводит к неоптимальному общему решению – дилемма заключенных (Рассел, Коэн), трагедия общины. В неоклассической теории экономики различают задачи короткого и длинного периода, которые должны решаться принципиально разными методами (Мэнкью). В теории менеджмента говорят о стратегии и тактике (Виханский), о том, что целью деятельности компании должна являться не прибыль (капитализация), а создание потенциала для будущего развития (Drucker). Поэтому компания может и должна идти на тактические жертвы для создания стратегических преимуществ. С точки зрения институционального подхода конфликт целей приводит к тому, что сегодняшние выгоды от сотрудничества оборачиваются завтрашней зависимостью (Дементьев, Устюжанина).

Рассмотрим более подробно типичные барьеры на пути устойчивого развития успешных компаний, связанные со сложившимися стереотипами мышления и ориентацией на ожидания различных групп стейкхолдеров.

Ориентация на ожидания инвесторов

Лица, принимающие инвестиционные решения от лица компании, ориентируются, прежде всего, на ожидания инвесторов. А интересы большинства инвесторов носят краткосрочный характер (Hudson): потенциальные инвесторы, будь то текущие или будущие владельцы акций, облигаций или других ценных бумаг компании, заинтересованы в росте ее капитализации.

Капитализация компании измеряется рыночной стоимостью ее акций и зависит от соотношения доходности и риска. Соответственно, важнейшими ориентирами для принятия хозяйственных решений становятся такие показатели деятельности компании как рентабельность, устойчивость и ликвидность.

И именно эти показатели могут служить источниками неверных со стратегической точки зрения решений. (Устюжанин, 2016)

Рентабельность измеряет относительную эффективность деятельности компании и представляет собой дробь, числителем которой является величина прибыли компании за рассматриваемый период времени (прибыль от продаж, прибыль до уплаты налогов и процентов или чистая прибыль), а знаменателем – одна из характеристик деятельности компании. В роли таких характеристик могут выступать либо потоки (выручка от продаж или затраты на производство), либо запасы (стоимость активов или капитала компании). Чаще всего измеряют такие показатели рентабельности, как:

- рентабельность продаж (return on sales) - отношение прибыли от продаж к выручке от реализации

$$ROS = \frac{SP}{S}$$

где SP – прибыль от продаж; S – выручка от продаж;

- рентабельность собственного капитала (return on equity) – отношение чистой прибыли к стоимости собственного капитала компании

$$ROE = \frac{NOPAT}{E}$$

где $NOPAT$ – чистая прибыль; E – стоимость собственного капитала компании¹⁵;

- рентабельность активов (return on total assets) – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к стоимости активов компании

$$ROTA = \frac{EBIT}{TA}$$

где $EBIT$ – прибыль до уплаты налогов и процентов; TA – балансовая стоимость активов компании;

- рентабельность инвестированного капитала (return on capital employed) – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к величине инвестированного капитала

$$ROCE = \frac{EBIT}{CE}$$

где CE – стоимость инвестированного капитала¹⁶.

Устойчивость оценивает возможность компании выполнять свои долгосрочные обязательства и измеряется как отношение свободных денежных средств, генерируемых хозяйственной деятельностью компании, к величине ее долговых обязательств (коэффициенты покрытия) или как отношение стоимости обязательств компании к стоимости ее собственного капитала (финансовый рычаг).

Наиболее распространенными показателями устойчивости являются:

- коэффициент покрытия процентов (interest cover) – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к обязательствам по процентным платежам

$$IC = \frac{EBIT}{DI}$$

где DI – процентные платежи;

¹⁵ Собственный капитал компании может измеряться как рыночным способом (количество акций в обращении, умноженное на рыночную котировку акций), так и балансовым (стоимость активов компании за вычетом стоимости ее обязательств)

¹⁶ Инвестированный капитал измеряется как сумма собственного капитала и долгосрочных обязательств компании

- коэффициент окупаемости затрат на обслуживание долга (debt service cover) – отношение прибыли до уплаты налогов и процентов и начисленной амортизации к общим затратам на обслуживание долга (выплата процентов и возврат основной суммы долга)

$$DSC = \frac{EBITDA}{DI + DS \times (1 - T)}$$

где *EBITDA* – сумма прибыли до уплаты налогов и процентов и начисленной амортизации; *DS* – платежи по возврату основной суммы долга; *T* – ставка налога на прибыль;

- финансовый рычаг (financial leverage) – сопоставление величин заемного и собственного капитала компании. Чаще всего финансовый рычаг измеряется как отношение стоимости собственного капитала компании к величине ее обязательств без учета кредиторской задолженности

$$FL = \frac{E}{D - AP}$$

где *D* – общая стоимость долговых обязательств компании; *AP* – величина кредиторской задолженности.

Ликвидность характеризует способность компании исполнять свои текущие (краткосрочные) обязательства и измеряется как скорость превращения активов компании в денежные средства или степень покрытия текущих обязательств компании ее ликвидными активами.

Основными показателями ликвидности являются:

- коэффициент текущей ликвидности (current ratio) – отношение стоимости оборотных активов компании к стоимости ее краткосрочных обязательств, включая кредиторскую задолженность

$$CR = \frac{CL}{CA}$$

где *CL* – краткосрочные (текущие) обязательства; *CA* – стоимость оборотных активов;

- коэффициент срочной ликвидности (quick ratio) – отношение стоимости быстро реализуемых активов компании к стоимости ее краткосрочных обязательств

$$QR = \frac{CL - ST}{CA}$$

где ST – величина текущих запасов компании, включая запасы сырья, материалов, готовой продукции и затраты в незавершенном производстве.

- коэффициент абсолютной ликвидности (absolute ratio) – отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений компании к стоимости ее краткосрочных обязательств

$$AR = \frac{M + SFI}{CA}$$

где M – денежные средства; SFI – краткосрочные финансовые вложения.

Именно на эти три группы показателей (рентабельности, устойчивости и ликвидности) ориентируются финансовые аналитики при оценке хозяйственной деятельности компании. Однако эти показатели могут демонстрировать негативную динамику при принятии перспективных хозяйственных решений.

Рассмотрим три примера: реализация перспективного, но долгосрочного инвестиционного проекта; использование заемных средств для развития компании; получение крупного долгосрочного заказа.

Долгосрочный инвестиционный проект

Представим себе долгосрочный инвестиционный проект, который в будущем приведет к существенному повышению стоимости компании ($NPV > 0$), но непосредственная отдача от вложений начнется через некоторое количество лет. Как реализация этого проекта повлияет на текущие показатели оценки деятельности компании?

Прежде всего, компания должна будет привлечь дополнительные средства на реализацию проекта. Это означает, что инвестированный капитал компании (IC), равный сумме собственного капитала и долгосрочных долговых обязательств, должен быть увеличен.

Значение всех показателей рентабельности, которые рассчитываются как отношение текущей прибыли к величине активов или капитала компании (ROE , $ROTA$, $ROCE$), неизбежно ухудшатся:

И это понятно. Чем выше инвестиции, тем ниже значение соответствующих показателей, поскольку числитель отношения некоторое время остается прежним, в то время как знаменатель увеличивается.

Одновременно ухудшаются и показатели устойчивости, которые рассчитываются как отношение прибыли до уплаты налогов и процентов к величине затрат на обслуживание долга (*IC, DSC*), поскольку увеличивается долговая нагрузка.

Привлечение заемных средств

Если компания решает вопрос о том, какие источники использовать для финансирования нового проекта: увеличение уставного капитала или привлечение заемных средств – она может попасть в ловушку погони за устойчивостью (ликвидностью).

Для объяснения этого феномена используем показатель «норма производственной эффективности активов компании» – отношение прибыли до уплаты налога (без учета процентов) к стоимости активов компании (Higgins):

$$q = \frac{EBIT \times (1 - T)}{E + D}$$

где q – норма производственной эффективности компании; $EBIT$ – прибыль до уплаты налогов и процентов; T – ставка налога на прибыль (в долях).

Показатель ROE можно записать в виде:

$$ROE = q + (q - j) \times \frac{D}{E}$$

где j – процентная ставка, очищенная от налогов:

$$j = i \times (1 - T)$$

i – процентная ставка по долговым обязательствам компании.

Выражение для ROE , модифицированное указанным образом, позволяет понять, что влияние долговой нагрузки на показатель рентабельности собственного капитала (ROE) зависит от того, как соотносятся значения показателей q и j .

Если $q > j$ (отдача от хозяйственной деятельности больше стоимости долга), долговая нагрузка, измеряемая дробью D/E , увеличивает ROE . Если $q < j$, долговая нагрузка снижает ROE . То есть долговая нагрузка способствует

повышению финансовой эффективности для перспективных проектов и ухудшает соответствующий показатель, если дела идут плохо.

Но одновременно долговая нагрузка снижает показатели устойчивости (IC , DSC), в знаменателе которых фигурируют затраты на обслуживание долга. Поэтому компания может в угоду требованиям существующих инвесторов использовать менее эффективный способ финансирования. (Устюжанин, 2016)

Получение крупного долгосрочного заказа

Привлечение крупного долгосрочного заказа означает получение авансовых платежей – то есть возрастание кредиторской задолженности компании, что отрицательно сказывается на показателях срочной и абсолютной ликвидности компании (QR , AR).

Дело в том, что авансы полученные увеличивают размер текущих (краткосрочных) обязательств компании. Если соответствующие денежные средства направляются на реализацию долгосрочного заказа, то у компании одновременно с текущими обязательствами возрастают оборотные, но низколиквидные активы – запасы сырья и материалов и затраты в незавершенном производстве. Поэтому знаменатель соответствующих дробей (краткосрочные обязательства) возрастает, а числители, в которые не входит стоимость низколиквидных активов, не увеличивается. Значение дроби уменьшается.

Иными словами, чем больше величина авансов, полученных фирмой для реализации долгосрочных проектов, тем хуже показатели ее ликвидности.

Приведенные нами примеры свидетельствуют о том, что значительная часть стандартных финансовых показателей «работает против стратегии».

Ориентация на ожидания потребителей

Второе «зеркало», в которое смотрятся все более или менее успешные компании – это ожидания потребителей. И здесь опять-таки существуют подводные камни, связанные с ограниченным горизонтом видения.

Проблема заключается в том, что большинство продуктовых инноваций, которые революционно изменяют рынок – подрывные инновации по К. Кристенсену – первоначально не удовлетворяет запросы традиционных потребителей продукции успешных компаний (Кристенсен, 2015). В качестве примеров Кристенсен приводит персональные компьютеры, магазины-

дискаунтеры, маневренные экскаваторы и др. Все эти продукты в момент выхода на рынок существенно уступали по стандартным потребительским требованиям тем товарам, субститутами которых они являлись.

Персональные компьютеры имели маленькую память и низкую скорость по сравнению с миникомпьютерами, поэтому они не удовлетворяли эксплуатантов миникомпьютеров, и последние не были заинтересованы в их приобретении. Зато появились новые потенциальные потребители, которые готовы были приобретать именно персональные компьютеры, ориентируясь на совершенно другие качества – размер и удобный интерфейс. Магазины-дискаунтеры отпугивали обычных посетителей супермаркетов низким уровнем обслуживания, но стали привлекать новых клиентов, для которых более важным параметром выбора являлась цена. Маневренные экскаваторы уступали своим собратьям по грузоподъемности и площади ковша и поэтому были неинтересны тем компаниям, которые были основными потребителями мощных агрегатов, но зато эти экскаваторы могли успешно работать в черте плотной городской застройки. Соответственно, у них появился свой круг потребителей. Иными словами, подрывные инновации первоначально предлагают потребителям новые опции: дешевизна, простота, компактность, маневренность, возможность использования в другой сфере и т.п., но при этом уступают традиционным продуктам по качеству основных характеристик.

А затем происходит то, что собственно и подрывает первоначальный рынок. Развитие технологий опережает по скорости рост ожиданий потребителей. Качество новой продукции начинает улучшаться. Причем улучшение качества касается не только новых свойств соответствующих продуктов, благодаря которым они нашли свою нишу на рынке, но и старых свойств, на которые ориентировались традиционные потребители. И этот процесс идет быстрее, чем растут требования основных потребителей. Это относится и к объему памяти и скорости работы персональных компьютеров, и к качеству обслуживания в магазинах-дискаунтерах, и к грузоподъемности маневренных экскаваторов. И постепенно новые подрывные продукты начинают удовлетворять требования большинства потребителей продуктов-аналогов, но при этом предлагать традиционным потребителям те новые опции, которые первоначально казались им менее существенными: удобство, дешевизну, маневренность и т.д. Происходит триумфальное завоевание рынка и вытеснение с него товаров-аналогов, а вместе с ними и тех компаний,

которые не сумели вовремя изменить ассортимент своего выпуска и занять нишу на новом рынке.

Таким образом, самый известный совет всех учебников по менеджменту – слушай своих потребителей – может сыграть с компаниями злую шутку. (Устюжанин, 2016)

Ориентация на ожидания распорядителей ресурсов

Еще одной ловушкой на пути реализации долгосрочной стратегии компании могут быть внутренние нормативы рентабельности затрат – ожидания распорядителей ресурсов. Проблема заключается в низкой доходности принципиально новых продуктов на первой стадии их производства и реализации.

Если компания, занимающая значительную долю рынка, улучшает и совершенствует свои традиционные продукты – выпускает новую версию автомобиля, смартфона или шампуня – она проводит очередную рекламную кампанию, объясняющую своим традиционным потребителям (потребителям аналогичной продукции фирм-конкурентов) преимущества именно данной версии. При этом маркетинговые службы компании-инноватора оценивают будущую емкость рынка нового продукта, действия фирм-конкурентов, потенциальные объемы продаж при различных уровнях цен. На стороне компании-инноватора действуют три эффекта: эффект прогнозируемого спроса, эффект масштаба и эффект отлаженных технологий. Эффект спроса обусловлен сложившейся рыночной репутацией компании, предыдущим опытом потенциальных потребителей и их ожиданиями. Он помогает компании (ее улучшенному продукту) завоевывать долю рынка при некотором повышении цены на новую продукцию. Эффект масштаба – это низкие прямые затраты на производство и послепродажное обслуживание как следствие значимого объема выпуска. Эффект отлаженных технологий гарантирует обещанное качество новой продукции при минимальном количестве сбоев в процессе ее выпуска, реализации и оказания дополнительных услуг (Портер, 2005). Иными словами, улучшающие продуктовые инновации помогают компании сохранить (увеличить) свою долю рынка и повысить маржинальную прибыль выпускаемой продукции (разница между объемом выручки от реализации и прямыми затратами на производство и продвижение):

$$MP_i = R_i - DC_i$$

где MP_i – маржинальная прибыль i -той продукции; R_i – выручка от реализации i -той продукции и сопутствующих услуг; DC_i – прямые затраты на производство и продвижение i -той продукции и сопутствующих услуг.

Совершенно иная ситуация имеет место, если компания начинает выпускать принципиально новую продукцию. Первоначально спрос на эту продукцию еще не сложился. Потенциальные потребители с осторожностью относятся к обещаниям, пусть даже известного производителя, поскольку опции, которые им предлагают, являются для большинства потребителей неожиданными, а качество продукции еще не отлаженным. Весьма вероятны и сбои в системе послепродажного обслуживания. Соответственно, компания-инноватор сталкивается с низким спросом на новую продукцию и претензиями как к качеству самого продукта, так и к системе его поддержки. Первый фактор обуславливает высокие затраты на производство (большая доля постоянных затрат в производственной себестоимости единицы продукции), второй фактор диктует необходимость поддержания низких цен для обеспечения хотя бы минимального уровня спроса (постепенное приспособление к несформировавшемуся рынку). Как результат, новый продукт в лучшем случае обеспечивает минимальную маржинальную прибыль, а то и просто приносят компании убытки. И при этом никто не гарантирует, что впоследствии спрос будет расти (рынок сформируется) – соответствующие продукты относятся по классификации Boston Consulting Group к категории «трудные дети».

При этом необходимо понимать, что большинство успешных компаний стали успешными, в частности, потому, что сумели подкрепить непосредственное производство продукции серьезной поддерживающей инфраструктурой: подразделениями НИОКР, занимающимися в первую очередь улучшением традиционных характеристик выпускаемой продукции; маркетинговыми службами; структурами продвижения продукции и поддержания (раскручивания) бренда; отделами снабжения и сбыта; логистическими центрами; финансовыми подразделениями, службами внутреннего аудита и т.д. То есть, успешные компании несут огромные накладные расходы, обеспечивающие сохранение и укрепление их рыночной позиции. И эти затраты должны покрываться за счет маржинальной прибыли от производства всех видов продукции. То есть, должно выполняться неравенство:

$$\sum_{i=1}^N MP_i > OC$$

где N – количество видов продукции, выпускаемой компанией; OC – общие накладные расходы компании.

Для решения соответствующей задачи фирма, как правило, устанавливает пороговое значение показателя маржинальной рентабельности по каждому продукту:

$$MPI_i = \frac{MP_i}{DC_i}$$

где MPI – показатель маржинальной рентабельности прямых затрат.

Логика расчета порогового значения следующая.

Сначала вычисляется общее отношение накладных расходов компании к общим прямым затратам на выпуск и реализацию всех видов продукции компании (сопутствующих услуг) – коэффициент накладных расходов – k :

$$k = \frac{OC}{\sum_{i=1}^N DC_i}$$

Тогда требование покрытия накладных расходов можно записать в виде:

$$\sum_{i=1}^N MP_i > OC = k \sum_{i=1}^N DC_i$$

Или:

$$\frac{\sum_{i=1}^N MP_i}{\sum_{i=1}^N DC_i} > k$$

Соответственно, в системе финансовой оценки деятельности компании и ее подразделений складываются ожидания относительно минимального уровня маржинальной рентабельности затрат (MPI) любой выпускаемой продукции:

$$MPI_i = \frac{MP_i}{DC_i} \geq k$$

Технически данная норма обычно выражается в разнесении на продукты косвенных (накладных) расходов компании. Полная производственная себестоимость единицы продукции начинает считаться по формуле:

$$FC_i = \frac{DC_i + k \times OC}{Q_i}$$

где FC_i – полная производственная себестоимость единицы i -той продукции; Q_i – объем выпуска i -той продукции.

Поскольку у принципиально новой продукции посчитанная таким образом себестоимость всегда будет выше цены, устанавливается сроки, в течение которых ситуация должна быть исправлена. За эти сроки компания должна успеть (а) сформировать рынок новой продукции; (б) отладить технологии выпуска, продаж и послепродажного обслуживания; (в) повысить качество выпускаемой продукции; (г) нарастить объемы выпуска. Естественно достичь этого удастся далеко не всегда, и многие компании уходят с рынка, не выдержав прессинга накладных расходов. А их более смелые конкуренты, в том числе небольшие компании, не обремененные многочисленными поддерживающими подразделениями, становятся новыми лидерами в соответствующих сегментах.

Так произошло с крупной российской компанией, поставляющей замороженные рыбные продукты в крупные сетевые супермаркеты. Когда компания решила диверсифицировать свою деятельность и поставлять продукцию в сегмент HORECA (отели, рестораны, кафе), она столкнулась с тем, что по расчетам экономических служб данное направление деятельности (соответствующее подразделение) было убыточным. Этот вывод основывался на технологии разнесения общих расходов компании, включая плату за вход в торговые сети, надлежащую выкладку товаров и прочие мерчендайзерские услуги, на все подразделения компании пропорционально прямым затратам каждого подразделения. В итоге получалось, что новое подразделение работает с убытком: маржинальная прибыль ниже отнесенных на подразделение накладных расходов. Направление закрыли несмотря на то, что объемы продаж по нему росли колоссальными темпами, а маржинальная прибыль имела устойчивую тенденцию к росту. Но поскольку этой прибыли не хватало для того, чтобы компенсировать соответствующую долю накладных расходов, руководство компании приняло ошибочное решение. (Устюжанин, 2016)

Информационная ловушка

Еще одним барьером на пути сохранения компанией своего лидирующего положения может являться излишняя централизация принятия управленческих решений на базе внедрения информационно-коммуникационных технологий (ИКТ). В основе данной управленческой ошибки лежит предположение, что снятие проблемы асимметрии информации позволяет решить проблему оппортунистического поведения работников.

Как известно, Оливер Уильямсон (Уильямсон, 1996) выделяет три вида эгоистического поведения: послушание, открытое следование личным интересам и оппортунизм – преследование личного интереса, доходящее до вероломства. По сути, в последнем случае речь идет о нарушении формальных и конвенциональных норм, а также взятых на себя обязательств.

Исследователи выделяют различные виды оппортунистического поведения, которые можно разделить на два класса: контрактный оппортунизм и нарушение эксплицитных или имплицитных конвенций (таблица 3.1).

Таблица 3.1. Виды оппортунизма

	ВИД ОППОРТУНИЗМА	СОДЕРЖАНИЕ
Контрактный оппортунизм	Неблагоприятный отбор	предконтрактный оппортунизм, который выражается в том, что информированная сторона, используя свое информационное преимущество перед неинформированной стороной, добивается заключения контракта на более выгодных для себя условиях.
	Моральный риск	постконтрактный оппортунизм, который выражается в недобросовестном исполнении или неисполнении взятых на себя обязательств.
	Вымогательство	постконтрактный оппортунизм, который проявляется в навязывании своей воле другой стороне контракта в результате изменения переговорной силы сторон.

Нарушение конвенций	Присвоение чужого имущества (дохода)	оппортунистическое поведение, выражающееся в прямом нарушении чужих прав собственности.
	Рентоориентированное поведение	деятельность, направленная на получение выгоды путём использования своего положения – извлечение прибыли на основе злоупотреблением своими правами на принятие решений, в частности, распоряжение ресурсами.
	Поведение безбилетника	выражается в отлынивании от участия в исполнении совместных обязанностей, в частности, несении расходов на содержание или воспроизводство общественных благ.
	Политизация	проявляется в использовании имеющихся возможностей, в том числе асимметрии информации и частных соглашений, для стимулирования принятия неэффективных решений в интересах тех или иных групп влияния.

Источник: составлено автором

Если говорить об отношениях между различными уровнями принятия решений внутри организации, то можно выделить три вида оппортунистического поведения агентов по отношению к их принципалам и корпорации в целом:

1) *явный оппортунизм*, выражающийся в присвоении имущества корпорации, а также реализации дискреционных проектов в целях усиления собственной позиции или получения дополнительных привилегий. То есть, явный оппортунизм проявляется в незаконном отчуждении или нецелевом использовании имущества корпорации;

2) *мягкий оппортунизм*, выражающийся в сокрытии и искажении информации о своих возможностях и резервах (занижение норм выработки, завышение норм расхода ресурсов, сокрытие информации об имеющихся запасах и возможностях) в целях создания более комфортных условий для работы. Следствием мягкого оппортунизма является снижение реального уровня деловой активности по сравнению с максимально возможным;

3) *апатия*, в основе которой лежит отсутствие стимулов хорошо делать свое дело. Как и в случае мягкого оппортунизма, имеют место упущенные возможности. Речь идет о неэффективном использовании способностей и

компетенций самого работника – безынициативность, отсутствие стремления к совершенству и т.п. Все это препятствует достижению X-эффективности (по Лейбенштайну).

Развитие информационно-коммуникационных технологий, в частности, промышленный Интернет вещей, создают основу для ослабления проблемы асимметрии информации. Центральная штаб-квартира получает возможность в режиме реального времени отслеживать и обрабатывать информацию об имеющихся в различных подразделениях корпорации запасах всех видов ресурсов, мощности оборудования, пропускной способности участка, нормах расхода ресурсов, эффективности их использования и т.д. Иными словами, современные ИКТ позволяют решать задачи планирования, управления и контроля над использованием различных факторов производства при минимальном участии человека. Это, с одной стороны, создает плацдарм для увеличения масштабов и расширения территориальной экспансии корпораций, а с другой – порождает иллюзию целесообразности перехода к более жестким, централизованным формам управления.

В основе этой иллюзии лежит упрощенная интерпретация проблемы принципал-агент, представление о том, что единственным фактором, порождающим данную проблему, является асимметрия информации. Между тем, оппортунистическое поведение агентов по отношению к принципалам может быть обусловлено не только асимметрией информации, но и низкими стимулами, которые, в свою очередь, могут являться следствием как невозможности адекватного соизмерения вклада и вознаграждения отдельного работника (подразделения) в условиях технологического разделения труда, так и подавления хозяйской мотивации при лишении работника прав на управление своей деятельностью.

Проведенный анализ позволил сделать вывод, что первые два типа оппортунистического поведения (явный и мягкий оппортунизм) могут быть минимизированы на основе использования возможностей ИКТ. Однако одновременно возникает опасность усиления третьего типа оппортунистического поведения – апатии (безынициативности). Чем более жесткими становятся условия деятельности сотрудника, чем меньше у него автономии, тем пассивнее он становится, тем меньше ориентирован на раскрытие своих способностей и работу в интересах компании.

Излишняя централизация и бюрократизация управления приводят к окостенению рутин, снижению стимулов эффективной работы, разрастанию контролирующих подразделений. Основная проблема связана с тем, что самые лучшие программные продукты и эффективные роботы могут находить, обрабатывать, измерять и оценивать преимущественно явную информацию, в то время как инициативное поведение основывается, в том числе, на неявных знаниях и интуиции. Сопутствующая проблема заключается в адекватности заложенных в программы критериев оценки информации, в частности, в возможности правильно прогнозировать последствия тех или иных изменений.

Таким образом, намечающаяся тенденция ограничения самостоятельности дивизионов и отдельных работников на основе централизованного управления всеми ресурсами компании может являться причиной ослабления ее адаптационных способностей, что, в свою очередь, может оказать негативное влияние на ее позицию в иерархии своего рынка.

3.4. Детерминанты устойчивого лидерства компаний, принадлежащих к разным отраслям

Существует множество исследований, посвященным вопросам завоевания и сохранения устойчивого лидерства. По мнению (Kambil, 1995) стратегия лидерства включает в себя: использование эффекта масштаба; диверсификацию производства; дифференциацию продукции; использование положительных экстерналий (например, бесплатных сайтов для обмена информацией); внедрение инноваций (в т.ч. информационных технологий); заботу о защите прав собственности и грамотный маркетинг. (Kambil, 1995),

Близкой точки зрения придерживаются (Lowder, Tim, 2009). По их мнению, эффективными являются такие рекомендации как: дифференциация продукции; эффективное управление размером и структурой организации; создание потоков обмена информацией между компанией и ее контрагентами (клиентами, поставщиками и т.д.); создание сетевой структуры; создание коалиции акционеров (чтобы иметь обратную связь); постоянное планирование на случай чрезвычайных обстоятельств (изменение спроса, появление конкурентов и т.д.).

Несколько иной тип универсальных рекомендаций предлагают (Hitt, Takacs, Roy, 2010): разработка целей и их донесение до сотрудников

организаций; создание корневых компетенций; привлечение и удержание лучших специалистов; постоянное повышение квалификации сотрудников компании; инвестиции в создание новых технологий; вступление в выгодные кооперации с другими фирмами; создание эффективной корпоративной культуры, в которой важную роль играет этика; создание эффективных систем контроля.

Наше исследование показало, что не существует универсальных рекомендаций по сохранению устойчивого лидерства. Одни и те же действия в разных условиях могут приводить к различным последствиям.

В процессе анализа жизненного пути компаний, относящихся к различным отраслевым рынкам, анализировались, в частности, такие детерминанты конкурентной позиции компаний как рыночная стратегия, тип инновационного поведения и тип корпоративной культуры компании. На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Рыночная стратегия

М. Портер выделяет два основных типа рыночной стратегии:

- 1) стратегия фокусирования – концентрация усилий на одном товаре (услуге)/ рынке / сегменте рынка и т.д.;
- 2) стратегия диверсификации – предложение различных товаров (услуг) / работа на разных рынках (сегментах рынка).

В области сетевой торговли стратегия диверсификация зачастую приводит к потере своей позиции на традиционном для компании рынке (примеры: Sears, Woolworth), а стратегия фокусирования позволяет удерживать занимаемую позицию в течение длительного времени (примеры: Wal-Mart, Costco).

В начале 1980-х гг. сеть супермаркетов Woolworth's решила открыть несколько сетей специализированных магазинов. Однако единственным направлением, которое компании удалось развить, стала продажа спортивной одежды и обуви (на основе магазинов Foot Locker). Пока компания развивала специализированную торговлю спортивной одеждой и обувью, ее основное дело пришло в упадок. Не выдерживая конкуренции с такими компаниями, как Wal-Mart, Woolworth's постепенно стала терять долю рынка.

В области автомобилестроения, авиастроения и производства компьютеров диверсификация деятельности, напротив, позволяет компаниям снизить риски потери конкурентоспособности – провал одного продукта можно компенсировать успехом другого (примеры: Ford, Volkswagen, Boeing, Lockheed Martin, Bombardier, IBM, Hewlett-Packard), а узкая специализация делает фирмы зависимыми от определенного товара/проекта/сегмента рынка (примеры: Daewoo, Saab, McDonnell, McDonnell-Douglas, Acer, DEC).

Компания Bombardier ведет бизнес в двух областях: авиастроение и железнодорожный транспорт. При этом Bombardier Aerospace – одна из ведущих авиастроительных компаний мира, лидер в сегментах воздушных судов для деловой и региональной авиации, а Bombardier Transportation – один из мировых лидеров в железнодорожном машиностроении. В 1996 г. было создано подразделение послепродажного обслуживания Bombardier Services. Преимуществом бизнеса послепродажного обслуживания является то, что он менее подвержен экономическим кризисам и требует меньше затрат на организацию (по сравнению с производством самолетов), в то время как доходы от него сопоставимы с доходами от продажи самолетов.

В начале 2000-х гг. компания IBM приобрела у Pricewaterhouse Coopers подразделение, занимающееся технологическим и бизнес-консалтингом. Позже консалтинговое подразделение стало самым доходным в структуре IBM, обеспечивая более половины доходов компании.

Компания McDonnell работала практически только в области военного авиастроения. Когда после Второй мировой войны оборонный заказ Правительства США снизился, фирма начала испытывать серьезные трудности.

Компания Acer концентрировала свои усилия на производстве дешевых персональных компьютеров (они формировали три четверти выручки компании). В 2015 г. в связи с мировым спадом продаж компьютеров чистая прибыль фирмы упала на 66 %.

В области фармацевтики данный фактор не оказывает существенного влияния. Среди компаний, диверсифицировавших производство, есть как те, кто сохранил устойчивое лидерство (пример: Novartis), так и те, кто его потерял (пример: Allergan).

Результаты анализа влияния рыночной стратегии на конкурентные позиции компании приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2. Влияние рыночной стратегии на успешность компаний

РЫНОЧНАЯ СТРАТЕГИЯ	УСПЕШНА	НЕУСПЕШНА	НЕСУЩЕСТВЕННО
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ	Авиастроение, ИТ-индустрия, автомобилестроение	Сетевая торговля	Фармацевтика
ФОКУСИРОВАНИЕ	Сетевая торговля	Авиастроение, ИТ-индустрия, автомобилестроение	

Источник: авторская разработка

Тип инновационного поведения

Типы инновационного поведения можно разделить на два класса (Полтерович, 2008):

- 1) новаторство – разработка и внедрение собственных идей и разработок;
- 2) имитация – заимствование инноваций.

В компьютерной отрасли и сетевой торговле новаторство позволяет завоевать новый рынок и снять «первые сливки» от временной монополии (примеры: Lenovo, ASUS, Wal-Mart, Aldi), а игнорирование инноваций/запаздывающая имитация ведет к потере своего места в отрасли (примеры: Acer, Woolworth,).

Ноу-хау лидера рынка сетевой торговли Германии Aldi заключалось в создании сети дискаунтеров, цены в которых были существенно ниже, чем в других супермаркетах. Магазины Aldi имели очень простое оформление, в них отсутствовали многие удобства, характерные для традиционных супермаркетов. Товары лежали не на полках, а в картонных ящиках на полу. Компания всегда торговала исключительно товарами повседневного спроса, которые очень быстро продаются – таким способом достигалась экономия еще и на оборудовании, необходимом для поддержания свежести продуктов питания (например, холодильниках), и на электроэнергии. В Aldi нет и никогда не было отдела Public Relations - более того, компания никогда не обращалась за помощью в маркетинговые агентства. Экономия на всем позволила

компания *Aldi* получить значительные преимущества в издержках по сравнению с конкурентами и привлечь большое количество покупателей.

Тайваньская компания *ASUS* – один из лидеров мирового компьютерного рынка - изобрела такие ноу-хау, как материнское плато, нетбук, ультратонкий ноутбук, ультратонкий планшет, системы «умного дома».

В автомобильной промышленности, наоборот, имитация нововведений других компаний, является выгодной стратегией, позволяющей фирме перенять у конкурентов их лучшие ноу-хау (примеры: *Toyota*, *Ford*, *Volkswagen*), а желание фирмы все время изобретать и внедрять новшества зачастую приводит к отсутствию у нее стандартизации и унификации производства. В результате производственные затраты компании оказываются существенно выше, чем у конкурентов (примеры: *Saab*, *Rover*).

Знаменитый конвейер Форда был позаимствован у автомобильной компании *Olds Motor*. В 1940-х гг., когда фирма *Ford* переживала управленческий кризис, внук Генри Форда пригласил в компанию одного из менеджеров *General Motors* Эрнеста Брича. Брич пришел со своей командой и внедрил в компании Форда структуру управления, аналогичную структуре управления *GM* - после этого дела *Ford* пошли в гору.

Первые автомобили *Toyota* были очень похожи на машины *Chevrolet* (производитель - *General Motors*). Когда после Второй Мировой войны спрос на автомобили *Тойота* резко упал, руководство компании, изучив технологии производства машин в разных странах мира, решило сделать упор на отладку процессов и создать у себя аналог конвейера Форда.

Шведская компания *Saab* являлась стопроцентным новатором в автомобилестроении. Среди ее инноваций можно отметить двигатели с турбонаддувом, встроенные ремни безопасности, стеклоочистители, сидения с подогревом, фильтры для очистки воздуха в салоне, вогнутые лобовые стекла и многие другие. При этом многие американские производители автомобилей (*Ford*, *General Motors*) переняли инновации *Saab* (например, турбонаддув), но продавали машины по более низким ценам ввиду более совершенных технологий сборки.

В авиационной промышленности и фармацевтике данный фактор не оказывает существенного влияния на возможности сохранения (потери) лидерских позиций. Среди компаний-новаторов есть как те, кто сохранил

лидерство (примеры: Boeing, Novartis), так и те, кто его потерял (примеры: McDonnell, Allergan).

Результаты анализа влияния типа инновационного поведения на конкурентные позиции компании приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3. Влияние инновационного поведения на успешность компаний

ТИП ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	УСПЕШНА	НЕУСПЕШНА	НЕСУЩЕСТВ ЕННО
НОВАТОРЫ	IT-индустрия, сетевая торговля	Автомобилестроение	Авиастроение, фармацевтика
ИМИТАТОРЫ	Автомобилестроение	IT-индустрия, сетевая торговля	

Источник: авторская разработка

Корпоративная культура

К основным типам корпоративной культуры относят (Ouchi, Wilkins, 1985):

- 1) бюрократическую культуру, основанную на распределении и точной регламентации функций, полномочий и обязанностей.
- 2) рыночную культуру, ориентированную на поощрение инициативы.
- 3) клановую культуру, основанную на отождествлении своих интересов с интересами организацией.

В компьютерной отрасли, фармацевтике и сетевой торговле успешными являются преимущественно компании с клановой корпоративной культурой (примеры: Hewlett-Packard, Lenovo, Pfizer, Merck Wal-Mart, Costco). Данный тип культуры создает у сотрудников фирмы чувство причастности к тому, что происходит в компании. Это стимулирует их хорошо выполнять свои обязанности и снижает текучесть кадров.

Компания HP всегда располагала достаточно сильной системой социальной поддержки и содержала семьи сотрудников, которые были временно нетрудоспособны. Привлечению в компанию лучших выпускников со всей страны способствовала введенная в 1954 г. высшая кооперативная образовательная программа, в рамках которой квалифицированные

инженеры из HP получили возможность учиться в аспирантуре Стэнфордского университета (обучение сначала частично, а затем полностью оплачивала компания), продолжая получать при этом оклад в полном объеме.

Основатель фирмы Wal-Mart Сэм Уолтон создал в своей компании классическую семейную культуру. Он лично посещал все магазины, выслушивал сотрудников и рассказывал им о проделках своего сына Робсона. Иногда Уолтон решал провести целый день с одним из работников компании. Например, он мог просто запрыгнуть в грузовик одного из водителей Wal-Mart и проехать с ним весь день. Естественно, что во время таких путешествий он выведывал все, что мог у этого сотрудника. А самые интересные идеи записывал в блокнот. При этом все работники Wal-Mart с самого основания фирмы назывались "партнерами", что еще больше сближало их с компанией.

Компания Pfizer реализует многочисленные программы повышения квалификации персонала, а также программы стажировок для перспективных студентов. В 2016 г. компания была признана «Работодателем мечты».

В автомобилестроении успешными являются в основном компании с бюрократической культурой (примеры: Ford, Toyota). Данный тип культуры позволяет отладить процессы и повысить производительность труда.

В 1913 г. Генри Форд, стремясь увеличить объемы производства, внедрил у себя в компании технологию разделения труда и конвейерной сборки - когда каждый сотрудник специализировался на выполнении только одной операции, а та часть автомобиля, над которой он работал, доставлялась к нему на конвейере. В результате нововведений Форду удалось повысить производительность труда в своей компании в несколько раз - в 1914 г. на сборку автомобиля уходило всего 93 минуты (ранее - 12,5 часов). Принцип конвейерной сборки также позволил Форду нанимать работников, не обладавших высокой квалификацией.

Во всех четырех отраслях компании с рыночной культурой, как правило, отстают от конкурентов по производительности (примеры: Saab, DEC).

В компании DEC процесс проектирования и производства нового компьютера занимал два-три года, т.к. приоритетное внимание всегда

уделялось высокому качеству и техническим параметрам выпускаемого продукта. Руководство фирмы больше прислушивалось к инженерам, которые были убеждены в техническом превосходстве своих разработок, чем к потребителям, ориентированным на иные опции. У других производителей цикл создания компьютера составлял от полугода до года, что позволило им опередить DEC.

В авиастроении данный фактор не оказывает существенного влияния. Среди лидеров рынка есть компании как с семейной культурой (пример: Boeing), так и с рыночной культурой (пример: Lockheed).

Результаты анализа влияния типа корпоративной культуры на конкурентные позиции компании приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4. Влияние типа корпоративной культуры на успешность компаний

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА	УСПЕШНА	НЕУСПЕШНА	НЕСУЩЕСТВЕННО
КЛАНОВАЯ	IT-индустрия, фармацевтика, сетевая торговля		Авиастроение
БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ	Автомобилестроение		
РЫНОЧНАЯ		IT-индустрия, фармацевтика, автомобилестроение, сетевая торговля	

Источник: авторская разработка

В результате проведенного исследования можно построить конфигурацию детерминант устойчивого лидерства компаний, относящихся к разным сферам деятельности (табл. 3.5.).

Таблица 3.5. Конфигурация детерминант устойчивого лидерства

Отрасль	Рыночная стратегия	Тип инновационного поведения	Корпоративная культура
Автомобилестроение	Диверсификация	Имитатор	Бюрократическая
Авиастроение	Диверсификация	Несущественно	Несущественно
IT-индустрия	Диверсификация	Новатор	Клановая

Фармацевтика	Несущественно	Несущественно	Клановая
Сетевая торговля	Фокусирование	Новатор	Клановая

Выводы главы

1. Даже самые успешные компании, обладающие значимыми корневыми компетенциями и занимающие лидирующее положение в иерархии своего рынка, подвержены влиянию дестабилизирующих факторов, которые могут приводить к серьезным сбоям в их работе и создавать угрозу их конкурентоспособности.

2. В ходе проведенного исследования было установлено, что каждая компания на пути своего развития проходит через некоторое количество точек перелома. Под точкой перелома понимается ситуация, которая возникает в результате существенного изменения условий деятельности компании и порождает неопределенность: станет ли состояние компании как системы хаотическим, или оно перейдет на новый уровень упорядоченности.

3. Попадание компании в кризисное состояние может быть вызвано различными факторами, всю совокупность которых можно разделить на две группы: внутренние и внешние. К внутренним факторам относятся события, происходящие в границах компании и/или зависящие от ее деятельности. Внешние факторы – это изменения среды функционирования компании, которые не являются непосредственным следствием происходящих в ней процессов.

4. Среди внутренних факторов можно выделить: кризисы роста, связанные с изменением масштабов деятельности фирмы; кризисы смены руководства, которые происходят при модификации основополагающих принципов деятельности компании; кризисы реформирования, в основе которых лежат организационные инновации (слияния, поглощения, изменение организационного строения или системы управления); кризисы диверсификации, связанные с экспансией компании на новые рынки; кризисы инвестиций, являющиеся следствием неверного прогнозирования основных параметров реализуемых новых проектов; кризисы инноваций, обусловленные неудачными инновационными решениями; кризисы

репутации, связанные с распространением негативной информации о деятельности компании.

5. Внешние факторы можно разделить на следующие классы: политические, включающие в себя начало и окончание войн, обострение отношений между государствами, теракты, санкции, принудительную национализацию с последующим объединением и т.п.; технологические, обусловленные моральным старением выпускаемой компанией продукции или используемых технологий в результате появления различных типов инноваций; экономические, выражающиеся в смене фаз экономического цикла, структурных сдвигах в экономике или резком изменении ценовых пропорций; природные катаклизмы, наносящие ущерб имуществу и денежным потокам компании.

6. Потеря компанией своего положения на рынке, которая приводит к прекращению ее существования или поглощению другой компанией, наступает, как правило, в результате совместного действия нескольких факторов – чаще всего и внешних, и внутренних. Внешние факторы создают угрозы стабильному функционированию компании, а внутренние – обуславливают отвлечение внимания, сил и финансовых ресурсов на реализацию неэффективных стратегий.

7. Выявлены наиболее критические сочетания внешних и внутренних факторов, приводящие к потере конкурентоспособности компании: (1) игнорирование подрывных инноваций на традиционном рынке в сочетании с масштабной диверсификацией; (2) кризис диверсификации в сочетании с кризисом институтов и технологическими прорывами конкурентов; (3) сочетание кризисов инвестиций (инноваций) со сменой фаз экономического цикла; (4) сочетание кризиса инвестиций (инноваций) с изменениями политической конъюнктуры.

8. Идентифицированы типичные ошибки, связанные с ориентацией на ожидания ключевых стейкхолдеров компании. Обосновано, что задача сохранения лидирующих позиций требует разработки долгосрочной стратегии, которая может приводить к временному ухудшению значений всех групп финансовых показателей. Показано, что в определенных условиях компания должна отказаться от идеологии «спрос формирует предложение» (ориентация на ожидания потребителей) и перейти к политике активного

воздействия на спрос путем предложения рынку новых продуктов и опций. Обосновано, что правило расчета полной производственной себестоимости единицы продукции путем отнесения на все виды продукции общей нормы накладных расходов может препятствовать проведению эффективной продуктовой политики компании.

9. Предложено разделять три вида оппортунизма, свойственные поведению наемных работников: явный оппортунизм (присвоение чужого имущества и реализация дискреционных проектов), скрытый оппортунизм (отлынивание и сокрытие информации) и мягкий оппортунизм (апатия). Показано, что развитие информационно-коммуникационных технологий, создавая возможности ослабления проблемы асимметрии информации, провоцирует руководство компаний к усилению бюрократического контроля над исполнителями, что неизбежно будет вести к ослаблению инициативы и увеличению масштабов третьего вида отклоняющегося поведения.

10. Выявлено, что при разработке стратегии сохранения (усиления) своего положения в иерархии поля рынка компании необходимо учитывать специфику отрасли, в которой она работает. Универсальные рецепты завоевания (удержания) лидерских позиций имеют ограниченную применимость. Одни и те же рыночные стратегии, типы инновационного поведения, сложившиеся типы корпоративной культуры в разных отраслях могут приводить к совершенно различным последствиям. Вместе с тем выявлены детерминанты устойчивого лидерства, характерные в настоящее время для различных отраслей промышленности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе проведен анализ феномена устойчивого лидерства. Объектами исследования являлись: методы определения положения компании на рынке (выявление лидеров); факторы, оказывающие влияние на завоевание и потерю компанией лидирующих позиций; влияние отраслевой специфики на выбор инструментов достижения и сохранения лидерства; типичные ошибки управления, приводящие к потере компанией своего положения на рынке, и новые опасности, связанные с цифровой трансформацией экономики.

Под устойчивым лидерством в работе понимается способность компании удерживать значимое положение в иерархии конкретного отраслевого рынка (сегмента рынка) в течение длительного периода времени при существенных изменениях условий ее функционирования. Ключевыми характеристиками устойчивого лидерства являются: продолжительное время существования компании на рынке, значительная доля рынка, сохраняемая в течение длительного периода, а также способность компании обеспечивать относительно высокие показатели рентабельности продаж по сравнению со своими конкурентами.

Исследование основных методов измерения рыночной позиции компаний выявило следующие недостатки применяемых подходов: трудности корректного сопоставимого измерения отдельных переменных (индексы рыночной власти); экспертный способ определения весов отдельных факторов, влияющих на конкурентоспособность компании (оценка конкурентной позиции); незначительное количество критериев оценки конкурентоспособности или чрезмерно большое количество классов компаний (кластерный подход).

Автором предложен подход к разбиению компаний, функционирующих на одном отраслевом рынке (сегменте рынка), на различные классы (от лидеров до аутсайдеров) на основе соизмерения таких характеристик деятельности компаний, как: относительная доля рынка компании; динамика доли рынка; продолжительность существования компании на рынке; относительная рентабельность продаж.

Специфика подхода заключается в том, что по каждому критерию все компании, функционирующие на оцениваемом рынке (сегменте рынка), разбиваются на две группы – с относительно высокими (первая группа) и

относительно низкими (вторая группа) значениями. Граница разбиения устанавливается в зависимости от расстояния (разности значений измеряемого параметра) между компаниями, попавшими в разные группы, и предположения, что в первую группу (группу с относительно высокими показателями) не должно входить больше 20% общего числа компаний.

Формирование классов происходит по принципу определения количества групп первого уровня, в которые попадает та или иная компания. В результате получается $N+1$ класс, где N – количество критериев (показателей), по которым проводится оценка. Данный подход позволяет преодолеть такие недостатки существующих методов как: экспертное определение веса каждого фактора (интегральная оценки рыночной позиции компании путем взвешивания вкладов различных факторов); дефицит информации, отражаемой одним или двумя показателями (коэффициенты рыночной власти, метод VCG); чрезмерное количество классов ($N!$) в результате разбиения на группы в зависимости от пересечения значений по всем показателям.

Данный подход был применен для анализа мировых рынков автомобилестроения, фармацевтики и нефтегазовой промышленности. В результате исследования компании, функционирующие на каждом из этих рынков, были разбиты на классы устойчивых лидеров, относительно устойчивых лидеров, претендентов на устойчивое лидерство, середняков, отстающих и аутсайдеров. В класс устойчивых лидеров попали такие компании, как Toyota, Volkswagen, Daimler, General Motors, Ford, Honda, SAIC, BMW (автомобилестроение), Johnson & Johnson, Roche, Pfizer, Novartis, Sanofi, Merck и GlaxoSmithKline (фармацевтика), CNPC, Royal Dutch Shell и Total (нефтегазовая отрасль). Российские компании Газпром, Лукойл и Роснефть попали в группу относительно устойчивых лидеров мирового нефтегазового рынка.

Для выявления основных факторов, которые могут оказывать влияние на завоевание или потерю компанией лидирующего положения на рынке автором была предложена методика анализа жизненного пути компании, опирающаяся на выделение в истории компании фаз стабильного и нестабильного развития. С помощью данной методики проанализированы биографии 32 компании из 5 отраслей деятельности: авиастроение, автомобилестроение, сетевая торговля, IT-индустрия и фармацевтика.

В качестве маркеров начала фаз нестабильности (точек перелома) рассматривались два типа явлений: кризисные (критические) ситуации на предприятии и реализация новых бизнес-идей. Соответствующие множества пересекаются, поскольку бизнес-идеи и кризисные ситуации могут быть следствиями друг друга: с одной стороны, бизнес-идеи часто рождаются в ответ на кризисные ситуации, с другой – могут являться причинами попадания компании в такие ситуации. Тем не менее, бизнес-идеи могут возникать и в отсутствие кризисных ситуаций, а кризисные ситуации не всегда заканчиваются рождением новых бизнес-идей.

Точкой перелома автор называет ситуацию, которая возникает в результате существенного изменения условий деятельности компании и порождает неопределенность: станет ли состояние компании как системы хаотическим, или перейдет на новый уровень упорядоченности. Бизнес-идея – это принятая к реализации новая концепция развития компании. Наиболее часто встречающиеся бизнес-идеи связаны с созданием компании; предложением рынку нового продукта; дифференциацией и/или совершенствованием продукта; диверсификацией деятельности компании (выход на новые рынки или сегменты рынка); внедрением новых технологий производства, сбыта, продвижения; изменением стратегии компании и/или ее организационного строения, в том числе, за счет интеграции с другими участниками рынка.

Анализ опыта развития реальных компаний показал, что попадание компании в кризисные ситуации может быть обусловлено значительным количеством факторов. При этом одни и те же факторы могут оказывать на компании, принадлежащим к различным отраслям, совершенно разное влияние. Например, начало и окончание войн имеют существенное значение для компаний, производящих военную продукцию по заказам государства, и гораздо менее значимы для компаний, выпускающих продукцию первой необходимости.

Факторы, определяющие возникновение точек перелома, можно разбить на два класса: внутренние (происходящие в рамках самой компании и/или зависящие от ее деятельности) и внешние (связанные с изменениями среды функционирования компании). К внутренним факторам нами отнесены следующие типы кризисов: все кризисы роста, кризисы реформирования и диверсификации, кризис смены руководства, кризисы инвестиций и

инноваций, а также кризис репутации. Внешние факторы можно разделить на политические, технологические, экономические и природные.

Проведенный автором анализ показал, что потеря компанией уже завоеванного лидерства на отраслевом рынке обычно наступает в результате совместного действия нескольких факторов, как правило, и внешних, и внутренних. Автором выявлены наиболее критические сочетания факторов, ведущие к потере лидерства: масштабная диверсификация в условиях появления базисных и подрывных инноваций на традиционных рынках компании; диверсификация в периоды кризиса внутренних институтов; внедрение инноваций и/или масштабные инвестиции на фоне смены фаз экономического цикла или резкого изменения политических условий ведения хозяйственной деятельности.

Исследование позволило также выявить различия в эффективных управленческих практиках в разных сферах деятельности. Проведенный анализ показал, что одни и те же рыночные стратегии, типы инновационного поведения и типы корпоративной культуры в разных отраслях приводят к различным последствиям. В области сетевой торговли выигрышной является стратегия фокусирования (примеры: Wal-Mart, Costco), а в автомобилестроении, авиастроении и IT-индустрии – диверсификация (примеры: Ford, Volkswagen, Boeing, Bombardier, IBM, Hewlett-Packard). В сетевой торговле и IT-индустрии лидерами являются компании-новаторы (примеры: Wal-Mart, Aldi, Lenovo, ASUS), а в автомобилестроении – имитаторы (примеры: Toyota, Ford, Volkswagen). В сетевой торговле, IT-индустрии и фармацевтике успешные компании характеризуются, как правило, клановой корпоративной культурой (примеры: Wal-Mart, Costco, Hewlett-Packard, Lenovo, Pfizer, Merck), а в автомобилестроении – бюрократической (примеры: Ford, Toyota). Как результат, стремление к копированию успешного поведения компаний из других отраслей может приводить к принятию неверных управленческих решений. Выявлены конфигурации детерминант устойчивого лидерства, характерные для исследованных отраслей. Так, в автомобилестроении успешными оказывается стратегия дифференциации, опирающаяся на имитационный тип инновационного поведения и бюрократическую культуру; а в IT-индустрии – стратегия диверсификации, новаторство и клановая культура.

В работе выявлены типичные ошибки, которые совершают руководители компании, ориентируясь на ожидания ключевых стейкхолдеров: традиционных потребителей продукции, управляющих и инвесторов.

Обосновано, что в периоды обострения конкурентной борьбы, в частности, появления на рынке подрывных инноваций, компания должна отказаться от идеологии «спрос формирует предложение» (ориентация на мнение потребителей) и перейти к изучению возможностей совершенствования товаров-субститутов. Проблема заключается в том, что товары и услуги, являющиеся подрывными инновациями, первоначально не удовлетворяют запросы большинства традиционных потребителей, поэтому достаточно часто воспринимаются участниками рынка как нишевые. Вместе с тем, по мере совершенствования данной продукции, она постепенно начинает завоевывать рынок и оттягивать на себя тех потребителей, которые первоначально относились к ней критически (примеры – персональные компьютеры, маневренные экскаваторы, магазины-дискаунтеры и т.д.)

Обсуждены проблемы, возникающие для крупных компаний в периоды выхода на рынок принципиально новой продукции – низкая маржинальная прибыль, не покрывающая огромных накладных затрат на исследования и разработки, изучение рынка, продвижение продукции и администрирование. Длительность периода завоевания рынка (формирования критической массы покупателей) может привести руководство к неверным решениям, в частности, отказу от выпуска продукции, которая в будущем может стать «дойной коровой».

Потеря компании лидирующих позиций на рынке может наступить и в результате ориентации на ожидания инвесторов – в частности, чрезмерной заботы о высоких финансовых показателях. При реализации долгосрочных инвестиционных проектов коэффициенты рентабельности активов (ROE, ROTA, ROCE), устойчивости (IC) и ликвидности (FL) в краткосрочном периоде могут ухудшаться.

В работе показано, что внедрение компаниями информационно-коммуникационных технологий, с одной стороны, позволяет снизить потери фирмы ввиду повышения прозрачности ее бизнес-процессов, но, с другой стороны, из-за усиления бюрократического контроля может вести к отчуждению работника от своего труда.

Предложена собственная классификация типов оппортунизма наемных работников – явный оппортунизм (присвоение имущества корпорации, реализация дискреционных проектов), мягкий оппортунизм (сокрытие и искажение информации о своих возможностях и резервах) и апатия (отсутствие желания делать свое дело хорошо). Показано, что использование ИКТ снижает риски явного и мягкого оппортунизма, но при этом повышает риск возникновения апатии.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Компания “Башнефть” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.bashneft.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
2. Компания “Газпром” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.gazprom.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
3. Компания “Лукойл” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.lukoil.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
4. Компания “Новатэк” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.novatek.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
5. Компания “Роснефть” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.rosneft.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
6. Компания “Сургутнефтегаз” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.surgutneftegas.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
7. Компания “Сибур” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.sibur.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
8. Компания “Славнефть” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.slavneft.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
9. Компания “Татнефть” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.tatneft.ru> (дата обращения: 22.01.2018)
10. Компания “Acer” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.acer.com> (дата обращения: 09.06.2016)
11. Компания “Airbus” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.airbus.com> (дата обращения: 17.03.2016)
12. Компания “Aldi” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.aldi.com> (дата обращения: 17.03.2016)

13. Компания “ASDA” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.aldi.com> (дата обращения: 18.04.2016)
14. Компания “Asus” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.asus.com> (дата обращения: 09.06.2016)
15. Компания “Bayer” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.bayer.com> (дата обращения: 20.01.2018)
16. Компания “BMW” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.bmw.com> (дата обращения: 19.01.2018)
17. Компания “Boeing” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.boeing.com> (дата обращения: 17.03.2016)
18. Компания “Bombardier” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.bombardier.com> (дата обращения: 17.03.2016)
19. Компания “BP” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.bp.com> (дата обращения: 23.01.2018)
20. Компания “Chevron [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.chevron.com> (дата обращения: 23.01.2018)
21. Компания “China FAW” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.china-faw.com> (дата обращения: 19.01.2018)
22. Компания “CNPC” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.cnpc.com> (дата обращения: 23.01.2018)
23. Компания “Costco” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.costco.com.uk> (дата обращения: 11.01.2016)
24. Компания “Daimler” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.daimler.com> (дата обращения: 19.01.2018)
25. Компания “Dongfeng” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.dongfeng-global.com> (дата обращения: 19.01.2018)
26. Компания “ENI” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.eni.com> (дата обращения: 23.01.2018)
27. Компания “ExxonMobil” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://corporate.exxonmobil.com> (дата обращения: 23.01.2018)
28. Компания “Ford” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.ford.com> (дата обращения: 19.01.2018)

29. Компания “General Motors” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.gm.com> (дата обращения: 19.01.2018)
30. Компания “Glaxosmithkline” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.gsk.com> (дата обращения: 20.01.2018)
31. Компания “Honda” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.honda.com> (дата обращения: 19.01.2018)
32. Компания “Hyundai” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.hyundai.com> (дата обращения: 19.01.2018)
33. Компания “Indian Oil” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.iocl.com> (дата обращения: 23.01.2018)
34. Компания “Johnson & Johnson” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.jnj.com> (дата обращения: 20.01.2018)
35. Компания “Lockheed Martin” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.lockheedmartin.com> (дата обращения: 06.02.2017)
36. Компания “Marathon Petroleum” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.marathonpetroleum.com> (дата обращения: 23.01.2018)
37. Компания “Merck & Co.” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.merck.com> (дата обращения: 20.01.2018)
38. Компания “Nissan” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.nissan-global.com> (дата обращения: 19.01.2018)
39. Компания “Novartis” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.novartis.com> (дата обращения: 20.01.2018)
40. Компания “Pemex” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.pemex.com> (дата обращения: 23.01.2018)
41. Компания “Petrobras” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.petrobras.com> (дата обращения: 23.01.2018)
42. Компания “Petronas” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.petronas.com> (дата обращения: 23.01.2018)
43. Компания “Pfizer” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.pfizer.com> (дата обращения: 20.01.2018)
44. Компания “PTT” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.pttplc.com> (дата обращения: 23.01.2018)

45. Компания “Roche” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.roche.com> (дата обращения: 20.01.2018)
46. Компания “Royal Dutch Shell” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.shell.com> (дата обращения: 23.01.2018)
47. Компания “SAIC” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.saic.com> (дата обращения: 19.01.2018)
48. Компания “Sanofi” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.sanofi.com> (дата обращения: 20.01.2018)
49. Компания “Sears” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.sears.com> (дата обращения: 08.05.2017)
50. Компания “Sinorec” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.sinorecgroup.com> (дата обращения: 23.01.2018)
51. Компания “Sinopharm” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.sinopharm.com> (дата обращения: 20.01.2018)
52. Компания “Total” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.total.com> (дата обращения: 23.01.2018)
53. Компания “Toyota” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.toyota.com> (дата обращения: 19.01.2018)
54. Компания “Valero Energy” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.valero.com> (дата обращения: 23.01.2018)
55. Компания “Volkswagen” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.volkswagen.com> (дата обращения: 19.01.2018)
56. Компания “Walmart” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.walmart.com> (дата обращения: 11.01.2016)
57. «О состоянии рынка нефти в январе-ноябре 2017 года» [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: http://www.gks.ru/bgd/free/b04_03/IssWWW.exe/Stg/d03/15.htm (дата обращения: 25.01.2018)
58. Проект «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.cfin.ru> (дата обращения: 02.01.2018)
59. Company Histories [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.company-histories.com> (дата обращения: 02.06.2018)

60. Duke Law School [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://scholarship.law.duke.edu> (дата обращения: 16.02.2018)
61. Financial Advisors Ideas and Innovation [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.iris.xyz> (дата обращения: 16.02.2018)
62. Fortune magazine [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.fortune.com> (дата обращения: 20.01.2018)
63. Funding Universe [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.fundinguniverse.com> (дата обращения: 02.06.2018)
64. Institute and Faculty of Actuaries [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.actuaries.org.uk> (дата обращения: 03.01.2018)
65. Reference for business [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.referenceforbusiness.com> (дата обращения: 13.04.2017)
66. SAAB History [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.saabhistory.com> (дата обращения: 12.03.2017)
67. Success stories [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.successtory.com> (дата обращения: 02.06.2018)
68. “The Economist” [Электронный ресурс] // Официальный сайт – URL: <https://www.economist.com> (дата обращения: 02.01.2018)
69. Авдашева С.Б., Дементьев В.Е. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах // Российский экономический журнал, 2000, № 1.
70. Автономов В.С. История экономических учений / учебное пособие для студентов высших экономических учебных заведений. М. ИНФРА-М, 2009.
71. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует. М.: Альбина Паблишер, 2016.
72. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. СПб: ПИТЕР, 2007.
73. Ансофф И. Стратегический менеджмент. СПб: Питер, 2009.
74. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер Ком, 1999.
75. Арджирис К. Организационное научение. – М.: ИНФРА-М, 2004.

- 76.Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов – М.: Олимп Бизнес, 2003.
- 77.Бурдые П. Социология социального пространства – СПб: АЛЕТЕЙЯ, 2016.
- 78.Виханский О.С. Стратегическое управление. М. Гардарика, 1998.
- 79.Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2008
- 80.Дафт Р. Теория организации – М.: Юнити, 2009
- 81.Дементьев В.Е. Роль фирм разных размеров на отдельных фазах длинной волны // Экономика и математические методы, 2012, т.48 № 4.
- 82.Дементьев В.Е. Динамические способности бизнеса и микроэкономический анализ длинных волн //XXIII Кондратьевские чтения: тупики глобальной экономики, поиск новой научной парадигмы. - М: Межрегиональная общественная организация содействия изучению, пропаганде научного наследия Н.Д. Кондратьева, 2015.
- 83.Друкер П. Практика менеджмента. – СПб: Вильямс, 2009.
- 84.Друкер П. Эффективное управление. – М.: Гранд, 2003.
- 85.Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями в США. – М.: Наука, 1983.
- 86.Евсюков С.Г. Методика исследования ресурсного потенциала компании // Вестник университета (Государственный университет управления). М., ГУУ, 2008, № 2.
- 87.Ерзнкян Б.А. Современная корпорация: институциональные особенности и перспективы развития // Введение в институциональную экономику // Учебное пособие под ред. Д.С. Львова – М.: Экономика, 2005.
- 88.Жданов Д.А., Данилов И.Н. Организационная эволюция корпораций. – М.: Дело, 2011.
- 89.Институциональная экономика / учебник под ред. Е.В. Устюжаниной – М. РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015.
- 90.Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. – М.: Олимпия-Бизнес, 2010.
- 91.Клейнер Г.Б. Новая теория экономических систем и ее приложения // Вестник Российской академии наук, 2011, т. 81. № 9. с. 794-811.

92. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004.
93. Комарова И.П., Устюжанин В.Л. Парадоксы устойчивой конкурентоспособности компаний: отраслевая специфика. «Современная научная мысль» М: АНО "Научно-исследовательский институт истории, экономики и права", 2017, № 5, с. 168-178
94. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Как из-за новых технологий погибают сильные компании – М.: Альпина-Паблицер, 2015.
95. Лернер А.П. Понятие монополии и измерение монопольной власти// Т.5 Вехи экономической мысли // СПб: Экономическая школа, 2003. С. 536-566
96. Майминас Е.З. Процессы планирования в экономике: информационный аспект – Вильнюс: Минтис, 1967.
97. Минцберг Г. Организации по Минцбергу» (Mintzberg's organizations). М. ЭКСМО, 2009.
98. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб: Питер, 2004.
99. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль – М.: Дело, 2003
100. Нельсон Р., Уинтер С. (2000). Эволюционная теория экономических изменений. М.: ЗАО «Финстатинформ».
101. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний). М.: Прогресс, 1986.
102. Полтерович В.М. Элементы теории реформ. М.: Экономика, 2007.
103. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
104. Радаев В.В. Социология рынков: к формированию нового направления. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.
105. Радаев В.В. Рынок как цепь обменов между организационными полями // Экономическая социология. 2010. Т. 1, № 1.
106. Саймон Г. (1995). Теория принятия решений в экономической теории и науке о поведении. //В кн.: Теория фирмы /Под ред. В.М. Гальперина. СПб: Экономическая школа.

107. Тамбовцев В.Л. Стратегическая теория фирмы: состояние и возможности развития// Российский журнал менеджмента, 2010, т. 8, № 1, с. 5-40
108. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента. – М.: Контроллинг, 1991.
109. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление. Вестник С.-Петербургского университета. Сер. Менеджмент 2003. № 4
110. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма. Фирмы, рынки, «отношенческая» контракция. – СПб: Лениздат, 1996
111. Устюжанин В.Л. Анализ факторов устойчивой конкурентоспособности компаний в сфере сетевой торговли. «Экономика и предпринимательство» М: Русайнс, 2017, с. 71-96
112. Устюжанин В.Л. Методика определения устойчивого лидерства компаний. В книге «Современные проблемы хозяйственного развития с позиций экономической теории» М: Экономика и предпринимательство, 2017, № 11 (88), с. 718-725
113. Устюжанин В.Л. Факторы устойчивой конкурентоспособности организации Вестник университета (Государственный Университет Управления) М: Государственный университет управления, 2015, № 12, с. 146-154
114. Устюжанин В.Л. Финансовые и психологические барьеры сохранения устойчивой конкурентоспособности «Инновации и инвестиции» М: Общество с ограниченной ответственностью «Журнал Инновации и инвестиции», 2016, № 6, с. 168-172
115. Устюжанина Е.В., Евсюков С.Г., Петров А.Г. Организационное строение крупных корпораций, как фактор стимулирования (сдерживания) их инновационного развития // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2013, № 32
116. Устюжанина Е.В., Евсюков С.Г. Качество институционального пространства и факторы его формирования / В сб. «От рецессии к стабилизации и экономическому росту» - М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2016, с. 40-50.
117. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контроллинг, 1991.

118. Флигстин Н. Архитектура рынков. Экономическая социология капиталистических обществ XXI века – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2013.
119. Хайниш С.В. Токарева Н.Ю. Управление изменениями и механизмы активного развития: оргструктурные аспекты // Методологические проблемы интегрированного консалтинга – М.: Кватро-Принт, 2006.
120. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб: Питер, 2013.
121. Шумпетер Й. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982.
122. Юданов А.Ю. Теория крупного предприятия и перспективы развития российской экономики // Мировая экономика и международные отношения, 2001, № 7.
123. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М.: ГНОМ, 2001.
124. Joe S. Bain Essays on Price Theory and Industrial Organization, 1972
125. Baumol W. (1962). On the Theory of the Expansion of the Firm //American Economic Review. No.52.
126. Chandler A.D. Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism - Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1990.
127. Chandler A.D. The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business - Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977.
128. Clark K.B. The Interaction of Design Hierarchies and Market Concepts in Technological Evolution // Research Policy, 1985, № 14, p. 235-251.
129. Peter F. Drucker Your Leadership Is Unique, 1996
130. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal. 2000. Vol. 21, № 10/11
131. Fligsten N. The Transformation of Corporate Control. Cambridge: Harvard University Press, 1990
132. Gerlach M. Alliance Capitalism: The Social Organization of Japanese Firm Business. Berkeley; Los Angeles: University of California Press, 1992.
133. Greiner L. Revolution is still inevitable // Harvard business Review. 1998. № 76 (3)

134. Hamilton G., Biggart N. Market, Culture, and Authority: A Comparative Analysis of Management and Organization in the Far East // *American Journal of Sociology*. Vol. 94. (supplement). S52-S94
135. Hannan M., Freeman J. Structural Inertia and Organization Change // *American Sociological Review*. 1984. Vol.49. No.2. P. 149-164.
136. Hannan M., Freeman J. The Population Ecology Organization // *American Journal of Sociology*. 1977. Vol. 82. No. 5. P. 929-964.
137. Hayes R. Strategic Planning: Forward in Reverse? // *Harvard Business Review*. 1985. November-December.
138. Helfat C. E., Peteraf M. A. Understanding dynamic capabilities: Progress along a developmental path // *Strategic Organization*, 2009, Vol. 7, № 1
139. Hitt, Michael A. and Haynes, Katalin Takacs and Serpa, Roy, *Strategic Leadership for the 21st Century* (2010). *Business Horizons* (2010) 53, 437-444; Mays Business School Research Paper No. 2012-23.
140. Hodgson J. *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism*. Routledge, London, 2004.
141. Jurevicius, O. How to Invest in a Great Portfolio with GE-McKinsey / *Strategic Management Insight*. 2004. C. 3-12
142. Kambil, A. Business strategy in the wired world: competing for market leadership and mind share - Center for Digital Economy Research Stern School of Business Working Paper IS-95-27 (1995)
143. Kirzner I. M. 1997. Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature* 35 (3): 60–85.
144. Kogut B., Zander U. What firms do: Coordination, identity, and learning // *Organization Science*, 1996, Vol. 7, № 5.
145. Lincoln J., Kalleberg A. *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
146. Lowder, B. Tim, *A Quantum Approach in Strategic Leadership: Investigating a Dynamic Model for Measuring Structural Entropy and Firm Value* (May 29, 2009)

147. Marris R. (1963). A Model of the Managerial Enterprise // Quaterly Journal of Economics. № 77.
148. Miles R., Snow Ch. Organizational Strategies, Structure, and Process (Stanford Business Classics). Stanford University Press. 2003.
149. Nonaka I. A dynamic theory of organizational knowledge creation//Organization Science, 1994, Vol. 5, № 1.
150. Northouse, P. G. Leadership, Thousand Oaks, 2003
151. Polanyi M. The Tacit Dimension. Garden City, New York: Doubleday. 1966.
152. Schmuck R. Measuring Company Competitiveness / University of Pécs, Faculty of Business and Economics Review, 2006. C. 199 – 208
153. Scott W.R. Institutional and Organizations. Beverly Hills (CA): Sage, 1995.
154. Selznik F. leadership in management. New York. 1957.
155. Thompson J.D. Organization and Action: Social Science Bases of Administrative Theory. N.Y. McGraw-Hill, 1967.
156. Whitley R. Eastern Asian Enterprise Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization // Organization Studies. 1990. Vol. 11. № 1.
157. Whitley R. European Business Systems: Firms and Markets in Their National Contexts. L. Sage, 1992.
158. Winter S. G. Understanding dynamic capabilities // Strategic Management Journal. 2003, Vol. 24 № 10.

Автомобильная промышленность

Краткая характеристики отрасли

Слово автомобиль в переводе с греческого означает «двигающийся самостоятельно». Автомобильной промышленностью называется отрасль машиностроения, занимающаяся производством, продажей и ремонтом автомобилей (легковых и грузовых) и автобусов, а также их частей и агрегатов. Автомобильная промышленность является одной из крупнейших (по обороту) отраслей мирового хозяйства.

Основной тип производимого отраслью продукта – товары.

Тип производства – массовое (в отдельных случаях - серийное).

Структура затрат – производственная (основная часть затрат – прямые переменные затраты на производство, составляющие от 80 до 90% текущих затрат).

Фаза развития отрасли – зрелость.

Тип глобального рынка: монополистическая конкуренция.

Типы компаний, работающих в отрасли

- а) производители автомобилей и автобусов;
- б) производители компонентов (комплектующих изделий и материалов, используемых при производстве и сборке автомобилей);
- в) производители запасных частей;
- г) дилерские группы, занимающиеся продажей и послепродажным обслуживанием автомобилей и автобусов;
- д) ремонтные мастерские;
- е) фирмы, предоставляющие услуги проката автомобилей и автобусов;
- ж) финансовые компании, принадлежащие производителям автомобилей и автобусов и предоставляющие услуги по страхованию и выдаче кредитов на покупку авто (пример: Mercedes-Benz Bank).

Сегменты рынка

I. Сегмент легковых автомобилей. К легковым автомобилям относятся автомобили массой менее 3,5 тонн, перевозящие до 8 пассажиров.

Виды легковых автомобилей (в соответствии с международной классификацией):

1. А-класс – миниавтомобили (не более 3,6 м в длину и 1,6 м. в ширину);
2. В-класс – компактные (3,6—3,9 м. в длину и 1,5—1,7 м. в ширину) автомобили;

3. С-класс – автомобили среднего размера (3,9—4,3 м. в длину и 1,6—1,7 м. в ширину);
4. D-класс – относительно вместительные (4,3 – 4,6 м в длину и 1,69-1,73 м. в ширину) автомобили;
5. E-класс – вместительные (4,6 – 4,9 м. в длину и 1,73 – 1,82 м. в ширину) автомобили;
6. F-класс – просторные (более 4,9 м. в длину и более 1,82 м. в ширину) автомобили повышенной комфортности (luxury);
7. J-класс – внедорожники (автомобили, обладающие повышенной проходимостью по бездорожью);
8. M-класс – минивэны (крупные автомобили с однообъемным кузовом, бескапотной компоновкой и тремя рядами сидений);
9. S-класс – спортивные автомобили (с повышенной скоростью);
10. Пикапы (автомобили с открытой грузовой платформой).

II. Сегмент грузовых автомобилей. К грузовым автомобилям (грузовикам) относятся автомобили, основной целью которых является перемещение грузов на расстояния.

Виды грузовых автомобилей:

- 1) Тент, полуприцеп – грузовик-универсал для перевозки разнообразных видов грузов, не требовательных к температурному режиму и нуждающихся в защите от атмосферных воздействий;
- 2) Изотерм, рефрижератор – грузовик для перевозки грузов в определенных термических условиях;
- 3) Контейнеровоз – грузовик для перевозки контейнеров;
- 4) Автоцистерна – грузовик для перевозки жидкостей;
- 5) Автовоз – грузовик для перевозки легковых автомобилей;
- 6) Зерновоз – грузовик для перевозки зерна;
- 7) Лесовоз – грузовик для перевозки длинномерных грузов (леса, труб и т.д.);
- 8) Самосвал – грузовик для перевозки сыпучих грузов;
- 9) Открытая платформа – грузовик для перевозки крупногабаритных грузов, устойчивых к погодным воздействиям.

III. Сегмент автобусов. К автобусам относятся пассажирские автомобили, перевозящие более 9 пассажиров.

Виды автобусов:

- 1) Городские;
- 2) Междугородные;
- 3) Пригородные;
- 4) Туристические;
- 5) Вахтовые (экспедиционные);
- 6) Почтовые;
- 7) Автобусы-вездеходы;
- 8) Грузопассажирские автобусы.

В таблице 1 приведены 10 крупнейших по обороту производителей автомобилей и автобусов мира.

Таблица 1. Топ-10 крупнейших (по обороту) производителей автомобилей и автобусов в мире в 2016 г.

№	Компания	Страна	Выручка за год
1	Toyota Motor	Япония	\$254.7 млрд
2	Volkswagen Group	Германия	\$240.3 млрд
3	Daimler	Германия	\$169.5 млрд
4	General Motors	США	\$166.4 млрд
5	Ford Motor	США	\$151.8 млрд
6	Honda Motor	Япония	\$129.2 млрд
7	SAIC Motor	Китай	\$113.9 млрд
8	Nissan Motor	Япония	\$108.2 млрд
9	BMW Group	Германия	\$104.1 млрд
10	Hyundai Motor	Южная Корея	\$80.7 млрд

В таблицах 2 и 3 приведены основные страны-производители автомобилей и автобусов в мире в 2016 г.

Таблица 2. Основные страны-производители автомобилей в мире в 2016 г.

№	Страна	Количество произведенных автомобилей
1	Китай	28 118 794
2	США	12 198 137
3	Япония	9 204 590
4	Германия	6 062 562
5	Индия	4 488 965

Таблица 3. Основные страны-производители автобусов в мире в 2016 г.

№	Страна	Количество произведенных автобусов
1	Китай	189 171
2	Индия	52 106
3	Бразилия	18 705
4	Южная Корея	16 768
5	Япония	12 031

В таблице 4 приведены объемы продаж автомобилей в разных странах/регионах мира в 2016 г.

Таблица 4. Объемы продаж автомобилей в разных странах/регионах мира в 2016 г.

№	Страна/регион	Количество проданных автомобилей
1	Китай	25,53 млн
2	США	17,55 млн
3	Европейский союз	17,08 млн
4	Япония	4,9 млн
5	Индия	3,32 млн
6	Бразилия	1,99 млн
7	Канада	1,96 млн
8	Южная Корея	1,79 млн

В таблицах 5,6, 7 и 8 приведены лидеры автомобильного рынка в разных странах/регионах мира в 2016 г.

Таблица 5. Лидеры автомобильного рынка Китая в 2016 г.

№	Компания	Количество проданных автомобилей
1	Volkswagen Group	3,98 млн
2	General Motors	3,87 млн
3	Nissan Motor	1,35 млн
4	Ford Motor	1,27 млн
5	Honda Motor	1,25 млн

Таблица 6. Лидеры автомобильного рынка США в 2016 г.

№	Компания	Количество проданных автомобилей
1	General Motors	3,04 млн
2	Ford Motor	2,60 млн
3	Toyota Motor	2,45 млн
4	FCA/Chrysler Group	2,24 млн
5	Honda Motor	1,64 млн

Таблица 7. Лидеры автомобильного рынка Европы в 2016 г.

№	Компания	Количество проданных автомобилей
1	Volkswagen Group	3,64 млн
2	Renault Group	1,52 млн
3	PSA Group	1,47 млн
4	Ford Motor	1,04 млн
5	BMW Group	1,03 млн

Таблица 8. Лидеры автомобильного рынка Японии в 2016 г.

№	Компания	Количество проданных автомобилей
1	Toyota Motor	1,53 млн
2	Honda Motor	0,70 млн
3	Suzuki Motor	0,62 млн
4	Daihatsu Motor	0,59 млн
5	Nissan Motor	0,53 млн

Развитие автомобильной промышленности

Первая самодвижущаяся дорожная паровая машина появилась в Великобритании в 1781 г.

В 19-м веке были изобретены газовые, бензиновые, керосиновые и электрические двигатели, позволявшие управлять автомобилями (самодвижущимися повозками). Электрические двигатели были изначально отвергнуты рынком из-за своей тяжеловесности и быстрой разрядки аккумулятора.

Первое массовое производство автомобилей было запущено в 1888 г. в Германии Карлом Бенцем. В начале 20-го века во многих странах мира появляются автомобильные отрасли. Благодаря Генри Форду и его политике низких цен, автомобиль превратился из предмета роскоши в средство передвижения доступное для среднего класса.

Подрывные (угрожающие) инновации: электромобили, гибридные автомобили, автомобили с автопилотом

I. Ford Motor Company

Американская автомобилестроительная компания. Производитель марок Ford и Lincoln.

Число сотрудников - 201 000 (2016 г.). Доля мирового рынка автомобилей - 7% (2015 г.).

Официальные слоганы - "Сделан для дороги", "Двигайтесь дальше".

В таблице 9 представлены места компании в списке Fortune Global 500 и динамика выручки компании за последние 5 лет.

Таблица 1. Показатели компании Ford Motor Company (2012 - 2016 гг.)

Год	2012	2013	2014	2015	2016
Место в рейтинге Fortune Global 500	27	28	26	27	21
Выручка (млрд долл.)	136	134	147	144	150

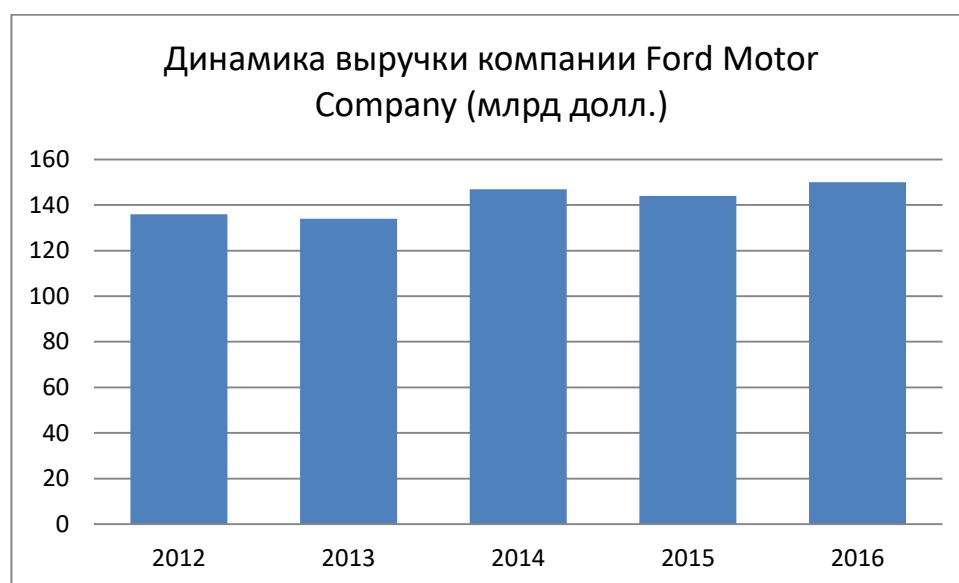


Рис. 1. Динамика выручки компании Ford Motor Company

1. Бизнес-идея 1 – Производство недорогих автомобилей

В конце 19-го века в Детройте (США) сотрудник энергетической компании Edison Генри Форд в свободное от работы время увлекался сборкой бензиновых двигателей. От двигателей Форд постепенно перешел к автомобилям и в 1892 г. самостоятельно собрал свой первый кабриолет. Когда руководство Edison, видя, что Форд посвящает своему хобби гораздо больше времени, чем основной работе, уволило его, Форд решил создать собственную компанию по производству автомобилей.

Благодаря финансовой помощи трех инвесторов (среди них был мэр Детройта) в 1899 г. Форд основал фирму Detroit Automobile Company. Бизнес-идея Форда заключалась в продаже большого количества автомобилей по низким ценам – это позволило бы компании завоевать значительную долю рынка. Рекламный буклет фирмы содержал таблицу, сравнивающую затраты на содержание лошадиной повозки и на содержание машины в пользу последней. Таким образом Форд стремился показать покупателям, насколько выгодно покупать автомобили.

2. Точка перелома 1 – Провал первой модели автомобиля компании

Первый автомобиль компании – работающий на бензине автофургон не имел успеха у покупателей. Причина заключалась в низкой скорости и тяжеловесности. В результате компания понесла убытки, и инвесторы решили не продолжать сотрудничество с Фордом.

3. Бизнес-идея 2 – Производство гоночных автомобилей

Лишившись поддержки инвесторов, Форд, наблюдая растущий интерес к гонкам, самостоятельно собрал два гоночных автомобиля, получивших названия "999" и "Arrow". Обе машины выиграли несколько соревнований и, таким образом, восстановили репутацию Форда. С помощью доходов от гонок и денег, полученных от инвесторов, в 1901 г. Форд реорганизовал Detroit Automobile Company и переименовал ее в Henry Ford Company.

4. Точка перелома 2 – Разногласия с инвесторами

Форд полагал, что его компания должна продолжать производить гоночные автомобили - в этой области у нее уже были имя и опыт. Однако два главных инвестора Henry Ford Company считали, что лучше выпускать легковые машины. В результате этих разногласий в марте 1902 г. Форд был вынужден покинуть компанию. Полгода спустя под руководством известного американского инженера Генри Лиланда Henry Ford Company была реорганизована и переименована в Cadillac.

5. Бизнес-идея 3 – Производство дешевых легковых автомобилей из готовых комплектующих

В 1903 г., найдя других инвесторов, Форд основал в Детройте новую фирму Ford Motor Company. К тому времени, анализируя ситуацию на рынке, Форд и сам решил производить не только спортивные, но и легковые машины. Первые модели Ford Motor Company назывались просто Model A, Model B, Model C и т.д. Маркетинговая стратегия Форда, как и раньше, заключалась в продаже автомобилей по низким ценам - самый дешевый автомобиль Ford стоил 600 долларов, а самый дорогой - 750 (машины конкурентов стоили около 1000 долларов). Более низкая себестоимость автомобиля достигалась за счет упрощения его конструкции и управления, а также скромного дизайна.

Еще одно ноу-хау Форда заключалось в идее сборки автомобилей из готовых комплектующих. Форд полагал, что каждая часть автомобиля должна производиться там, где для этого есть наилучшие условия, а собираться автомобили должны в одном месте. Если можно было по приемлемой цене купить готовые части высокого качества, Форд предпочитал не производить их - за исключением тех случаев, когда хотел иметь у себя запас.

6. Точка перелома 3 – Судебный иск со стороны Ассоциации законных автопроизводителей

Осенью 1903 г. Ассоциация законных автопроизводителей подала в суд на только что созданную компанию Форда. Данная ассоциация обладала патентом на "постройку простого, прочного и дешевого уличного локомотива, имеющего небольшой вес, легко управляемого и достаточно мощного, чтобы преодолевать средние подъемы". Патент был зарегистрирован в 1895 г. С помощью судебного иска Ассоциация хотела добиться положения монополиста на автомобильном рынке США.

Форд доказывал в суде, что его машины имели мало общего с предметом патента. Тем не менее, первый судебный процесс в 1909 г. компания Форда проиграла, и это привело к потере многих покупателей, которые решили, что деятельность Ford Motor Company является незаконной. Лишь в 1911 г. апелляционный суд вынес решение в пользу Форда. Это открыло дорогу в бизнес многим другим производителям автомобилей.

7. Бизнес-идея 4 – Производство только одной модели автомобиля

В 1909 г. Форд объявил, что отныне его компания будет производить лишь один вид автомобиля - Model T черного цвета. Массовое производство только одной максимально простой модели позволило компании еще больше снизить цену машины и сделать ее доступной для среднего класса. Model T стала первым автомобилем в истории, продающимся по всему миру.

8. Бизнес-идея 5 – Разделение труда и конвейерная сборка автомобилей

Первоначально на фабрике Форда каждый автомобиль собирался вручную от начала до конца двумя-тремя квалифицированными мастерами, и компании удавалось выпускать лишь около ста машин в день. Так как низкая цена привлекала огромное число покупателей, предложение не поспевало за спросом. Найти же большое количество квалифицированных работников не представлялось возможным.

Стремясь увеличить объемы производства, в 1913 г. Форд внедрил технологию разделения труда и конвейерной сборки (изначально ноу-хау автомобильной компании Olds Motor) - когда каждый сотрудник специализировался на выполнении только одной операции, а та часть автомобиля, над которой он работал, доставлялась к нему на конвейере. Таким образом, сотрудники не тратили время на переключение с одной операции на другую, а самым медлительным приходилось повышать скорость своей работы, дабы не отставать от конвейера. В результате нововведений Форду удалось повысить производительность труда в своей компании в несколько раз - в 1914 г. на сборку Model T уходило всего 93 минуты (ранее - 12,5 часов). Принцип конвейерной сборки также позволил Форду нанимать большое количество работников, не обладавших высокой квалификацией.

Благодаря низким ценам и большому объему производства, во второй половине 1910-х гг. доля Ford Motor Company на мировом рынке автомобилей составляла около 50%. В день компания выпускала до 10 000 машин Model T., которая стоила всего 260 долларов. В этот период фирма Форда была настолько знаменитой и успешной, что ей даже не приходилось тратить деньги на рекламу.

9. Бизнес-идея 6 – Особое отношение к сотрудникам и высокая оплата труда

В компании Форда всех работников называли партнерами. Рабочий день составлял 8 часов (у конкурентов - 10). Минимальная ставка оплаты труда составляла пять (позже - шесть) долларов в день (у конкурентов - 2-3 доллара). Особое отношение к сотрудникам и высокая зарплата должны были, по мнению Форда, стимулировать людей выполнять свою работу доброкачественно и с энтузиазмом.

10. Точка перелома 4 – Процесс Доджей

В 1916 г. Форд объявил о решении больше не выплачивать акционерам своей компании специальные дивиденды. Сэкономленные деньги он хотел направить на расширение производства. Одни из главных акционеров компании, братья Додж (им принадлежало 10% фирмы) посчитали такое решение незаконным и обратились в суд. Суд удовлетворил иск и обязал Форда выплатить акционерам дополнительные дивиденды в размере чуть менее 20 млн долларов.

11. Точка перелома 5 – Угроза банкротства

В 1918 г. Генри Форд вышел на пенсию, а президентом компании стал его сын Эдсель. Де факто, однако, настоящим руководителем по-прежнему оставался Форд-старший. У отца и сына начались многочисленные разногласия с другими акционерами фирмы (например, относительно строительства нового завода около Детройта). Чтобы разрешить конфликт, Форды за 60 млн долларов выкупили доли остальных акционеров и стали единоличными владельцами компании.

Вслед за этим в 1917-920 гг. Ford Motor Company потратила на расширение производства более 75 млн долларов.

В результате массивных трат на выплату дивидендов, выкуп долей и расширение производства, а также снижения продаж вследствие послевоенной рецессии в 1921 году финансовые обязательства Ford Motor Company составляли 58 млн долларов против 20 млн долларов свободных денежных средств, которые могли быть направлены на их погашение. Кредиторы (финансовые институты) были уверены в надвигающемся банкротстве фирмы и предложили Форду дополнительные ссуды в обмен на переход финансового управления компанией в их руки. Форд отказался.

12. Бизнес-идея 7 – Сокращение запасов

Чтобы погасить долги, Форд начал распродавать запасы готовых автомобилей за наличные своим дилерским центрам - это позволило выручить 25 млн долларов. Затем Форд приобрел железнодорожную линию Детройт-Тоledo-Айронтон, по которой в его компанию поставлялись комплектующие. Изменив расписание поездов, Форд сумел на одну треть сократить среднее время доставки комплектующих и, таким образом, на одну треть уменьшить объем запасов комплектующих. Это принесло компании еще 28 млн долларов.

13. Бизнес-идея 8 – Покупка Lincoln Motor Company

В 1922 г. компания приобрела находящегося на грани банкротства производителя автомобилей класса люкс Lincoln Motor Company.

14. Бизнес-идея 9 – Производство самолетов

В 1925 г. Эдсель Форд, будучи любителем самолетов, уговорил акционеров компании (все они были членами семьи Форд) приобрести производителя самолетов Stout Metal Airplane. Вскоре компания стала выпускать пассажирский самолет Ford Trimotor.

15. Точка перелома 6 – Конкуренция со стороны General Motors

В середине 1920-х гг. компания Ford впервые за долгое время столкнулась с сильным конкурентом. Концерн General Motors, также освоивший конвейерное производство, предлагал клиентам не такие дешевые, но зато более мощные и красивые машины Chevrolet. Наблюдая резкое падение продаж Model T, Форд принял решение больше не выпускать данный автомобиль.

16. Бизнес-идея 10 – Производство более мощных, дорогих и разнообразных автомобилей

В 1927 г. на смену Model T пришла новая Model A (под этим названием выпускался и самый первый автомобиль Ford Motor Company). Model A обладала более мощным

двигателем и выпускалась сразу в нескольких вариантах - от кабриолета до фэтона, от стандартной модели до люксовой. Цены на Ford A составляли от 385 до 1400 долларов.

17. Точка перелома 7 – Великая Депрессия

В 1929 г. в США началась Великая Депрессия. Несмотря на ежегодные убытки в размере 68 млн долларов, Ford Motor Company была одной из немногих автомобильных компаний, которой - благодаря спросу на свои машины - удалось остаться на плаву. В начале 1930-х гг. фирма даже выступала в роли заемщика для банков, находящихся на грани банкротства.

18. Точка перелома 8 – Конфликт с Объединенным профсоюзом автомобилестроителей

Генри Форд всегда ненавидел и отказывался признавать профсоюзы, считая, что они приносят рабочим и экономике в целом гораздо больше вреда, чем пользы. Когда в 1937 г. активисты Объединенного профсоюза автомобилестроителей США раздавали листовки у ворот одного из заводов Форда, рассказывая о многочисленных нарушениях прав рабочих в компании, они были избиты и покалечены службой безопасности фирмы.

В 1941 г. сотрудники компании организовали многотысячную сидячую забастовку, и Форд все же решился подписать либеральное соглашение с Объединенным профсоюзом автомобилестроителей. В результате было создано профсоюзное представительство работников Ford Motor Company.

19. Бизнес-идея 11 – Массовое производство военных самолетов

В начале Второй Мировой войны компания с помощью правительства США построила один из крупнейших самолетостроительных заводов в мире Willow Run. Завод занимался производством военных самолетов, прежде всего, бомбардировщиков. Скорость выпуска составляла один самолет в час. После войны завод перешел в собственность государства, а Ford Motor Company с тех пор авиацией больше не занималась.

20. Точка перелома 9 – Управленческий кризис

В 1943 г. неожиданно умер Эдсель Форд, и Генри Форду снова пришлось стать президентом компании. К моменту своей смерти Эдсель считался уже гораздо более грамотным руководителем, чем его отец. Форд-старший был в очень преклонном возрасте (80 лет) и плохо справлялся с обязанностями управляющего. Финансовая отчетность фирмы велась с большим количеством ошибок и нарушений, департаменты закупок, производства и маркетинга работали не согласованно. В результате к концу войны компания теряла по 10 млн долларов ежемесячно.

21. Бизнес-идея 12 – Приглашение в компанию менеджера General Motors

В 1945 г. жена и невестка Форда уговорили его отойти от дел и назначить новым президентом своего внука (сына Эдселя) Генри Форда младшего. Новый глава Ford Motor Company ранее служил в военно-морском флоте и понятия не имел о том, как управлять фирмой. Себе на помощь он пригласил одного из менеджеров General Motors Эрнеста Брича. Брич пришел со своей командой и внедрил в компании Форда структуру управления, аналогичную структуре управления GM. После прихода Брича Ford Motor Company стала снова получать прибыль.

22. Точка перелома 10 – Конкуренция со стороны General Motors

Занимаясь восстановлением системы управления, Ford Motor Company практически полностью перестала разрабатывать новые автомобили. В конце 1940-х гг. машины General Motors считались у публики самыми стильными и технически современными и, соответственно, пользовались гораздо большим спросом, чем машины Форда.

23. Бизнес-идея 13 – Улучшение дизайна и технических характеристик машин

Чтобы улучшить дизайн и технические характеристики своих машин, Генри Форд-младший пригласил в компанию известного автомобильного дизайнера Джорджа Уокера. Новые модели Ford стали более мощными, комфортными и элегантными. Главная маркетинговая цель компании того периода - производить машины "красивее, чем Cadillac и мощнее, чем Chevrolet". В результате нововведений компании Форда удалось увеличить объемы продаж своих автомобилей, однако лидером автомобильного рынка США по-прежнему оставался GM.

24. Точка перелома 11 – Провал марки Edsel

В середине 1950-х гг. руководство Ford Motor Company посчитало, что в модельном ряду компании не хватает марки средней ценовой категории. Между дешевыми моделями Ford и относительно дорогими Mercury наблюдалась незаполненная ниша. Компания решила заполнить пробел новой маркой Edsel. Во время разработки и производства данной модели компания допустила несколько ошибок. Во-первых, не провела исследование предпочтений покупателя. Во-вторых, вложила огромные деньги в рекламную кампанию и, таким образом, заставила людей ожидать выхода на рынок чего-то сверхъестественного. В-третьих, не учла начавшуюся в тот момент рецессию и, соответственно, снижение покупательной способности населения. Некрасивый, громоздкий, не оправдавший своей рекламной кампании и слишком дорогой автомобиль Edsel стал крупнейшим провалом для компании. Машину сняли с производства через два года после начала выпуска (1960 г.). Убытки фирмы составили 250 млн долларов.

25. Бизнес-идея 14 – Ставка на недорогие компактные машины

В 1964 г., т.е. через четыре года после снятия с производства марки Edsel, компания Форда выпустила модель Mustang. Недорогой, компактный и стильный автомобиль со спортивным дизайном имел большой успех у публики и стал родоначальником класса "Pony Car". В первые полтора года было продано более 500 000 машин Mustang.

26. Точка перелома 12 – Взрывы бензобаков в машинах Ford

В первой половине 1970-х гг. репутация Форда сильно пострадала после того, как в нескольких автомобилях марки Pinto при движении задним ходом взорвались бензобаки.

27. Точка перелома 13 – Существенная потеря доли рынка в связи с выходом на американский рынок японских автомобилей

В конце 1970-х гг. Генри Форд младший решил остановить производство компактных машин, сочтя их устаревшими. Когда же на рынок США хлынули оказавшиеся невероятно востребованными у американцев маленькие японские автомобили, компания Форда оказалась не в состоянии конкурировать (Mustang к тому времени уже перестал быть

компактной моделью). В итоге к началу 1980-х гг. ежегодный убыток фирмы составлял более миллиарда долларов, а доля рынка за период 1978-1981 гг. снизилась с 16,6% до 3,6%.

28. Бизнес-идея 15 – Перегруппировка сил: закрытие части заводов и сокращение затрат

В начале 1980-х гг. компания приняла решение о резком сокращении затрат. Несколько заводов были закрыты, более 100 000 сотрудников уволены.

29. Бизнес-идея 16 – Выпуск эргономичного автомобиля

Руководство Ford Motor Company во главе с тогдашним президентом Филиппом Калдвеллом (Генри Форд младший к тому времени уже ушел на пенсию) понимало, что для достижения успеха фирме необходима принципиально новая модель автомобиля, которая понравится покупателям. На разработку такой машины компания выделила 3 млрд долларов; над ее созданием работали все инженеры, дизайнеры и маркетологи фирмы.

В 1985 г. компания выпустила Ford Taurus. Машина совершила прорыв в области эргономики. Интерьер был спроектирован так, что каждый мог подстроить его под себя, предлагая большое количество опций и 3 комплектации на выбор - от минималистской до люксовой. Необходимые кнопки и датчики находились посередине приборной панели, чтобы не привлекать внимание водителя, но при этом быть под рукой - таким образом можно было регулировать приборы, не отвлекаясь от дороги. Вдобавок хорошая аэродинамика машины позволяла существенно снизить потребление топлива.

Taurus был очень тепло встречен потребителями и по сути спас компанию от банкротства. В 1986 г. было продано более 200 000 автомобилей данной модели, а годовая выручка Ford Motor Company впервые с 1924 г. превысила выручку General Motors.

30. Бизнес-идея 17 - Покупка нескольких производителей автомобилей

В середине-конце 1980-х гг. Ford Motor Company приобрела нескольких производителей автомобилей, в том числе легендарный британский бренд Jaguar Cars. Это позволило фирме увеличить свою долю рынка.

31. Бизнес-идея 18 - Диверсификация бизнеса

Во второй половине 1980-х гг. каждый крупный автопроизводитель США, понимая циклический характер спроса на машины, стремился диверсифицировать свою деятельность. Ford Motor Company приобрела финансовые корпорации The Associates First Capital Corporation и First Nationwide Financial Corporation, став таким образом одним из крупнейших поставщиков финансовых услуг в США.

32. Точка перелома 14 – Рецессия начала 1990-х гг.

Экономический кризис начала 1990-х гг. существенно отразился на рынке автомобилей - в 1992 г. убытки Ford Motor Company составили более 7 млрд долларов. Спасательным кругом для компании в этот период были финансовые услуги.

33. Бизнес-идея 19 - Ставка на легковые грузовики и минивэны

В середине 1990-х гг. фирма увеличила производство набравших в США все большую популярность малотоннажных пассажирских грузовиков и минивэнов (в первую

очередь, SUV - спортивно-утилитарных автомобилей). Высокий спрос на данные виды машин помог компании восстановиться после рецессии.

34. Бизнес-идея 20 – Переход к более крупным сетям распространения продукции

Начиная с 1994 г. компания начала заменять национальные сети распространения своей продукции на региональные (включающие сразу несколько государств). Это была реакция на усиливающуюся глобализацию и меняющуюся структуру мировой экономики.

35. Бизнес-идея 21 - Приобретение крупных автомобильных компаний

В конце 1990-х гг. - начале 2000-х гг. компания приобрела шведского производителя автомобилей Volvo и британского производителя автомобилей Land Rover, а также 33,4% акций японской автомобилестроительной компании Mazda. Это позволило фирме существенно увеличить свою долю на мировом рынке автомобилей.

36. Точка перелома 15 – Скандал из-за дефектов шин

В начале 2000-х гг. производитель автомобильных шин Bridgestone был обвинен в многочисленных дефектах своей продукции (приведших в т.ч. к нескольким смертям). Вследствие этого компания Форда - постоянный клиент Bridgestone - была вынуждена отозвать более 300 000 автомобилей. Ford Motor Company обвинили в соучастии сокрытия дефектов шин, а американское маркетинговое агентство J.D. Power поставило компанию в своем рейтинге производителей автомобилей по показателю качества на последнее место.

37. Точка перелома 16 - Падение спроса на спортивно-утилитарные автомобили

В середине 2000-х гг. американцы стали переключаться со спортивно-утилитарных автомобилей на кроссоверы. Ford Motor Company, делавшая в 1990-х - начале 2000-х гг. ставку именно на SUV, столкнулась с резким падением спроса на свою продукцию и, как следствие, падением прибыли.

38. Бизнес-идея 22 - Производство кроссоверов, в т.ч. гибридных

Отслеживая тренды автомобильного рынка, Ford Motor Company занялась производством кроссоверов, в том числе гибридных. Наиболее яркий пример гибридного кроссовера - выпущенный в 2005 г. Ford Escape Hybrid.

39. Бизнес-идея 23 - Массивная реструктуризация компании

Чтобы поправить пошатнувшееся в середине 2000-х гг. положение, Ford Motor Company провела массивную реструктуризацию, включавшую снятие с производства не пользующиеся большим спросом модели машин, закрытие нескольких заводов, сокращение около 44 000 рабочих мест и резкое снижение затрат (в том числе на медицинское обеспечение сотрудников). В 2006 г. компания заложила все свои активы: заводы, оборудование, офисную недвижимость, интеллектуальную собственность и доли в филиалах с целью получения кредита в 23,4 млрд долларов.

40. Точка перелома 18 - Мировой экономический кризис 2007-2009 гг.

Мировой экономический кризис 2007-2009 гг. нанес серьезный удар по автомобильному рынку, и Ford Motor Company, также как и другие производители машин, понесла серьезные убытки.

41. Бизнес-идея 24 - Продажа нескольких автомобильных марок

Во время кризиса компания продала многие из принадлежавших ей марок машин, в том числе Jaguar и Volvo, оставив у себя только Ford и Lincoln. Несмотря на серьезные потери, Ford Motor Company была единственным американским автопроизводителем, сумевшим пережить кризис без помощи государства.

Основные характеристики компании

Собственники - семья Фордов (40%), The Vanguard Group, Inc. (7%), Evercore Trust Company, NA (5%) и др.

Ключевые фигуры в развитии - семья Фордов, Эрнест Брич, Филипп Калдвэлл

Масштаб деятельности – международный (производство автомобилей осуществляется по всему миру).

Основные конкуренты – General Motors, Toyota

Форма организации – дивизиональная. У компании есть филиалы, отвечающие за производство и сбыт автомобилей в каждой части планеты: Ford of Europe, Ford of Canada, Ford do Brasil и т.д. Помимо этого у фирмы есть подразделение Motorcraft, занимающееся выпуском запчастей, и подразделение Ford Performace, производящее гоночные автомобили.

Компании принадлежат производитель автомобилей класса люкс Lincoln Motor Company, поставщик финансовых услуг Ford Motor Credit Company, а также производитель запчастей Automotive Components Holdings.

II. Volkswagen Aktiengesellschaft

Крупнейшая в мире автомобилестроительная компания. Производитель марок Volkswagen, Audi, Seat, Škoda, Bentley, Bugatti, Ducati, Lamborghini и Porsche.

Число сотрудников - 610 076 (2015 г.). Доля мирового рынка автомобилей - 14% (2014 г.).

Официальный слоган - «Это и есть машина».

В таблице 10 представлены места компании в списке Fortune Global 500 и динамика выручки компании за последние 5 лет.

Таблица 10. Показатели компании Volkswagen Aktiengesellschaft (2011-2015 гг.)

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Место в рейтинге Fortune Global 500	13	12	9	8	8
Выручка (млрд долл.)	168	222	248	262	269

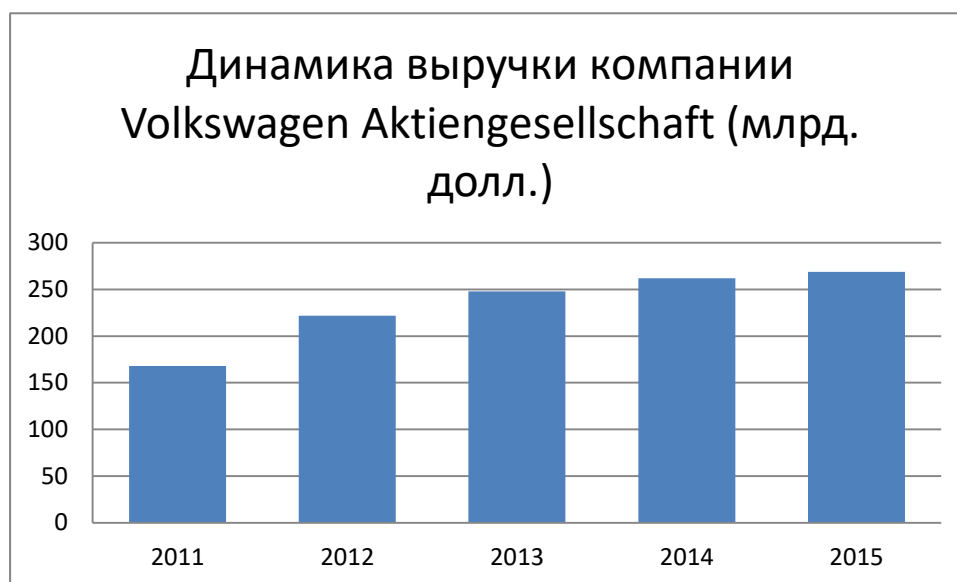


Рис. 1. Динамика выручки компании Volkswagen Aktiengesellschaft

1. Бизнес-идея 1 – Создание "народного автомобиля" для граждан Германии

В 1934 г. Адольф Гитлер велел немецким автомобилестроительным компаниям Adler, Auto Union, Daimler-Benz и Opel объединить усилия и мощности с целью разработки и создания в Германии "народного автомобиля" (Volkswagen) - небольшой машины по доступной цене, которую мог бы позволить себе каждый немец со средним достатком (на тот момент покупка автомобилей в Германии была привилегией обеспеченных граждан). В качестве прототипа нового немецкого автомобиля рассматривалась американская модель Ford T.

По оценке Министерства экономики Германии, для того чтобы автомобиль стал действительно общедоступным, его розничная цена должна была находиться в пределах 1000 рейхсмарок. Окончательная цена автомобиля с учетом «подарка» фюрера (скидки в 10

рейхсмарок) была определена в 990 рейхсмарок. Дальнейшее проектирование велось с учетом данного верхнего ограничения. В частности, конструкторам пришлось отказаться от гидравлического привода тормозов (хотя уровень технологий того времени вполне позволял его реализовать) и использовать механический привод.

Руководителем проекта был назначен немецкий конструктор Фердинанд Порше. Чтобы изучить процесс массового (конвейерного) производства недорогих автомобилей, Порше совершил путешествие в США на завод компании Ford в Детройте.

В 1936 г. Порше представил Гитлеру первый образец новой машины. Гитлер пришел в восторг и велел создать в Германии специальный завод по серийному производству данной модели автомобиля, получившей название "Машина KdF" (KdF Wagen, "Kraft durch Freude" - "Сила через радость").

В 1937 г. в Берлине под покровительством Германского рабочего фронта было основано "Общество с ограниченной ответственностью по созданию немецкого народного автомобиля" (Gesellschaft mit beschränkter Haftung zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens), а год спустя недалеко от Ганновера началось строительство завода для выпуска модели KdF.

Прототипом нового завода стала самая современная на тот момент автомобильная фабрика River-Rouge, находящаяся в США и принадлежавшая концерну Ford. Впоследствии между Ганновером и Магдебургом возникло целое поселение для сотрудников завода, получившее название "Город машин KdF".

В 1938 г. "Общество с ограниченной ответственностью по созданию немецкого народного автомобиля" было переименовано в "Завод народных автомобилей" (Volkswagenwerk GmbH). Руководителем компании стал Фердинанд Порше.

2. Точка перелома 1 – Вторая мировая война

Осенью 1939 г. новый автомобильный завод был построен, однако ввиду начавшейся войны правительство Третьего Рейха потребовало использовать мощности завода в военных целях.

3. Бизнес-идея 2 – Производство оружия и машин военного назначения

Вместо гражданских автомобилей завод стал выпускать оружие и машины военного назначения для Вермахта, Люфтваффе и СС. Исключение составили лимузины для верхушки власти. В качестве рабочих на производстве использовали в основном военнопленных и узников концлагерей.

4. Точка перелома 2 – Бомбежка автомобильного завода. Уход Фердинанда Порше с должности главы завода

В 1945 г. в результате бомбежки Города машин KdF воздушными войсками Антигитлеровской коалиции автомобильный завод был разрушен. Город оказался в британской зоне оккупации и - в целях избавления от нацистского лозунга - был переименован в Вольфсбург (в честь находящегося рядом замка Вольфсбург).

В декабре 1945 г. французское министерство юстиции обвинило Фердинанда Порше в "военных преступлениях" и заключило конструктора в тюрьму. 1 августа 1947 года Порше освободили, сняли обвинения, правда, взяли подписку о невыезде. Это обстоятельство, а

также серьёзно подорванное в заключении здоровье заставили Порше отойти от руководства заводом.

5. Бизнес-идея 3 – Возвращение к производству гражданских автомобилей

Изначально англичане хотели разобрать остатки завода и отправить их в Великобританию. Однако по решению английского майора Ивана Хирста было решено возродить завод и использовать его мощности для производства автомобилей для британской армии.

Изначально завод выпускал только служебные автомобили для армии. Затем, начиная с 1946 г., машины могли приобретать и частные лица. К октябрю 1946 г. завод под названием Wolfsburg Motor Works выпустил уже 10 тыс. автомобилей. При этом марка KdF была переименована в Volkswagen.

В 1947 г. начался экспорт автомобилей марки Volkswagen в другие страны (прежде всего, в Нидерланды).

6. Переход завода под управление Нижней Саксонии

В 1949 г. на территориях американской, британской и французской зон оккупации Германии образовалось новое государство ФРГ. Управление завода Wolfsburg Motor Works перешло от англичан к правительству федеральной земли Нижняя Саксония. Завод был снова переименован в Volkswagenwerk GmbH.

7. Бизнес-идея 4 – Создание системы кредитования приобретения новых автомобилей

В 1949 г. с целью повышения спроса на продукцию Volkswagen была основана компания Volkswagen Finanzierungsgesellschaft GmbH, предоставляющая кредиты на покупку автомобилей компании.

8. Бизнес-идея 5 – Продажа качественных автомобилей по низким ценам, расширение линейки автомобилей

В 1948 г. Хирст пригласил на должность генерального директора Wolfsburg Motor Works бывшего главу завода Opel в Бранденбурге (принадлежащего General Motors) Хайнриха Нордхоффа. Нордхофф проявил себя как талантливый менеджер, сумевший собрать вокруг себя команду профессионалов и создать на предприятии культуру патернализма.

Маркетинговая стратегия Нордхоффа заключалась в предложении покупателям качественных автомобилей по низким ценам. В результате автомобиль Volkswagen пользовался большим спросом у потребителей. Многие коллеги Нордхоффа советовали ему снизить качество выпускаемых автомобилей, дабы сократить издержки производства. Однако Нордхофф предпочитал получать меньшую прибыль чем мог бы, лишь бы не подорвать репутацию марки Volkswagen.

К 1953 г. было продано 500 000 машин марки Volkswagen, к 1955 г. - уже миллион. При этом автомобили Volkswagen продавались не только в ФРГ, но и еще в 86 странах мира. К середине 1950-х гг. компания стала крупнейшим производителем автомобилей в Европе. В это же время в г. Сан-Паоло (Бразилия) открылся первый зарубежный завод по производству машин марки Volkswagen, выпускающий автомобили для Южной Америки.

В конце 1950-х - начале 1960-х гг. начинается также расширение линейки машин компании. Если раньше выпускалась только одна модель Volkswagen (Type 1), то теперь их становится несколько (Type 3, Type 4 и т.д.).

9. Точка перелома 3 – Провал Volkswagen в США

В 1950 г. Нордхофф представил автомобиль Volkswagen в США. Компанию ждал провал - за год в Америке было продано всего 330 машин. По мнению многих экспертов, неудачи Volkswagen в США были связаны в первую очередь с тем, что компания ассоциировалась у американцев с национал-социализмом.

10. Бизнес-идея 6 – Проведение удачной рекламной кампании в США

В конце 1950-х гг. американское рекламное агентство Doyle Dane Bernbach взялось за раскрутку Volkswagen в США. Агентство придумало серию рекламных плакатов для Volkswagen, подчеркивающих преимущества немецкого автомобиля перед американскими. В рекламе говорилось о том, что Volkswagen потребляет в два раза меньше бензина; что мотор Volkswagen находится в задней части автомобиля, и поэтому машина может спокойно ездить по снегу; что двигатель Volkswagen самостоятельно охлаждается без помощи кулера и т.д. Агентство также изобрело для первой модели Volkswagen (Type 1) кличку "жук" (Beetle), таким образом подчеркивая ее проворность и компактность. В результате данной рекламной кампании объем спроса на легковой автомобиль Volkswagen в США резко вырос.

Большим успехом стал пользоваться в Америке также микроавтобус VW-Bus. В 1960-х гг. он стал настоящим символом кэмпинга в США.

11. Приватизация Volkswagen

В 1960 г. Бундестаг ФРГ выпустил постановление об обязательной приватизации государственных предприятий. Общество с ограниченной ответственностью "Volkswagenwerk GmbH" было превращено в акционерное общество "Volkswagenwerk Aktiengesellschaft (AG)". 60% акций было продано сотрудникам компании и гражданам ФРГ (девиз «Благосостояние для всех!»), а оставшиеся 40% были поделены поровну между Федеративной Республикой Германия и федеральной землей Нижняя Саксония.

Дабы сохранить свою роль в управлении концерном, правительство ФРГ утвердило так называемый «Акт Volkswagen» - закон, запрещавший любому акционеру иметь более 20% голосов (даже если его доля в акционерном капитале компании превышала 1/5).

12. Бизнес-идея 7 – Приобретение компании Auto Union

В 1964 г. Volkswagenwerk AG приобрел у компании Daimler-Benz 50% акций ее дочерней фирмы Auto Union, производившей марку Audi. В 1966 г. были выкуплены оставшиеся 50% акций. Audi стала второй автомобильной маркой в ассортименте Volkswagenwerk AG.

13. Точка перелома 4 – Падение спроса на легковые автомобили Volkswagen

В начале 1970-х гг. концерн столкнулся с резким падением спроса на свои автомобили в связи с конкуренцией со стороны более дешевых японских автомобилей. Модели Volkswagen начали считаться устаревшими - особенно по сравнению с входящими в моду японскими машинами.

14. Бизнес-идея 8 – Использование технологий Audi в производстве Volkswagen

Благодаря приобретению Auto Union, Volkswagen получил доступ к новым для компании технологиям в производстве автомобилей. В начале 1970-х гг. фирма впервые стала выпускать машины с водяным охлаждением мотора, передним приводом и двигателем, установленным в передней части автомобиля.

Спрос на автомобили концерна снова вырос, однако в результате обильных заимствований у Auto Union, новые модели машин, выпущенные Volkswagen в 1970-х гг., - такие как Passat и Polo - стали чрезмерно походить на чуть ранее выпущенные автомобили Audi.

Чтобы высвободить мощности под выпуск новых моделей автомобилей, концерн принял решение перенести производство своей первой модели Volkswagen (Type 1) Beetle в Мексику. В 1978 г. Beetle в последний раз был выпущен в Германии.

15. Бизнес-идея 9 – Внедрение информационных технологий и концепции бережливого производства

В начале 1980-х гг. концерн Volkswagen начал активное внедрение информационных технологий на производстве. Использование компьютеров и роботов помогло компании автоматизировать технологические процессы, сократить потери ресурсов и, таким образом, снизить издержки и цены. Если раньше автомобили Volkswagen стоили на 20% дороже, чем их японские конкуренты (Honda и Toyota), то теперь ценовое преимущество японских машин стало сходить на нет. Это позволило компании существенно увеличить долю рынка.

16. Бизнес-идея 10 – Активная экспансия по всему миру, в том числе за счет поглощений

С середины 1980-х гг. под руководством нового CEO Карла Хана Volkswagen начал активную экспансию по всему миру. Компания заключила договоры с несколькими китайскими предприятиями о выпуске новой модели автомобиля VW Santana в Китае. Параллельно было подписано соглашение с ГДР о производстве 300 000 двигателей для автомобилей Volkswagen в восточногерманском городе Цвиккау. В конце 1980-х - начале 1990-х гг. Volkswagen приобрел испанскую компанию SEAT и чешскую компанию Škoda, что позволило концерну существенно увеличить свою долю на европейском рынке. К началу 1990-х гг. Volkswagen стал крупнейшим производителем автомобилей в Европе.

В 1985 г. компания изменила название с Volkswagenwerk AG на Volkswagen AG.

17. Точка перелома 5 – Массовые отзывы автомобилей с дефектами. Обвинение в хищении денежных средств

В середине 1980-х гг. компании пришлось отозвать около 300 000 автомобилей моделей Golf, GTI, Audi 5000, Vanagon и Camper в связи с обвинениями в неисправности тормозов, наличии дефектов топливных баков и дверных защелок.

Кроме того, в 1986 г. компании было предъявлено обвинение в незаконных операциях с валютой и хищении 480 млн немецких марок. В результате все сотрудники отдела по работе с валютой оказались в тюрьме.

18. Бизнес-идея 11 – Существенное снижение затрат (cost-cutting)

В начале 1990-х гг. новым главой Volkswagen стал внук Фердинанда Порше Фердинанд Пьех. Внутрифирменная политика Пьеха была направлена на снижение затрат компании. Было произведено массовое сокращение персонала (только в Германии 12 500 человек потеряли работу). Количество производственных платформ снизилось с 16 до 4 (осталось по одной платформе на каждую из четырех марок концерна - Volkswagen, Audi, SEAT и Škoda). Это позволило компании сэкономить миллиарды долларов.

В 1993 г. Пьех переманил в Volkswagen одного из менеджеров General Motors Хосе Игнасио Лопеса, известного своей жесткой политикой по снижению затрат. Лопес внедрил в Volkswagen знаменитую японскую концепцию «Точно в срок» (Just-in-time), позволяющую повысить эффективность производства.

19. Бизнес-идея 12 – Выстраивание новых отношений с поставщиками

Придя в компанию, Лопес разработал новую стратегию выстраивания отношений с поставщиками, которая позволяла Volkswagen получить дополнительные преимущества. Он заставил многих поставщиков самих производить большую часть сборки, вынуждая их делать вложения в специфические активы и заботиться о повышении производительности. Данная концепция была во многом заимствована у компании Toyota.

20. Точка перелома 6 – Обвинение в промышленном шпионаже

Почти сразу после прихода Лопеса в Volkswagen, General Motors обвинила своего бывшего менеджера в промышленном шпионаже - в частности, краже образцов будущих моделей Opel. В 1996 г. Лопес был вынужден подать в отставку, а год спустя Volkswagen выплатила General Motors 100 млн долларов.

21. Бизнес-идея 13 – Освоение новых сегментов рынка

В конце 1990-х гг. Volkswagen начал осваивать новые сегменты автомобильного рынка. Выпущенная в 1998 г. модель VW Lupo, обладающая трехцилиндровым двигателем, стала первым "субкомпактным" и "энергосберегающим" автомобилем компании. Приобретение марок Rolls-Royce (в 2002 г. выкуплена BMW), Bentley, Lamborghini и Bugatti открыло концерну дверь в сегмент "люкс".

В то же время была основана дочерняя компания Volkswagen Financial Services AG (преемница Volkswagen Finanzierungsgesellschaft mbH), занимающаяся банковскими услугами, лизингом и страхованием автомобилей.

22. Точка перелома 7 – Обвинение в сотрудничестве с национал-социалистами, конфликт с итальянскими дилерами

В 1996 г. в Германии вышла книга "Volkswagen и его работники в Третьем Рейхе", рассказывающая о жутких условиях, в которых военнопленные и узники концлагерей вынуждены были трудиться на заводе компании во время II мировой войны. Volkswagen обвинили в сотрудничестве с национал-социалистами и гибели многих работников от побоев. Два года спустя концерн выплатил 12 млн долларов людям, которые работали на заводе в качестве узников и на тот момент (в 1998 г.) еще были живы.

В 1998 г. Европейская Комиссия обвинила Volkswagen в том, что концерн запретил итальянским дилерам продавать автомобили компании гражданам Германии и Австрии.

Представители концерна в свою защиту утверждали, что дилеры хотели нажиться за счет падения курса итальянской лиры. В итоге Европейская Комиссия заставила Volkswagen выплатить штраф в размере 106 млн долларов.

23. Точка перелома 8 – Стагнация экономики и падение спроса на немецкие автомобили

В начале 2000-х гг. стагнация экономики Германии и повышение курса евро привели к падению спроса на немецкие автомобили. Усугубила ситуацию нарастающая конкуренция со стороны азиатских автопроизводителей. Volkswagen принял решение существенно сократить затраты (в том числе уволить 5000 сотрудников по всему миру), а также предоставить покупателям большие скидки на свою продукцию.

24. Бизнес-идея 14 – Слияния и поглощения

В конце 2000-х - начале 2010-х гг. концерн Volkswagen приобрел автомобильные компании MAN, Scania и Suzuki, а также марку мотоциклов Ducati.

В 2007 г. Верховный суд ЕС отменил "Акт Volkswagen", признав, что закон препятствовал свободному перемещению капитала внутри единого экономического пространства ЕС. Год спустя немецкий холдинг Porsche SE заявил о намерении приобрести контрольный пакет (50,7%) акций Volkswagen AG. Руководство Volkswagen согласилось при условии, что, во-первых, представители Volkswagen займут руководящие должности в Porsche SE и, во-вторых, что Volkswagen AG получит контрольный пакет акций Porsche AG (дочерней компании Porsche SE).

В 2009 г. Porsche SE приобрел контрольный пакет акций Volkswagen AG. В 2012 г. Volkswagen выкупил у Porsche SE контрольный пакет акций Porsche AG за 4,46 млрд евро плюс одну обыкновенную акцию Volkswagen.

25. Точка перелома 9 – Обвинения в нарушениях экологических норм

20 сентября 2015 г. Управление по охране окружающей среды США доказало, что Volkswagen использовал в своих дизельных автомобилях программное обеспечение, занижающее реальные показатели выхлопных выбросов. В тот же день стоимость акций концерна упала на 23%, а продажи дизельных автомобилей компании в США были остановлены. Через несколько дней компания призналась, что "управляемое" программное обеспечение было установлено в 11 млн автомобилей не только в США, но и в других странах мира.

В результате скандала министерство транспорта США наложило на Volkswagen штраф в размере 14,7 млрд долларов (крупнейшая сумма компенсаций в истории автомобильной отрасли США), а председатель правления концерна Мартин Винтеркорн подал в отставку.

26. Бизнес-идея 15 – Переход на электродвигатели

После обвинений в нарушениях экологических норм Volkswagen объявил о переходе на использование в своих автомобилях электродвигателей.

Основные характеристики

Собственники - Porsche SE (52,2% акций), Федеральная земля Нижняя Саксония (20% акций), Qatar Investment Authority (17% акций).

Ключевые фигуры в развитии - Фердинанд Порше, Иван Хирст, Хайнрих Нордхофф, Карл Хан, Фердинанд Пьех, Хосе Игнасио Лопес, Мартин Винтеркорн.

Масштаб деятельности – международный (производство автомобилей осуществляется по всему миру).

Основные конкуренты – General Motors, Toyota.

Форма организации – дивизиональная. Volkswagen AG состоит из двух подразделений: автомобильного и финансового. Автомобильному подразделению принадлежат дочерние компании Audi AG; Škoda Auto, a.s.; Seat S.A.; Bentley Motors, Ltd.; Bugatti Automobiles S.A.S.; Scania AB; Volkswagen Truck & Bus GmbH и Porsche AG. Финансовое подразделение - это компания Volkswagen Financial Services AG.

III. Saab Automobile AB

Шведская автомобилестроительная компания. С 1947 по 1968 г. являлась подразделением авиастроительной корпорации Saab AB. В 1968 г. в результате слияния Saab AB и производителя грузовиков и автобусов Scania-Vabs стала подразделением объединенной корпорации Saab-Scania AB. В 1990 г. стала независимой компанией. С тех пор несколько раз меняла владельцев (General Motors, Spyker, NEVS). В 2011 г. объявила о банкротстве.

До 2000-х гг. автомобили компании собирались в Швеции (главный завод находился в Тролльхеттане). После того, как фирма стала стопроцентным дочерним предприятием General Motors, часть производства была перенесена в немецкий город Рюссельсхайм на завод Opel (компания Opel с 1930-х гг. является дочерней компанией GM).

Официальные слоганы - "Шведская машина, похожая на самолет", "Saab жертвует своей жизнью, чтобы спасти Вашу", "Хорошо сложенный швед".

1. Бизнес-идея 1 – производство военных самолетов

В середине 1930-х гг. правительство Швеции, обеспокоенное угрозой надвигающейся войны, решило создать предприятие по производству бомбардировщиков, истребителей и разведчиков для оснащения шведских ВВС. В 1937 г. несколько национальных компаний при поддержке правительства образовали авиапредприятие "Svenska Aeroplan Aktiebolaget" ("Шведское акционерное общество по производству аэропланов") - сокращенно Saab.

Первые самолеты Saab были созданы на основе немецких Юнкерсов (Junkers) - для этого компания получила у немцев специальную лицензию. Затем фирма стала выпускать модели собственной конструкции (например, бомбардировщик B-17).

2. Бизнес-идея 2 – производство недорогих, но мощных автомобилей

После окончания Второй мировой войны спрос на военные самолеты резко упал. Хотя в продуктовой линейке компании к тому времени было уже две модели пассажирских самолетов (Saab 90 и Saab 91), руководство фирмы решило искать новую сферу деятельности. Рассматривались варианты производства машин, мотоциклов и даже

кухонной мебели. В итоге остановились на автомобилях, решив производить маленькие легковые машины по доступным ценам - на шведском рынке данная ниша была в то время не занята.

В 1946 г. команда авиаинженеров стала разрабатывать первую модель автомобиля Saab. Год спустя публике была представлена машина под названием Saab 92 (последний самолет марки имел индекс 91). Дизайн автомобиля был навеян авиационными мотивами: аэродинамический стальной кузов с низким лобовым сопротивлением, независимая подвеска колес, шкала приборов, напоминающая самолетную, и т.д. Машина была небольших размеров и стоила дешевле, чем автомобили конкурентов (Volvo).

Отличительной чертой модели Saab 92 стало использование двухтактных двигателей вместо четырехтактных. Двухтактные двигатели были дешевле и проще, но при этом мощнее четырехтактных за счет большего числа рабочих циклов. Изначально концепция двухтактных двигателей была заимствована Saab у немецкого автомобильного концерна DKW, однако данный вид двигателей стал впоследствии визитной карточкой именно Saab.

В 1949 г. Saab 92 был запущен в серийное производство на заводе компании в Тролльхеттане. Использование авиационных технологий (например, стапельной сборки) обуславливало небольшие объемы выпуска – в день первоначально собирали только 4 машины. За первый год было произведено всего 1246 автомобилей.

Хотя Saab 92 имел некоторые недостатки (например, отсутствие крышки багажника), автомобиль пользовался в Швеции спросом. Потребителям нравилась недорогая и при этом очень мощная (за счет двухтактного двигателя) машина. В 1952 г. состоялась премьера модели Saab 92 В, чей багажник, наконец, оснастили крышкой.

3. Бизнес-идея 3 – участие в спортивных соревнованиях как маркетинговый ход

В 1949 г. в рамках испытаний Saab 92 компания отправила машину на местные спортивные соревнования. Неожиданно для всех автомобиль занял первое место в гонке, и руководство фирмы решило, как можно чаще участвовать в различных ралли, дабы таким образом повысить престиж и узнаваемость марки.

В 1950 г. уже две машины Saab приняли участие в спортивных соревнованиях в Монте Карло и обе пришли к финишу с хорошими результатами. В 1952 г. шведка Грета Моландер выиграла на автомобиле Saab "Дамский кубок" Европейского чемпионата по мотоспорту. Однако настоящего успеха на спортивном поприще компания добилась в начале 1960-х гг., когда швед Эрик Карлссон на модели Saab 96 три года подряд становился абсолютным чемпионом Европы по ралли.

4. Бизнес-идея 4 – выход на международный рынок

В 1955 г. фирма выпустила свою вторую модель автомобиля - Saab 93. Данная модель стала первой машиной компании, которая продавалась за рубежом (прежде всего, в США). Автомобиль пользовался у иностранных потребителей спросом, прежде всего, из-за оригинального дизайна и мощного двигателя. Благодаря экспорту автомобилей у компании появилась валюта для покупки иностранных материалов, оборудования и запчастей.

5. Бизнес-идея 5 – производство спортивных автомобилей. Встроенные ремни безопасности

Наблюдая за успехами своих машин на ралли, компания решила заняться выпуском спортивных автомобилей. Во второй половине 1950-х гг. Saab выпустила свои первые спорткары – Saab Sonett и Saab Gran Turismo 750. Обе модели были созданы на основе Saab 93. Мощный (максимальная скорость - 150 км. в час) автомобиль класса люкс Gran Turismo предназначался прежде всего для американского рынка - из 605 произведенных машин 546 были экспортированы в США. Данная модель стала первой в истории машиной со встроенными ремнями безопасности.

6. Точка перелома 1 – ужесточение законов о загрязнении окружающей среды

Двухтактные двигатели в отличие от четырехтактных не имели отдельной системы смазки, что приводило к их быстрому износу. При этом в процессе износа двухтактные двигатели выбрасывали густые клубы масляного дыма, а несгоревшее масло начинало капать из выхлопной трубы.

В 1960-х гг. во многих странах мира были ужесточены законы о загрязнении окружающей среды. Как следствие, автомобили с двухтактными двигателями перестали пользоваться спросом.

7. Бизнес-идея 6 – переход на четырехтактные двигатели

Руководство компании пришло к выводу, что надо начинать выпускать автомобили с четырехтактными двигателями. В конце 1960-х гг. были представлены модели Saab 95 и Saab 96, оснащенные четырехтактными двигателями. Чтобы не запускать "с нуля" дорогостоящее производство новых двигателей, их покупали у американской фирмы Ford Motor Co.

8. Бизнес-идея 7 – производство автомобилей повышенной безопасности и комфортности

В конце 1960-х гг. компания решила расширить ассортимент своей продукции и выпустила модель Saab 99, предназначавшуюся для обеспеченных клиентов. Машина стала одной из первых в истории представительниц автомобильного "бизнес-класса" - модель была оснащена автоматической коробкой передач, а также первыми в истории сиденьями с подогревом, стеклоочистителями для фар, самовосстанавливающимися бамперами и ударопрочными дверными балками. Четырехтактные двигатели для Saab 99 приобретались у британского автомобильного завода Triumph.

Английский журнал «Car» назвал Saab 99 образцом солидности и самой безопасной машиной в Европе.

7. Бизнес-идея 8 – производство автомобилей с турбонаддувом

В середине 1970-х гг. новое предприятие Saab-Scania AB (объединение Saab и производителя грузовиков Scania) впервые в мире использует в серийном производстве автомобилей авиационную технологию турбонаддува (модель Saab 99 Turbo). Двигатели с турбонаддувом являлись гораздо более мощными, чем обыкновенные четырехтактные двигатели (максимальная скорость - 215 км/час), что обеспечило компании успех у потребителей и победу в нескольких спортивных соревнованиях.

Впоследствии автомобили с турбонаддувом стали новой визитной карточкой Saab.

8. Бизнес-идея 9 – совершенствование процесса производства

В конце 1970-х гг. Saab решила сосредоточить усилия на совершенствовании процесса производства. На заводе появились новые компьютерные системы и множество роботов. Это позволило значительно увеличить производительность труда.

9. Бизнес-идея 10 – дальнейшее совершенствование автомобилей и освоение новых сегментов рынка

В 1978 г. выходит новая модель Saab 900. Машина была оснащена многими новейшими для того времени технологиями – фильтром для очистки воздуха в салоне, независимыми подвесками с пружинами, дисковыми тормозами на всех колесах, а также вогнутым лобовым стеклом, обеспечивающим прекрасный обзор. Автомобиль ждал большой успех - с 1978 по 1998 гг. в мире было продано более миллиона машин.

В 1983 г. Saab стала первым производителем автомобилей, использовавшим тормоза без асбестовых накладок, стирание которых вызывало появление вредной для людей пыли.

В 1980-х гг. в Европе наблюдался бум спроса на автомобили класса люкс. В 1984 г. компания выпустила свою первую модель класса люкс - марку Saab 9000. В основу модели легло шасси Type Four, на базе которого были также построены автомобили Fiat Croma, Lancia Thema и Alfa Romeo 164.

10. Точка перелома 2 – ослабление конкурентной позиции. Убытки

Начиная с 1987 г. Saab стала терпеть убытки. Объяснялось это несколькими причинами.

Во-первых, выпустив автомобиль категории люкс, компания попыталась внедриться в сегмент рынка, оккупированный немецкими и японскими производителями. Новая марка Saab 9000 не снискала успеха у потребителей - в год производилось всего 60 000 автомобилей, что не окупало даже затраты на выпуск.

Во-вторых, производственные затраты компании были существенно выше, чем у конкурентов ввиду отсутствия стандартизации и унификации производства, а также низкой технологичности производственных процессов.

В-третьих, в 1980-х гг. внимание компании было сфокусировано практически исключительно на рынке США. При этом многие американские производители автомобилей (Ford, General Motors) переняли инновации Saab (например, турбонаддув), но продавали машины по более низким ценам ввиду отсутствия необходимости импортировать их из-за рубежа (логистические издержки) и более совершенных технологий сборки. В итоге они стали вытеснять шведскую компанию со своего рынка. Когда фирма стала терять клиентов в США, поля для отступления у нее не нашлось.¹⁷

11. Бизнес-идея 11 – переход под управление General Motors

В конце 1980-х гг. американский автомобильный концерн General Motors решил в целях расширения своего присутствия на европейском рынке купить какого-нибудь

¹⁷ Christian Berggren "Alternatives to Lean Production"

европейского производителя автомобилей. Изначально GM планировал приобрести контрольный пакет акций британской компании Jaguar, однако его опередил Ford, предложив Jaguar большую сумму. Внимание General Motors переключилось на Saab.

В 1989 г. концерн Saab-Scania AB принял решение сконцентрировать ресурсы на производстве самолетов и избавиться от не приносящего прибыль автомобильного подразделения. В ходе проведенной реструктуризации образовалась новая компания Saab Automobile AB. 50% акций Saab Automobile AB приобрел General Motors (другая половина досталась шведской компании Investor AB). Руководство Saab Automobile AB надеялось, что General Motors приведет компанию к новому росту, предоставив ей дополнительные технологические и маркетинговые ресурсы. Однако сторонние наблюдатели опасались, что GM уничтожит уникальность Saab.

В начале 1990-х гг. начинают выпускаться машины совместного производства General Motors и Saab Automobile. Благодаря сотрудничеству с GM и передаче ею лучших управленческих практик, производительность труда в Saab выросла в два раза (ранее на сборку одной машины уходило 100 часов, теперь 50), и необходимая для получения прибыли норма выработки уменьшилась вдвое. В 1994 г. компания Saab впервые за предыдущие семь лет закрыла год с прибылью.

12. Точка перелома 3 - конфликт General Motors и Saab Automobile

Почти сразу после получения владельческого контроля начинается конфликт руководства General Motors с руководством компании Saab. В основе этого конфликта лежало несовпадение организационных культур. Менеджеры и инженеры Saab хотели продолжать производить самобытные машины, оснащенные уникальными инновациями (например, зажигание автомобиля, по мнению инженеров Saab, должно было находиться на полу рядом с коробкой передач), в то время как руководство General Motors было ориентировано на стандартизацию и унификацию

В 2000 г. GM приобрел оставшиеся 50% акций Saab, сделав шведскую компанию своей стопроцентной "дочкой".

Под давлением General Motors новые модели машин Saab стали выпускаться на базе автомобилей Opel на заводе компании в Руссельсхайме. Результат разочаровал традиционных потребителей – автомобили Saab утратили свою индивидуальность, выглядели как нелепые гибриды и были технологически несовершенны. Как следствие, спрос на машины Saab резко упал, и к началу мирового финансового кризиса (2007-2009 гг.) они уже считались устаревшими и неконкурентоспособными.

13. Точка перелома 4 - мировой финансовый кризис 2007-2009 гг., смена владельца

Во время мирового финансового кризиса и спада спроса на автомобили концерн General Motors, финансовые показатели которого резко ухудшились, начал производство по делу о своем банкротстве и объявил о намерении продать свои убыточные подразделения, в том числе и компанию «Saab».

Покупкой Saab заинтересовалось несколько производителей автомобилей – среди них шведская компания Koenigsegg и голландская Spyker. В 2010 г. Saab была куплена Spyker при условии, что GM продолжит поставлять компании двигатели и другие запчасти.

Крохотная (бутиковая) компания Spyker объявила о намерении возродить Saab и найти для шведской марки новые рынки сбыта. Однако на данном пути существовало несколько преград.

Во-первых, многие подразделения Saab (прежде всего, продажи и маркетинг) были интегрированы с General Motors.

Во-вторых, главный завод Saab в Тролльхеттане во время правления GM сократил производство автомобилей (уволнил большую часть персонала) ввиду перемещения части основного производства в Рюссельсхайм.

В-третьих, доверие клиентов к марке Saab было существенно подорвано в предыдущие годы. Негативное влияние на положение Saab оказала также отставка в марте 2011 г. главы компании Яна Аке Йонсона, проработавшего в фирме 40 лет.

Как результат, продажи автомобилей Saab были крайне низкими. У компании образовались большие долги, и поставщики стали отказываться от сотрудничества с ней.

14. Точка перелома 5 – банкротство и закрытие компании

Spyker попыталась продать Saab нескольким китайским производителям автомобилей, но концерн General Motors, не желая передавать китайцам свои технологии, пригрозил отзывом лицензий. О своей готовности инвестировать в Saab неоднократно заявлял и российский бизнесмен Владимир Антонов, но он был исключен из числа акционеров Spyker также под давлением GM. В конце 2011 г. Saab объявила о банкротстве. Завод в Тролльхеттане был закрыт.

В 2012 г. только что созданный шведский холдинг National Electric Vehicle Sweden AB (NEVS), контрольный пакет акций которого принадлежал китайцам, приобрел активы обанкротившейся компании в целях производства электромобилей на основе классических моделей Saab. Осенью 2013 г. начался выпуск автомобилей NEVS под брендом Saab на возрожденном заводе в Тролльхеттане.

В 2014 г. несколько компаний подали иски о взыскании с NEVS крупных долгов. В итоге холдинг объявил себя банкротом и лишился лицензии на использование бренда Saab.

В настоящее время автомобили под брендом Saab не выпускаются.

Основные характеристики

Ключевые фигуры в развитии – Сикстен Сасон (главный дизайнер компании с 1939 по 1967 гг.), Ян Аке Йонсон.

Масштаб деятельности – международный. Производство автомобилей осуществлялось в основном в Швеции, но продавались они по всему миру. Основные рынки сбыта Saab: Швеция, США и Великобритания - на долю этих стран приходилось 60% продаж компании.

Основные конкуренты – BMW, Volvo, Audi

Форма организации – мультидивизиональная. У компании было несколько дочерних предприятий (Saab Automobile Parts AB, Saab Automobile Tools AB, Saab Property AB, Saab National Sales Companies и др.), которые поставляли для нее запчасти, детали и т.д., а также занимались сбытом ее продукции.

IV. Toyota Motor Corporation

Крупнейшая автомобилестроительная компания Японии. Первый по объему реализованной продукции и второй по объему выручки (после Volkswagen) производитель автомобилей в мире. Владелец самого дорогого бренда среди производителей автомобилей. Основной производитель гибридных (использующих более одного источника энергии) машин.

Число сотрудников - 344 тыс. чел. Доля мирового рынка автомобилей - 12,19% (2014 г.).

Официальные слоганы - "Двигайся вперед", "Поехали", "Мечта за рулем"

В табл. 12 представлены места компании в списке Fortune Global 500 и динамика выручки компании за последние 5 лет.

Таблица 12. Показатели компании Toyota Motor Corporation (2011-2015)

Год	2011	2012	2013	2014	2015
Место в рейтинге Fortune Global 500	8	10	8	9	8
Выручка (млрд. долл.)	229	235	266	256	248

Динамика выручки компании Toyota Motor Corporation (млрд. долл.)

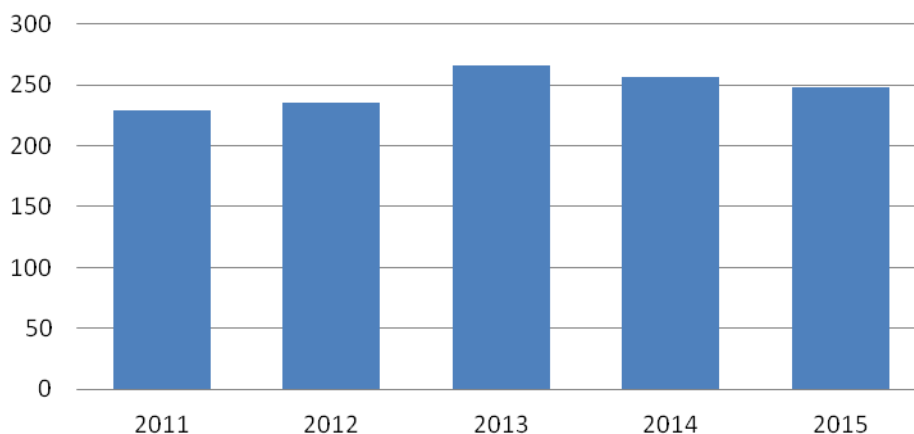


Рис. 1. Динамика выручки компании Toyota Motor Corporation

1. Бизнес-идея 1 – изобретение автоматического ткацкого станка

В 1896 г. молодой плотник Сакити Тойода изобрел и запатентовал первый в Японии электрический ткацкий станок. По словам Тойоды, к изобретению его подтолкнуло то, что он не мог больше спокойно наблюдать за тем, как его мать-ткачиха надрывается, работая на ручном станке.

В 1924 г. Тойода создал первый в Японии автоматический ткацкий станок. А два года спустя была основана компания Toyota Automatic Loom Works, занимающаяся производством и сбытом станков, созданных по модели Сакити Тойода.

2. Бизнес-идея 2 – производство автомобилей

В конце 1920-х гг. Сакити Тойода загорелся идеей заняться производством автомобилей. В то время у Японии почти не было собственной автопромышленности – машины, ездившие по улицам японских городов, были изготовлены преимущественно американцами.

Чтобы получить стартовый капитал, необходимый для производства автомобилей, Сакити Тойода продал британцам патент на производство автоматических станков за 1 млн йен. А сын Сакити, Киитиро Тойода, поехал в США, чтобы изучить у американцев процесс производства автомобилей.

В начале 1930-х гг. в компании Toyota Automatic Loom Works открылось новое подразделение, занимавшееся разработкой автомобилей. В 1935 г. были выпущены первые модели машин – пассажирская A1 (очень похожая на Шевроле) и грузовая G1. Чтобы обеспечить себе место на рынке, Toyota стала продавать свои автомобили по существенно более низким ценам, чем ее конкуренты Ford и General Motors.

3. Бизнес-идея 3 – разделение бизнесов, учреждение компании Toyota

В 1937 г. подразделение, занимавшееся производством автомобилей, отделилось от компании Toyota Automatic Loom Works и превратилось в самостоятельную фирму Toyota Motor Co., Ltd. Буква d в названии компании была при этом заменена на t, так как название Toyota, по мнению семьи Тойода, было более благозвучным для японского уха. К тому же иероглифическое написание Toyota содержит восемь палочек – счастливое число для японцев.

Автомобили Toyota стали пользоваться большим успехом у японцев. Чтобы удовлетворить постоянно возрастающий спрос, компания построила в городе Коромо огромный завод для производства машин. Позднее Коромо был переименован в Тойота-сити.

4. Точка перелома 1 – Вторая мировая война

Во время Второй мировой войны спрос на пассажирские автомобили со стороны населения упал, и Toyota занималась в основном производством грузовиков для японской армии. Ввиду строжайшего дефицита средств грузовики делались в упрощенных вариантах - например, с одной фарой и только задним тормозом.

5. Точка перелома 2 – послевоенные годы, угроза банкротства

После войны Япония находилась в разрухе – как следствие, спрос на пассажирские автомобили не восстанавливался, а на грузовые - резко упал. Компания оказалась на грани банкротства. Руководство Toyota анонсировало сокращение штата и урезание заработной платы работников. Недовольные сотрудники фирмы устроили массовую забастовку, что привело к остановке производства автомобилей. Чтобы усмирить работников, президент компании Киитиро Тойода вынужден был подать в отставку.

Новый подъем

В 1950-е гг. спрос на автомобили начал расти, и компании необходимо было наращивать объемы выпуска.

6. Бизнес-идея 3 – система бережливого производства

Эйджи Тойода, двоюродный брат Киитиро Тойода, поручил одному из менеджеров компании, Таичи Оно, разработать стратегию повышения эффективности производства автомобилей (сокращения издержек). Таичи Оно, изучив технологии производства машин в разных странах мира, обнаружил, что работники американских автомобильных компаний (Ford) работают в 9 раз производительнее работников Toyota. Таичи сделал вывод, что в производстве надо делать упор на отладку процессов.

В ходе анализа производственных процессов Эйджи Тойода и Таичи Оно разработали систему TPS (Toyota Production System) – одну из первых в мире систем бережливого производства. Механизм работы TPS заключался в организации производства таким образом, чтобы свести потери всех возможных ресурсов (сырья, денег, времени, простоя оборудования и т.д.) к минимуму.

Основные принципы Toyota Production System:

1. Поток создания (добавления) ценности продукта должен быть непрерывным.
2. Во всех процессах, связанных с производством продукции и обслуживанием, нагрузка должна быть распределена равномерно.
3. Себестоимость продукции должна быть снижена за счет совершенствования производственных процессов.
4. Сырье и материалы должны поступать в необходимом количестве, в нужное место и точно к назначенному сроку для производства готовой продукции (принцип «точно в срок»).
5. Объёмы продукции и сроки её изготовления на каждом производственном этапе определяются исключительно потребностями последующих этапов (принцип вытягивающего производства).
6. Оборудование должно останавливаться само, когда возникает проблема (изначально принцип работы ткацких станков Toyota).

В компании должна быть создана сильная и стабильная семейная культура с долговечными ценностными ориентирами и убеждениями, которые разделяют и принимают все сотрудники.

В результате внедрения TPS производительность и эффективность Toyota существенно увеличились. В последующие десятилетия система бережливого производства активно заимствовалась другими компаниями по всему миру.

7. Бизнес-идея 4 – использование метода target-costing

Начиная с середины 1960-х гг. Toyota использует метод расчета целевой себестоимости (target-costing), позволяющий снизить цену продукции и получить значительные преимущества перед конкурентами.

8. Точка перелома 3 – выход и провал на американском рынке

В середине 1950-х гг., имея огромный успех в Японии, Toyota решила выйти на рынок США, предложив американцам модель Toyopet Crown, стоившую гораздо меньше, чем американские легковые автомобили. Компанию ждал провал – маленькая и маломощная Toyopet Crown оказалась не приспособлена для скоростных поездок по американским шоссе, и за первый год удалось продать всего две с лишним сотни машин.

9. Бизнес-идея 5 – изучение нужд потребителей по всему миру

Потерпев провал на американском рынке, Toyota осознала свои ошибки и под руководством Шоитиро Тойода, старшего сына Киитиро Тойода, стала изучать потребности автомобилистов в разных странах – создавать мощную систему маркетинга.

В конце 1950-х гг. компания представила на рынок новую марку автомобиля – Toyota Sozona, снискавшую огромный успех во всем мире благодаря своему представительному виду, а также большой мощности, которую обеспечивали сразу два двигателя. В 1966 г. компания выпустила компактный, но мощный автомобиль Toyota Corolla, ставший одной из самых продаваемых машин в истории.

В конце 1960-х гг. Toyota заключила договоры о сотрудничестве с Daihatsu Motor – производителем компактных микролитражных машин и Hino Motors – производителем грузовых автомобилей. Данные сделки позволили Toyota увеличить свои доли на соответствующих сегментах рынка.

В 1969 г. суммарный объем экспорта Toyota превысил 1 млн автомобилей.

В результате нефтяного кризиса 1970-х гг. во всем мире увеличился спрос на малолитражные машины. Это обстоятельство сыграло на руку Toyota – четырехцилиндровые двигатели японских автомобилей потребляли меньше топлива, чем шестицилиндровые двигатели американских.

10. Точка перелома 4 – ограничение на импорт автомобилей со стороны некоторых стран

В 1960-х гг. некоторые страны ввели ограничение на импорт автомобилей с целью поддержки собственного автопрома.

11. Бизнес-идея 6 – открытие заводов Toyota в разных странах

Чтобы не потерять долю рынка, Toyota стала строить заводы и осуществлять сборку автомобилей в других странах. Первый зарубежный завод Toyota появился в 1963 г. в Мельбурне, Австралия. Постепенно сборочные производства открывались также в США, Канаде, Тайване и других странах. К концу 1980-х гг. машины Toyota производились почти во всех уголках планеты.

К перемещению производства в другие страны компанию подтолкнуло также удорожание йены и, как следствие, снижение конкурентоспособности японских товаров на мировом рынке.

Стоит отметить, что работа в компании Toyota привлекала иностранных работников в том числе семейной культурой, в то время как, например, на американских предприятиях царил культура бюрократии в ее самых жестких вариантах.

12. Бизнес-идея 7 – выстраивание стабильных кооперационных связей с поставщиками

Усовершенствование системы TPS осуществлялось в том числе посредством тесного взаимодействия Toyota с поставщиками, которым она предоставляла кредиты, оборудование, станки, технологические ноу-хау и управленческий опыт. Последнее осуществлялось с помощью перевода высших руководителей, уходящих в отставку, в советы директоров компаний-поставщиков.

Уже в 1970-х гг. Toyota имела 32 фирмы-спутника (для сравнения: Nissan – 35, Honda – 25, Mitsubishi – 10). К 1980 г. отношения с субконтракторами позволили Toyota закупать на стороне около 70% компонентов, в то время как, например, General Motors 77% компонентов продолжала производить сама. В 1990-х гг. Toyota поддерживала кооперационные связи уже с 200 фирмами и ускоренно формировала связи с поставщиками электроники, стремясь оснастить свои машины новыми компонентами, системами и фурнитурой (цифровыми индикаторами скорости, топлива), которые к 1990 г. составляли приблизительно 1/5 общей стоимости автомобиля.

В настоящее время компания является одним из наиболее ярких примеров сетевых интеграторов. Около 60 основных поставщиков Toyota производят примерно 80% всех ее комплектующих, при этом для каждого типа детали компания имеет как минимум двух поставщиков. Главный критерий, по которому ведется отбор партнеров - поставщик должен выпускать высококачественную продукцию, соответствующую требованиям Toyota, и быть готовыми работать по системе "точно в срок". Toyota гарантирует своим поставщикам приобретение их продукции (при условии выполнения условий по качеству, срокам и принципам ценообразования) в течение всего времени производства определенной модели, тем самым снижая риски их вложений в специфические активы. В качестве дополнительных стимулов выступает возможность продолжения сотрудничества при выпуске новой модели.

13. Бизнес-идея 8 – освоение новых сегментов рынка

С конца 1980-х гг. Toyota активно осваивает новые сегменты автомобильного рынка.

В 1989 г. компания выпустила марку Lexus - свой первый автомобиль класса люкс.

В 1990-х гг. компания стала выпускать двигатели и иные запчасти для спортивных автомобилей других производителей.

В 1997 г. появился первый в мире серийный гибридный автомобиль Prius (многие компании занимались производством гибридных автомобилей и до этого, но именно благодаря Toyota данный вид машин стал широко распространен).

В 1998 г. Toyota приобрела контрольный пакет акций (51%) Daihatsu Motor.

В начале 2000-х Toyota приобрела контрольный пакет акций (50.1%) Hino Motors.

С 2005 по 2008 гг. Toyota приобрела 16,6% акций концерна Fuji Heavy Industries (владельца автомобильного бренда Subaru). Данная сделка позволила Toyota получить доступ к новым технологиям, прежде всего - новому виду батарей для гибридных бензин-электрических моторов.

После того, как General Motors заявила о своих планах по созданию электромобиля Chevrolet Volt, Toyota немедленно начала разработку собственного аналога. В настоящее время компания тестирует модель Toyota Plug-in HV в Японии, США и Европе.

В 2004 г. Toyota стала выпускать роботов, предназначенных для ухода за пожилыми людьми.

14. Точка перелома 5 - масштабные отзывы автомобилей

В период с 2009 по 2014 гг. Toyota была вынуждена несколько раз отзывать миллионы проданных автомобилей по всему миру ввиду обнаруженных дефектов тормозов, крепежных рельсов сидений, стеклоочистителей и т.д. Столь масштабные отзывы продукции нанесли серьезный удар по репутации компании.

Основные характеристики

Собственники - Japan Trustee Services Bank, Ltd., Toyota Industries Corporation (ранее Toyoda Automatic Loom Works, ныне производитель вилочных погрузчиков), The Master Trust Bank of Japan.

Ключевые фигуры в развитии - семья Тойода.

Масштаб деятельности – международный (производство автомобилей осуществляется по всему миру).

Основные конкуренты – General Motors, Volkswagen.

V. Daewoo Motors

Корейская автомобилестроительная компания. В 2002 году стала дочерним предприятием GM.

Официальные слоганы – «Daewoo, вот кто», «Для лучшего будущего».

1. Бизнес-идея 1 – основание компании по производству запчастей для японских автомобилей

С 1910 по 1945 гг. Корея была колонией Японии, и корейская автомобильная отрасль представляла собой несколько предприятий, занимавшихся выпуском запчастей для японского автопрома. Одно из таких предприятий под названием “National Motor” открылось в 1937 г. в корейском городе Инчхон.

2. Точка перелома 1 – окончание японского правления

После окончания японского правления и начала американской оккупации Южной Кореи (1945 г.) компания продолжила выпускать запчасти – теперь уже для американских производителей автомобилей.

3. Бизнес-идея 2 – получение эксклюзивного разрешения на производство (сборку) автомобилей за счет сотрудничества с правящей партией

В 1962 г. правительство Южной Кореи издало закон «О развитии автомобильной промышленности», запрещающий импорт готовых машин из-за рубежа, а также предписывающий предоставление субсидий и освобождение от ввозных таможенных пошлин для отечественных производителей транспортных средств.

В начале 1960-х гг. по решению Министерства труда и промышленности Южной Кореи в каждом товарном сегменте должна была работать только одна компания, чтобы обеспечить экономию от эффекта масштаба. За право производить автомобили боролось несколько корейских предприятий. В результате победу одержала компания Saenara (до 1962 г. носившая название National Motor), которая предварительно согласилась на сотрудничество с правящей партией Кореи.

Saenara подписала соглашение с японской компанией Nissan об импорте в Корею машино-комплектов (отдельных агрегатов) марки Datsun Bluebird по цене 130 000 южнокорейских вон за один автомобиль. Машины, собранные в Кореи, затем продавались по цене 250 000 вон, а большая часть прибыли перечислялась в избирательный фонд правящей партии в качестве пожертвований.

4. Точка перелома 2 – скандал с политической оппозицией, запрет на импорт машино-комплектов

В 1963 г. лидеры корейской политической оппозиции обвинили Saenara в коррупции и потребовали ликвидации компании. Одновременно ввиду дефицита иностранной валюты фирме было запрещено импортировать машино-комплекты из-за рубежа, что привело к остановке производства автомобилей. В июле 1963 г. Saenara прекратила существование, а два года спустя ее активы перешли в собственность корейского производителя запчастей Shinjin Industrial Co., которому было также передано монопольное право на производство автомобилей (опять же во многом благодаря отчислениям в пользу лидирующей политической партии).

5. Бизнес-идея 3 – создание совместного предприятия с Toyota

Первой моделью Shinjin стала марка Shinjin Shinsungho, по сути являющаяся копией Datsun Bluebird. В 1966 г. при поддержке Министерства Торговли и Промышленности было создано совместное предприятие Shinjin Motor Company, принадлежащее Shinjin и Toyota и собирающее на территории Южной Кореи модели Toyota Corona. Созданию японо-корейского предприятия во многом способствовал подписанный в 1965 г. Договор о нормализации отношений между Японией и Южной Кореей. Выпуск Corona позволил Shinjin за три года увеличить свои активы в 10 раз. Помимо Corona компания Shinjin производила и другие модели Toyota (например, Crown).

6. Точка перелома 3 – конец монополии на производство автомобилей

Обогащение за счет выпуска автомобилей Toyota стало причиной конфликта Shinjin с другими промышленными компаниями, убеждавшими правительство выдавать разрешения на производство автомобилей и другим организациям. В результате, в конце 1960-х-начале 1970-х гг. право на сборку машин получили также компании Hyundai, Asia Motors и Kia Motors, а суммарный объем производства автомобилей в Южной Корее вырос в несколько раз.

7. Точка перелома 4 – уход Toyota с корейского рынка

В начале 1970-х гг. Toyota решила совершить экспансию в Китай. Поскольку китайское правительство запрещало иностранным компаниям одновременно работать и на корейском, и на китайском рынках, автомобильный концерн принял решение покинуть Корею и продать свои акции в Shinjin третьему лицу.

8. Бизнес-идея 4 – создание совместного предприятия с General Motors

В 1972 г. принадлежащие Toyota акции компании совместного предприятия Shinjin Motor Company были куплены американским концерном General Motors, желавшим выйти со своей продукцией на корейский рынок. Совместное предприятие Shinjin и General Motors (50/50% акций) получило название General Motors Korea и стало производить автомобили моделей GM. В начале 1970-х гг. доля компании на автомобильном рынке Южной Кореи составляла примерно 80%.

9. Точка перелома 5 – нефтяной кризис 1970-х гг.

В 1970-х гг. в результате нефтяного кризиса во всем мире резко выросли цены на бензин. Как следствие, спрос на малолитражные автомобили производства Kia и Hyundai вырос, а на многолитражные машины производства General Motors (такие, как Chevrolet) упал. В 1976 г. Shinjin, испытывавший финансовые трудности, продал свою долю в General Motors Korea Корейскому Банку Развития (КБР – государственный банк Южной Кореи, созданный в 1954 г. для стимулирования и стабилизации корейской экономики). В 1976 г. компания General Motors Korea была переименована в Saehan Motors. У компании впервые появились собственные марки автомобилей (Saehan Gemini, Saehan Max и др.), но все они были основаны на моделях GM.

10. Бизнес-идея 5 – продажа акций концерну Daewoo

Один из крупнейших корейских чеболей (финансово-промышленных групп) Daewoo Industrial был основан Ким Ву Чуном в 1967 г. За свою историю концерн занимался многими видами деятельности: от производства текстиля до строительства зданий и оказания финансовых услуг. При этом в целях экспансии в новую область бизнеса Daewoo, зачастую с помощью правительства Южной Кореи, приобретал какую-то компанию, работающую в этой области и находящуюся на грани банкротства, а затем возрождал ее.

В 1978 г. Daewoo, к тому времени второй по величине корейский чеболь после Hyundai, по просьбе правительства выкупил у Корейского Банка Развития 50% акций компании Saehan Motors. А в 1982 г. компания Saehan была переименована в Daewoo Motors – на смене названия настоял Ким Ву Чун, желавший подчеркнуть принадлежность фирмы своей империи. Все названия марок Saehan были также заменены на Daewoo.

11. Точка перелома 6 – конфликты между General Motors и Daewoo

В конце 1980-х - начале 1990-х гг. между руководствами Daewoo и General Motors начались конфликты. Разногласия касались в основном методологии ведения бухгалтерского учета, подходов к управлению и организации маркетинга. Например, GM не нравилось, что Daewoo продает свои миникары в Чехословакии. По мнению американского концерна, единственным поставщиком автомобилей в Восточную Европу должна была быть компания Opel, дочернее предприятие General Motors.

Очень остро проявлялся и конфликт культур. Если Daewoo – компания с ярко выраженной семейной культурой (как и Toyota), то General Motors – типичная бюрократия.

Трения между двумя компаниями усиливал и тот факт, что GM фокусировался в основном на увеличении прибыли фирмы, а для Daewoo основным показателем всегда была доля рынка.

Как результат, в 1992 г. Daewoo выкупила у GM акции Daewoo Motors и сделала автомобильную компанию своей стопроцентной «дочкой».

12. Бизнес-идея 6 – экспансия по всему миру

Получив полный контроль над Daewoo Motors, руководство Daewoo разработало план экспансии корейского производителя автомобилей по всему миру, включавший поиск новых возможностей для инвестирования, а также локализацию производства машин в странах третьего мира и бывшего социалистического лагеря. В 1990-х гг. заводы, собиравшие автомобили Daewoo, открылись в Китае, Чехии, Индии, Польше, Румынии, Украине, Узбекистане и Вьетнаме. Локализация производства проводилась в основном с помощью создания совместных предприятий. Суммарный объем инвестиций со стороны Daewoo Motors составил 11 млрд долларов.

13. Бизнес-идея 7 – производство собственных марок автомобилей

До середины 1990-х гг. автомобили Daewoo были основаны на моделях General Motors, в том числе Opel. Начиная с 1996 г. компания стала производить собственные марки – Lanos, Nubira, Leganza, Matiz и др. Почти все они были рассчитаны на потребителя со средним достатком.

14. Точка перелома 7 – азиатский финансовый кризис конца 1990-х гг.

В конце 1990-х гг. в Восточной Азии разразился острый финансовый кризис. В то время как остальные корейские чеболи (Hyundai, Samsung и LG) резко сократили затраты, Daewoo, желая стать крупнейшей корпорацией Южной Кореи, продолжала приобретать компании, находившиеся на грани банкротства (например, SsangYong Motor), а также вкладывать деньги в разработку и продвижение новых автомобилей. Как результат, в начале 1998 г. объем долга концерна в пять раз превышал размер его собственного капитала, а в 1999 г. корпорация была вынуждена объявить о банкротстве. Глава чеболя Ким Ву Чун был обвинен в финансовых махинациях и впоследствии приговорен к 10 годам тюрьмы.

15. Переход под контроль General Motors. Ликвидация марки Daewoo

В целях погашения долгов концерна Daewoo активы его автомобильного подразделения были выставлено на торги. Кандидатами на приобретение этих активов были Hyundai, Ford, Fiat, Daimler Chrysler и General Motors. В итоге основные активы компании Daewoo Motors достались General Motors, а производство грузовых автомобилей выкупила индийская фирма Tata Motors.

В 2002 г. образовалась новая автомобильная компания GM Daewoo (основные владельцы – General Motors и Корейский Банк Развития), продолжавшая выпуск моделей Daewoo.

В середине 2000-х гг. концерн General Motors объявил, что в связи с плохой репутацией чеболя Daewoo в большинстве стран мира модели марки Daewoo будут переименованы в Chevrolet и Holden (дочернее предприятие GM в Австралии), а лейбл Daewoo останется только в Южной Кореи и Вьетнаме.

В 2011 г. компания GM Daewoo была переименована в GM Korea, а марка автомобилей Daewoo упразднена.

Основные характеристики

Ключевые фигуры в развитии – Ким Ву Чун.

Масштаб деятельности – международный. Производство и продажа автомобилей осуществлялись по всему миру.

Основные конкуренты – Hyundai, Kia.

Форма организации – мультидивизиональная. У компании было три дочерних предприятия (Daewoo Automotive Components Ltd, Daewoo Bus Ltd и Daewoo Commercial Vehicle Ltd).

VI. The Rover Company Limited

Британская автомобилестроительная компания.

Официальный слоган – "Образец для всего мира"

1. Бизнес-идея 1 – производство безопасных велосипедов

В 1877 г. английский изобретатель Джон Кемп Старли вместе со своим партнером Уильямом Саттоном основал в г. Ковентри компанию "Starley & Sutton Co", занимавшуюся производством велосипедов.

В 1885 г. Старли создал первый в истории велосипед с задней цепной передачей, одинаковыми по размеру колёсами и водительским сиденьем между ними. Новое средство передвижения получило название Rover (по англ. "Бродяга"). Преимущества Ровера по сравнению с его предшественниками (большеколесными велосипедами) заключались в устойчивости велосипеда и высокой степени безопасности водителя.

В 1889 г. компания была переименована в "J. K. Starley & Co. Ltd", а в 1896 г. - в "Rover Cycle Company Ltd".

2. Бизнес-идея 2 – производство инновационных мотоциклов

На рубеже XIX-XX веков большую популярность стали набирать мотоциклы, и Старли принял решение заняться их производством. В качестве образцов он приобрел в 1899 г. во Франции несколько мотоциклов марки Peugeot. В 1902 г. компания выпустила свой первый мотоцикл Rover Imperial, оснащенный такими инновациями, как впрыскивающий карбюратор и механические клапаны. Данная модель пользовалась большим успехом у публики – в 1904 г. было продано свыше 1000 экземпляров. Более поздние модели мотоциклов, выпущенные компанией Rover, были первыми в истории мотоциклами с зубчатой цепью.

3. Бизнес-идея 3 – производство автомобилей

В 1901 г. Джон Старли умер, и главой Rover стал Гарри Смит. Наблюдая растущий интерес к автомобилям, Смит решил, что его компания должна помимо велосипедов и мотоциклов производить также легковые машины. Для этого он переманил в свою фирму инженера из компании «Daimler» Эдмунда Льюиса.

В 1904 г. под эгидой Льюиса компания выпустила автомобиль Rover 8 - первую в истории машину, оснащенную шасси с хребтовой рамой. Год спустя вышла модель Rover 6

– упрощенная версия Rover 8, стоившая всего 105 фунтов и предназначенная для среднего класса.

В середине 1900-х гг. Льюис перешел в фирму «Deasy», а его место занял Оуэн Клегг, бывший начальник производства британской автомобилестроительной компании «Wolseley Motors». Под эгидой Клегга в 1912 г. Rover выпустила модель 12hp, представлявшую собой элегантный четырехместный фэтон с мощным четырехцилиндровым двигателем. Машина имела огромный успех у покупателей, в результате чего компания решила сосредоточиться только на производстве 12hp и отказаться от выпуска всех остальных моделей.

4. Точка перелома 1 – Первая мировая война

Во время Первой мировой войны компания была вынуждена остановить производство легковых автомобилей и заняться выпуском военной техники, а также грузовиков и машин скорой помощи. В этот период фирма также производила мотоциклы для британской и российской армий.

5. Бизнес-идея 4 – производство дешевых автомобилей, отказ от выпуска велосипедов и мотоциклов

После окончания войны, в 1919 г., компания решила возобновить производство автомобилей. В качестве бизнес-стратегии был выбран курс на выпуск дешевых и компактных машин – после войны население обнищало, к тому же в то время весь автомобильный мир находился под впечатлением от успеха Ford. Новый начальник производства Rover Джек Сангстер разработал обновленную версию Rover 8 - это был маленький и недорогой автомобиль, пользовавшийся хорошим спросом. В середине 1920-х гг. компания также приняла решение прекратить выпуск мотоциклов и велосипедов, дабы сосредоточиться на легковых машинах.

6. Точка перелома 2 – провал двух моделей автомобилей, Великая депрессия

В середине 1920-х гг. компания выпустила новые модели машин 14/45 и 16/50. Оба автомобиля оказались провальными. Маломощные, тяжелые и непривлекательные внешне – они пользовались очень небольшим спросом, и компания стала терпеть убытки. Начавшаяся в конце десятилетия Великая депрессия еще сильнее усугубила положение фирмы.

7. Бизнес-идея 5 – производство дорогих автомобилей

В 1929 г. начальником производства Rover стал Спенсер Уилкс. Бизнес-девизом Уилкса была фраза "Качество, а не количество". Под руководством Уилкса в начале 1930-х гг. компания решила производить вместо дешевых и компактных машин дорогие стильные автомобили для обеспеченных людей (в том числе знати и знаменитостей). Марка Rover 10 пользовалась большим спросом в высшем сегменте автомобильного рынка – фирма даже стала поставщиком нескольких европейских королевских и аристократических дворов, а также правительственных организаций. В начале 1930-х гг. компания снова начала работать с прибылью.

8. Точка перелома 3 – Вторая мировая война

В 1940 г. главный завод фирмы в Ковентри был разрушен в ходе бомбардировки. В результате производство автомобилей было остановлено.

В конце 1930-х гг. британское правительство, предчувствуя начало новой войны, утвердило программу перевооружения. По всей стране были построены военные предприятия, финансируемые правительством, но управляемые частными компаниями. Rover управляла двумя заводами (в Бирмингеме и в Солихалле), выпускавшими двигатели для самолетов.

9. Бизнес-идея 6 - Производство танковых двигателей

В 1940 г. компании Rover поступило предложение от британского производителя двигателей Power Jets заняться совместной разработкой и выпуском газотурбинных двигателей. Вначале Rover согласилась, и проект был запущен. Однако в 1943 г. ввиду разногласий между руководствами двух фирм, Rover передала свою часть в проекте компании Rolls-Royce. Взамен Rover получила завод Rolls-Royce в Ноттингеме, занимавшийся производством танковых двигателей марки Meteor. На этом заводе компания стала позднее выпускать газотурбинные двигатели.

10. Бизнес-идея 7 – Выкуп производственной площадки и возобновление производства автомобилей

После окончания войны компания решила возобновить выпуск легковых машин. Для этого она выкупила оба военных предприятия и сделала завод в Солихалле новым центром производства автомобилей. Первыми машинами, выпущенными в послевоенный период, были Rover P3 и P4 (за основу последней был взят легендарный американский автомобиль Studebaker Champion).

11. Бизнес-идея 8 – производство внедорожников

Поскольку после войны британская промышленность была в упадке, Спенсеру Уилксу пришла в голову идея создавать машины для фермеров – недорогие и прочные вездеходы. За основу новой модели автомобиля был взят американский Willis Jeep. В 1948 г. марка Land Rover была представлена публике и вызвала у нее огромный интерес. Спустя всего три месяца после начала производства новый внедорожник продавался уже в 68 странах. В 1950-х - 1960-х гг. Land Rover был самым успешным автомобилем компании. Особой популярностью вездеход пользовался у фермеров, военных и работников спасательных служб.

12. Бизнес-идея 9 – производство автомобилей с газотурбинным двигателем

В 1950 г. Rover выпустила модель Rover JET1 – первый в истории автомобиль с газотурбинным двигателем. В 1952 г. модифицированная версия JET1 развивала скорость до 153 миль в час.

13. Точка перелома 4 – Суэцкий кризис

В середине-конце 1950-х гг. автомобильная промышленность понесла большие потери в результате Суэцкого (нефтяного) кризиса. Не пострадали лишь производители малолитражных машин, к которым компания Rover в то время не относилась.

14. Бизнес-идея 10 – производство малолитражных автомобилей

В начале 1960-х гг. компания начинает выпускать малолитражные автомобили Rover P6. Модель пользуется большим успехом у покупателей и даже получает награду "Машина года в Европе 1964".

15. Точка перелома 5 – провал на американском рынке

Несмотря на большой успех в Европе, компанию ждал провал в США. Американским потребителям автомобили Rover казались слишком неказистыми и тяжеловесными. Стоили они при этом примерно столько же, сколько американские люксовые машины марок Pontiac и Buick (более 4000 долларов) и поэтому большим спросом не пользовались.

16. Бизнес-идея 11 – продажа компании и бренда

В 1967 г. руководство Rover приняло решение продать компанию британскому производителю автомобилей Leyland Motors, у которого была большая сеть дилеров в США. Данное поглощение должно было помочь и помогло бренду Rover завоевать американский рынок. После поглощения компания «Rover Company» была ликвидирована.

В последующие годы марка машин Rover несколько раз меняла владельцев:

1967 – 1975 гг. - Leyland Motors

1975 – 1986 гг. - British Leyland Motor Corporation

1986 – 1988 гг. - Rover Group (принадлежала British Leyland Motor Corporation)

1988 – 1994 гг. - Rover Group (принадлежала British Aerospace)

1994 – 2000 гг. - Rover Group (принадлежала BMW)

2000 – 2008 гг. - Ford Motor Company

С 2008 г. - Jaguar Land Rover (принадлежит Tata Motors (индийская автомобилестроительная компания)).

Основные характеристики

Ключевые фигуры в развитии – Джон Кемп Старли, Гарри Смит, Эдмунд Льюис, Оуэн Клегг, Джек Сангстер, Спенсер Уилкс.

Масштаб деятельности – международный. Производство и продажа автомобилей осуществлялись по всему миру.

Основные конкуренты – Triumph Motor Company, Jaguar Cars

Форма организации – дивизиональная. В разных странах мира существовали производители автомобилей – дочерние компании Rover (например, Rover Australia).

Таблица

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
I. Ford Motor Company							
1.	Возникновение компании (1903-1918 гг.)	Создание Генри Фордом новой компании-производителя автомобилей Ford Motor Company	Опасения инвесторов сотрудничать с Фордом после двух первых попыток - Detroit Automobile Company (1899) и Henry Ford Company (1901)	Разделение труда и конвейерное производство одной простой модели автомобиля из готовых комплектующих. Продажа автомобилей по низким ценам	Победы на гоночных соревнованиях. Лояльность сотрудников вследствие уважительного отношения и высокой оплаты труда	Судебные иски со стороны автопроизводителя и акционеров	Лидерство на мировом рынке автомобилей
2.	Развитие компании (1919-1939 гг.)	Переход управления компанией к сыну Генри Форда Эдселю Форду	Разногласия с акционерами. Угроза банкротства вследствие больших трат на выплату дивидендов и выкуп долей. Конкуренция со стороны General Motors	Сокращение запасов. Производство мощных, дорогих и разнообразных автомобилей	Хорошая репутация компании, обеспечивающая высокий спрос на ее автомобили. Хорошие отношения с банками	Великая Депрессия. Конфликт с профсоюзом автомобилестроителей и забастовки работников	Удержание позиции на рынке

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
3.	Кризис компании (1940-е – 1950-е гг.)	Сокращение доли рынка	Падение спроса на легковые автомобили вследствие начала Второй мировой войны. Управленческий кризис вследствие смерти Эдселя Форда и неспособности постаревшего Генри Форда руководить компанией. Конкуренция со стороны General Motors	Производство военных самолетов. Приглашение в компанию менеджера General Motors и создание новой структуры управления. Приглашение в компанию дизайнера Джорджа Уокера – в результате улучшение дизайна и технических характеристик автомобилей	Поддержка правительства США. Опыт General Motors	Несовершенство и несогласованность бизнес-процессов компании. Провал марки Edsel	Потеря лидирующего положения на автомобильном рынке

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
4.	Возрождение компании (1960-е – 1980-е гг.)	Новый подъем фирмы	Конкуренция со стороны японских автомобилей	Закрытие части заводов и сокращение затрат. Выпуск новой эргономичной модели автомобиля. Покупка нескольких производителей автомобилей	Опыт и репутация приобретенных компаний - производителей автомобилей	Взрывы бензобаков в автомобилях	Возвращение лидирующего положения на автомобильном рынке
5.	Современный этап (1990-е – 2015-е гг.)	Дальнейший подъем фирмы	Экономический кризис начала 1990-х гг. Мировой экономический кризис 2007-2009 гг.	Массивная реструктуризация и диверсификация бизнеса (приобретение финансовых корпораций). Производство кроссоверов. Продажа нескольких автомобильных марок	Высокий спрос на финансовые услуги. Высокий спрос на кроссоверы	Отзывы автомобилей из-за дефектов шин	Удержание позиции на рынке без помощи государства

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
II. Volkswagen Aktiengesellschaft							
1.	Основание "Общества с ограниченной ответственностью по созданию немецкого народного автомобиля" - позже "Завода народных автомобилей" (1937-1939 гг.)	Открытие завода по производству недорогих автомобилей (KdF-Wagen)		Создание машины по доступной цене под руководством немецкого конструктора Фердинанда Порше	1) Поддержка правительства Третьего Рейха; 2) Опыт компании Ford; 3) Знания и навыки Фердинанда Порше	Отсутствие опыта массового (конвейерного) производства недорогих автомобилей	Возникновение "Города машин KdF"
2.	Военный период (1939-1945 гг.)	Использование мощностей завода для военных целей	Начало Второй мировой войны. Как следствие, решение правительства Третьего Рейха не запускать производство KdF-Wagen	Производство оружия и машин военного назначения	Поддержка правительства Третьего Рейха	1) Отсутствие опыта производства оружия и машин военного назначения; 2) Захват и разрушение "Города машин KdF" войсками Антигитлеровской коалиции; 3) Арест Фердинанда Порше	Переход автомобильного завода под управление британцев; Переименование "Города машин KdF" в Вольфсбург, а "Завода народных автомобилей" в Wolfsburg Motor Works

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
3.	Послевоенный период (1946-1949 гг.)	Производство автомобилей для британской армии, а затем и для гражданского населения	Угроза уничтожения завода	1) Возвращение к производству гражданских автомобилей; 2) Экспорт автомобилей в другие страны; 3) Основание компании Volkswagen Finanzierungsgesellschaft mbH, предоставляющей кредиты на покупку машин Volkswagen	Поддержка британского оккупационного правительства	1) Необходимость запуска автомобильного производства практически "с нуля"; 2) Переход завода под управление Нижней Саксонии	Возрождение завода Wolfsburg Motor Works - позднее Volkswagenwerk GmbH
4.	Стремительный рост компании (1950-е гг.)	Увеличение объемов продаж автомобилей Volkswagen по всему миру		1) Предложение качественных автомобилей по низким ценам; 2) Расширение линейки автомобилей; 3) Удачные рекламные компании	1) Поддержка правительства федеральной земли Нижней Саксонии; 2) Знания и навыки Хайнриха Нордхоффа (бывшего главы завода Opel в Бранденбурге)	1) Высокие издержки; 2) Ассоциации с национал-социализмом; 3) Первоначальный провал компании на американском рынке	Высокий спрос на продукцию компании по всему миру
5.	Приватизация Volkswagen (1960 г.)	Превращение компании в акционерное общество		Эмиссия акций для привлечения дополнительного капитала	Поддержка правительства ФРГ	Акт Volkswagen	Образование Volkswagenwerk AG

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
6.	Активный рост компании (1960 - 1980-е гг.)	Становление крупнейшим производителем автомобилей в Европе	Падение спроса на автомобили Volkswagen	1) Приобретение компаний Auto Union, SEAT и Škoda. Использование их технологий в производстве; 2) Автоматизация процессов. Как результат, снижение издержек и цен 3) Экспансия по всему миру	Договоры с иностранными предприятиями о выпуске автомобилей и двигателей за рубежом	1) Обвинение в хищении денежных средств; 2) Обнаружение в автомобилях компании многочисленных дефектов и неисправностей. Как результат, массивные отзывы автомобилей	Рост спроса на автомобили компании; Рост доли рынка компании
7.	Освоение новых сегментов рынка (1990-е - 2010-е гг.)	Становление крупнейшим производителем автомобилей в мире	Падение спроса на немецкие автомобили	1) Политика жесткого снижения затрат; 2) Внедрение концепции Just-in-time; 3) Выстраивание особых отношений с поставщиками; 4) Выход на новые сегменты рынка (люкс, электромобили)	Использование опыта General Motors, Toyota и Porsche	1) Обвинение в промышленном шпионаже; 2) Обвинение в сотрудничестве с национал-социалистами; 3) Конфликт с итальянскими дилерами 4) Обвинения в нарушениях экологических норм	Рост спроса на автомобили компании; Рост доли рынка компании

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
III. Saab Automobile AB							
1.	Создание компании Saab (1937 г.)	Открытие предприятия по производству военных самолетов		Производство самолетов для оснащения шведских ВВС	1) Поддержка правительства Швеции 2) Получение лицензии немецкого производителя самолетов Junkers	Отсутствие опыта производства самолетов	Выпуск военных самолетов для нужд шведских ВВС
2.	Послевоенный период (1945-1950 гг.)	Окончание Второй мировой войны, принятие решения о диверсификации	Падение спроса на военные самолеты в связи с окончанием II мировой войны.	1) Производство недорогих автомобилей с оригинальным дизайном 2) Использование двухтактных двигателей	1. Использование мощностей авиазавода Saab 2. Участие в спортивных соревнованиях	1) Отсутствие опыта производства и продаж автомобилей 2) Небольшие объемы выпуска (использование сложных авиационных технологий) 3) Конкуренция со стороны других производителей	Выход на автомобильный рынок с автомобилем Saab 92, снискавшим большой успех у потребителей
3.	Выход на международный рынок	Начало продаж Saab 93 в США	Выход на высококонкурентный рынок	Территориальная экспансия как способ роста объема сбыта	Оригинальный дизайн и мощный двигатель	Высокие логистические издержки	Машина завоевала популярность в США и Великобритании
4.	Производство спортивных автомобилей (1950-е гг.)	Начало производства спорткаров	Выход на новый сегмент рынка	Выпуск спортивных автомобилей со встроенными ремнями безопасности	Опыт побед в спортивных соревнованиях	Отсутствие опыта производства и продаж спортивных автомобилей	Выпуск спорткаров Saab Sonett и Saab Gran Turismo, успех в спортивных состязаниях

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
5.	Переход на четырехтактные двигатели (1960-е гг.)	Ужесточение законов о защите окружающей среды.	Падение спроса на машины с экологически вредными двухтактными двигателями.	Выпуск автомобилей с четырехтактными двигателями	Приобретение четырехтактных двигателей у компании Ford Motor Co.	1) Высокие издержки ввиду перехода с одного типа двигателей на другой 2) Конкуренция со стороны других производителей автомобилей	Снижение конкурентоспособности компании в результате утраты ключевой опции – мощности двигателя
6.	Производство машин повышенной комфортности для обеспеченных клиентов (конец 1960-х гг.)	Начало выпуска машин «бизнес-класса»	Выход на новый сегмент рынка	Инновационные опции: сиденья с подогревом, стеклоочистители для фар, самовосстанавливающиеся бамперы и ударопрочные дверные балки. Использование автоматической коробки передач.	Приобретение четырехтактных двигателей у компании Triumph	Высокие затраты на производство машин бизнес-класса	Выпуск модели «бизнес-класса» Saab 99. Инновационные опции стали перенимать другие компании
7.	Выпуск машин с двигателями с турбонаддувом (1970-е гг.)	Производство автомобилей с новым типом двигателей (турбонаддув)	Падение спроса на автомобили компании вследствие перехода на четырехтактные двигатели	Использование авиационных технологий турбонаддува в производстве автомобилей	1) Опыт производства самолетов 2) Использование компьютерных систем и роботов	Высокие затраты ввиду перехода с одного типа двигателей на другой	Автомобили с турбонаддувом становятся новой визитной карточкой Saab

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
8.	Освоение сегмента люкс (1980-е гг.)	Выпуск модели люкс Saab 9000	Выход на высоко-конкурентный сегмент рынка	Производство автомобиля класса люкс	1) Бум спроса на автомобили класса люкс 2) Использование технологий других производителей	1) Отсутствие опыта производства и продаж автомобилей класса люкс 2) Высокие затраты	Очень низкие объемы продаж, не окупающие затраты. Компания становится убыточной
9-а	Переход под контроль General Motors	Покупка GM контрольного пакета акций Saab (1989 г.)	Убытки вследствие высоких производственных затрат и низкого спроса на автомобили	Образование компании Saab Automobile AB, продажа контрольного пакета акций General Motors	Готовность General Motors предоставить Saab свои ресурсы и управленческие практики	Несовпадение организационных культур General Motors и Saab	Рост производительности труда и, как следствие, получение прибыли
9-б		Покупка General Motors 100% акций Saab (2000 г.)	Конфликты General Motors и Saab вследствие разногласий по вопросам производства автомобилей	Производство машин под маркой SAAB на базе машин Opel. Перенос производства в г. Рюссельсхайм (Германия)	Использование ресурсов General Motors	Потеря самобытности автомобилей под маркой SAAB	Падение спроса на автомобили Saab. Потеря рыночной ниши. Убытки компании
10.	Мировой финансовый кризис (2007-2010 гг.)	General Motors подает искомое заявление в суд о начале процедуры банкротства	Спад спроса на автомобили	Продажа акций Saab голландской компании Spyker	Готовность Spyker приобрести и возродить Saab	1) Интеграция с GM 2) Необходимость перезапуска завода в Тролльхеттане 3) Недоверие клиентов к марке Saab	Попытка возрождения закончилась неудачей

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
11.	Прекращение производства	Приобретение Saab концерном NEVS (2011 г.)	Потеря репутации бренда	Очередная попытка возрождения		1) Отставка главы Saab Яна Аке Йонсона 2) Банкротство NEVS и, как следствие, лишение лицензии на использовании бренда Saab	Объявление компании NEVS банкротом. Прекращение производства автомобилей под маркой Saab (2014 г.)

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
IV. Toyota							
1.	Создание компании Toyota Automatic Loom Works (1926 г.)	Изобретение и патентование автоматического ткацкого станка. Учреждение первой в Японии компании, занимающейся производством и продажей автоматических ткацких станков	Неясный рынок: автоматические станки могли оказаться не востребованы	Производство и продажа автоматических ткацких станков	Более высокая производительность и легкость в использовании автоматических станков по сравнению с ручными	Неумение главы компании вести бизнес: основная часть вложений приходилась на исследования, а не на развитие бизнеса	Успешная компания по производству и реализации автоматических ткацких станков
2.	Начало производства автомобилей (начало 1930-х гг.)	Создание в компании Toyota Automatic Loom Works подразделения, занимающегося разработкой автомобилей	Высокая конкуренция со стороны американских производителей автомобилей	Производство дешевого автомобиля	1) Копирование американского опыта производства автомобилей 2) Продажа автомобилей по более низким ценам, чем у конкурентов	Незнание многих "подводных камней" производства и сбыта автомобилей	Выпуск первых моделей машин - пассажирской A1 и грузовой G1
3.	Учреждение компании Toyota Motor Co., Ltd (конец 1930-х гг.)	Выделение подразделения, занимающегося разработкой автомобилей, в отдельную компанию Toyota Motor Co., Ltd	Конкуренция со стороны американских производителей автомобилей	Разделение бизнесов, работающих на разных рынках	1) Более низкие цены, чем у конкурентов 2) Игра на национальной гордости 3) Приспособленность автомобилей к японским дорогам	Большие затраты на единицу продукции - отсутствие эффекта масштаба ввиду относительно небольших размеров выпуска	Высокий спрос на автомобили со стороны японцев

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
4.	Вторая мировая война (1939-1945 гг.)	Участие Японии в войне. Режим экономии	Падение потребительского спроса на легковые автомобили	Экономия, переориентация на грузовые автомобили	Спрос на грузовики со стороны японской армии	Дефицит ресурсов	Сложившиеся отношения с Правительством Японии
5.	Послевоенные годы (конец 1940-х гг.)	Разруха в побежденной послевоенной Японии	Низкий спрос на автомобили и угроза банкротства	Сокращение штата и урезание заработной платы сотрудников	1. Семейная культура 2. Решение президента компании уйти в отставку вместе с другими сотрудниками	Забастовки сотрудников, остановка производства	Сохранение компании, свертывание масштабов деятельности
6.	Новый подъем (начало 1950-х гг.)	Рост спроса на пассажирские автомобили	Более высокая эффективность американских производителей автомобилей	Внедрение организационных и технологических инноваций. Создание Toyota Production System-одной из первых в мире систем бережливого производства	1. Семейная культура 2. Авторитет руководителей компании	1) Высокие издержки реформирования вследствие масштабного изменения производственных процессов 2) Сопротивление сотрудников компании изменениям	Значительное повышение производительности труда и эффективности компании
7.	Выход на международный рынок (середина-конец 1950-х гг.)	Начало продаж автомобилей по всему миру	Японские машины первоначально не отвечали запросам потребителей в других странах мира	Продажа автомобилей не только в Японии, но и в других странах мира	Глубокие маркетинговые исследования	1) Высокие издержки создания новых автомобилей 2) Высокие риски провала	Выпуск марок Corona и Corolla, имевших огромный успех по всем миру

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
8.	Рост компании (1960-е-1970-е гг.)	Выстраивание новой модели бизнеса	Ограничение на импорт автомобилей со стороны некоторых стран	1) Открытие заводов по всему миру 2) Сотрудничество с Daihatsu Motor и Hino Motors в целях увеличения доли компании на рынке 3) Выстраивание устойчивых связей с поставщиками	1) Применение метода целевой себестоимости, позволяющего продавать машины дешевле, чем конкуренты 2) Повышение спроса на японские машины ввиду нефтяного кризиса 3) Бренд компании	1) Конкуренция со стороны других производителей автомобилей 2) Высокие транзакционные издержки, возникшие в процессе создания сетевой структуры	Значительное увеличение доли компании на мировом рынке автомобилей
9.	Освоение новых сегментов рынка (1980-е –н.в.)	Диверсификация деятельности компании, выход на смежные рынки	1) Падение спроса на японские автомобили вследствие подорожания йены 2) Ухудшение репутации компании ввиду серьезных дефектов в автомобилях и, как следствие, массовых отзывов машин	1) Покупка крупных пакетов акций других производителей автомобилей - как следствие, доступ к их технологиям инновациям 2) Копирование продукции конкурентов (выпуск автомобилей класса люкс, гибридных автомобилей, электромобилей)	1) Система бережливого производства и, как следствие, лидерство в издержках 2) Лояльность потребителей 3) Давление на поставщиков 4) Рыночная власть (доля рынка) компании	Слабая позиция компании на стремительно развивающемся рынке внедорожников	Компания становится одним из лидеров мирового автомобильного рынка

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
V. Daewoo Motors							
1.	Основание компании National Motor (1937-1945 гг.)	Открытие мастерской по производству запчастей		Производство запчастей для японских автомобилей	Поддержка правительства Японии	1) Отсутствие опыта производства запчастей 2) Конкуренция со стороны других производителей запчастей	Снабжение японских производителей автомобилей запчастями
2.	Послевоенный период (1945-1961 гг.)	Становление Южной Кореи как независимой республики	Потеря поддержки правительства Японии	Производство запчастей для американских производителей автомобилей	Опыт производства запчастей для японских машин	1) Издержки переключения с производства японских на производство американских запчастей 2) Конкуренция со стороны других производителей запчастей	Снабжение американских производителей автомобилей запчастями
3.	Первые шаги в сфере производства автомобилей (1962-1965 гг.)	Смена названия на Saenara, получение лицензии на производство автомобилей, начало сборки Datsun Bluebird	Конкуренция со стороны других корейских компаний за право производить автомобили	Переход к производству автомобилей	1) Закон «О развитии автомобильной промышленности» 2) Сотрудничество с правящей партией 3) Сотрудничество с Nissan.	1) Скандал с политической оппозицией Южной Кореи 2) Запрет импорта машинокомплектов из-за рубежа.	Ликвидация фирмы. Переход активов компании и права на производство автомобилей к Shinjin Industrial Co.

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
4.	Сотрудничество с Toyota (1966-1972 гг.)	Создание совместного предприятия Shinjin и Toyota Shinjin Motor Company	Конец монополии на выпуск автомобилей. Как следствие, конкуренция с другими производителям и машин (Kia, Hyundai и др.)	Сборка на территории Южной Кореи моделей автомобилей Toyota (Corona, Crown и т.д.)	1) Поддержка Правительства 2) Договор о нормализации отношений между Японией и Южной Кореей 3) Использование опыта, ресурсов и бренда Toyota	Запрет китайского правительства иностранным компаниям одновременно работать на корейском и китайском рынках	Уход Toyota с корейского рынка. Продажа акций Toyota американскому концерну General Motors
5.	Объединение Shinjin и General Motors (1972-1978 гг.)	Создание компании General Motors Korea, с 1976 г. - Saehan Motors	Конкуренция со стороны других производителей автомобилей	1) Производство автомобилей моделей GM 2) Производство собственных марок, основанных на моделях GM	Использование опыта, ресурсов и бренда General Motors	Падение спроса на многолитражные автомобили GM вследствие нефтяного кризиса. Возникновение финансовых трудностей	Продажа акций Shinjin Корейскому Банку Развития
6.	Создание компании Daewoo Motors (1978-1992 гг.)	Покупка акций Saehan Motors концерном Daewoo, переименование Saehan в Daewoo Motors	Конкуренция со стороны других производителей автомобилей	Замена названий марок Saehan на Daewoo	Использование опыта, ресурсов и брендов General Motors и Daewoo	Многочисленные конфликты между руководствами Daewoo и General Motors	Покупка Daewoo акций General Motors, превращение Daewoo Motors в стопроцентную "дочку" Daewoo
7.	Мировая экспансия (1992-2000 гг.)	Создание независимого автомобильного бренда Daewoo	Конкуренция со стороны других производителей автомобилей	1) Экспансия по всему миру (локализация производства)	Использование опыта, ресурсов и бренда Daewoo		

				2) Производство собственных марок автомобилей (Matiz, Leganza и др.)			
8.	Азиатский финансовый кризис (1999 – 2002)	Сжатие автомобильного рынка	Падение спроса на автомобили	Приобретение других компаний, вложение средств в разработку и продвижение новых машин с целью увеличения доли рынка в период кризиса	Привлечение кредитных ресурсов	Резкое увеличение долговой нагрузки	Банкротство концерна Daewoo Покупка активов Daewoo Motors концерном General Motors, образование компании GM Daewoo
9.	Переход под контроль General Motors (2002-2011 гг.)	Выпуск моделей Daewoo под руководством General Motors	Плохая репутация чеболя Daewoo	Переименование автомобилей марки Daewoo в Chevrolet и Holden	Использование опыта, ресурсов и брендов General Motors	Издержки, связанные с ребрендингом	Переименование GM Daewoo в GM Korea, упразднение марки автомобилей Daewoo

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
VI. The Rover Company Limited							
1.	Создание компании Rover Cycle (1877-1900 гг.)	Производство велосипедов и мотоциклов		Первый в истории велосипед с задней цепной передачей, одинаковыми по размеру колесами и водительским сиденьем между ними; Первый в истории мотоцикл с впрыскивающим карбюратором и механическими клапанами	Растущий спрос на мотоциклы; Имитация мотоциклов Peugeot	Отсутствие опыта выпуска велосипедов и мотоциклов	Значительная доля рынка велосипедов и мотоциклов
2.	Развитие компании (1901 – 1913 гг.)	Производство автомобилей	Смерть основателя компании	Выпуск недорогих автомобилей для среднего класса; Первая в истории машина, оснащенная шасси с хребтовой рамой	Растущий спрос на автомобили; Опыт компании Daimler (переманили инженера)	Отсутствие опыта работы на автомобильном рынке	Значительная доля рынка автомобилей

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
3.	Военный период (1914-1918 гг.)	Отказ от производства автомобилей	Падение спроса на легковые автомобили вследствие начала Первой мировой войны	Производство военной техники, грузовиков и машин скорой помощи	Поддержка правительства Великобритании		Значительная доля рынка военной техники
4.	Послевоенный период (1919-1928 гг.)	Возобновление производства автомобилей	Обнищание населения после Первой мировой войны;	Прекращение выпуска мотоциклов и велосипедов; Выпуск дешевых и компактных машин	Опыт Ford Motors	Провал двух моделей автомобилей	Убытки компании
5.	Возрождение компании (1929-1938 гг.)	Смена сегмента рынка	Великая Депрессия	Производство дорогих автомобилей для обеспеченных людей («Качество, а не количество»)	Заказы правительственных организаций, королевских и аристократических дворов		Возвращение к прибыли
6.	Военный период (1939-1945 гг.)	Отказ от производства автомобилей	Падение спроса на легковые автомобили вследствие начала Второй мировой войны	Производство двигателей для самолетов и танков	Поддержка правительства Великобритании	Разрушение главного завода компании в ходе бомбардировки Ковентри	Значительная доля рынка военной техники

	ВЕХИ РАЗВИТИЯ	СОДЕРЖАНИЕ	УГРОЗЫ	БИЗНЕС-ИДЕЯ	ОПОРНЫЕ ТОЧКИ	ПРЕГРАДЫ	РЕЗУЛЬТАТЫ
7.	Заключительный этап (1946-1967 гг.)	Возобновление производства автомобилей	Послевоенный упадок промышленности	Создание машин для фермеров; Производство машин с газотурбинными двигателями	Опыт Willis Jeep; Награда «Машина года в Европе 1964»	Суэцкий кризис; Провал автомобилей в США	Лидерство на европейском рынке внедорожников; Продажа компании британскому производителю автомобилей Leyland Motors с целью завоевания американского рынка