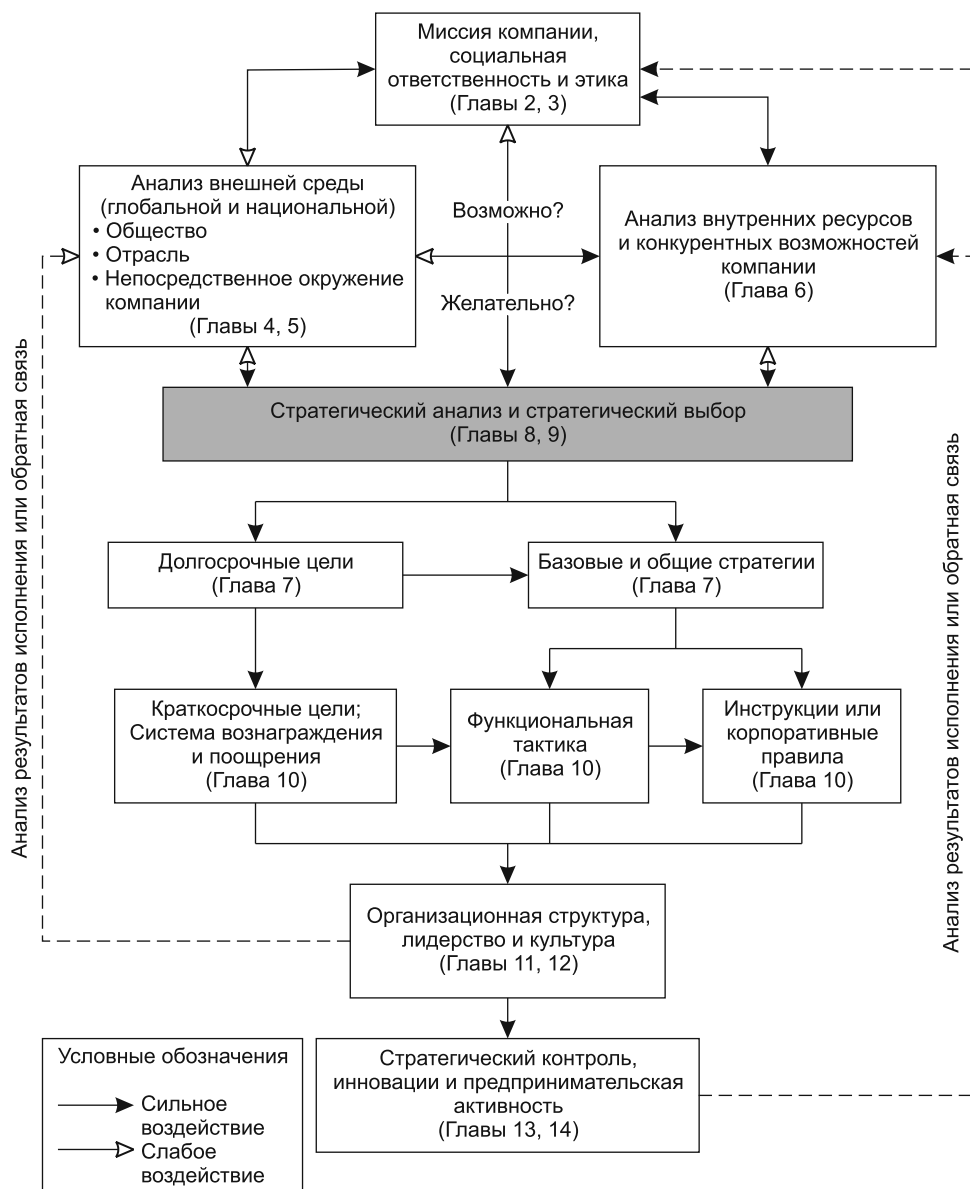


# Глава 8

## СТРАТЕГИЯ МОНОПРОФИЛЬНОЙ КОМПАНИИ



**После прочтения и изучения материала этой главы вы должны суметь:**

1. Объяснить, в каких случаях компании должны сделать выбор в пользу стратегий лидерства по издержкам, дифференцирования или стратегий, основанных на скорости.
2. Объяснить сущность и значение стратегии фокусирования.
3. Привести примеры компаний, которые одновременно применяют стратегии низких издержек и дифференцирования.
4. Рассказать об условиях, необходимых для успеха бизнеса на различных стадиях эволюции отрасли.
5. Рассказать о выборе стратегии в децентрализованных и глобальных отраслях.
6. Объяснить, в каких случаях нужна диверсификация бизнеса.

Стратегический анализ и выбор являются одним из этапов процесса стратегического менеджмента, в течение которого менеджеры осуществляют изучение и выбор такой деловой стратегии, которая позволила бы их бизнесу удержать или создать устойчивое конкурентное преимущество. Исходным пунктом их анализа являются конкурентные качества компании, отличающие ее от других разумных альтернатив с точки зрения потребителя. Если для бизнеса характерно определенное товарное направление или область сервиса, они также должны сделать выбор между альтернативными долгосрочными стратегиями, особенно в тех случаях, когда рассматривается перспектива расширения деятельности компании за пределы традиционной для нее области. В этой главе мы исследуем стратегический анализ и выбор монопрофильных компаний, для чего рассмотрим две основные темы.

1. **Какие стратегии являются наиболее эффективными с точки зрения устойчивого конкурентного преимущества монопрофильных компаний?** Какая из конкурентных стратегий наилучшим образом позиционирует бизнес в рамках его отрасли? Например, компания *Scania* является крупнейшим мировым производителем грузовых автомобилей и вместе со своим главным конкурентом — компанией *Volvo* составляет основу шведской экономики. Рентабельность продаж *Scania* составляет 9,9%, значительно превышая показатели *Mercedes* (2,6%) и *Volvo* (2,5%), и остается на высоком уровне на протяжении последних 60 лет. *Scania* добилась устойчивого конкурентного преимущества за счет стратегии фокусирования исключительно на грузовом автомобильном транспорте и трех географических рынках (Европа, Латинская Америка и Азия), где компания продает машины специфического назначения, собранные из модульных компонентов (20 тыс. компонентов на один автомобиль — против 25 тыс. у *Volvo* и 40 тыс. у *Mercedes*). *Scania* — это эффективный производитель грузовых транспортных средств, которые могут быть быстро адаптированы к различным потребностям покупателей, принадлежащих к конкретным географическим рынкам.
2. **Должны ли монопрофильные компании диверсифицировать бизнес в интересах создания большей ценности и для достижения конкурентного преимущества?** Например, менеджеры *Dell* и *Coca-Cola*, изучив возможность диверсификации, пришли к выводу, что дальнейшая концентрация на прежних основных продуктах и видах услуг была бы для их компаний наилучшим вы-

бором. *IBM* и *Pepsi*, изучив этот же вопрос, приняли решение в пользу концентрической диверсификации и вертикальной интеграции. Почему?

## Оценка и выбор стратегий для бизнеса: в поисках устойчивого конкурентного преимущества

Менеджеры оценивают стратегии и выбирают те из них, которые, по их мнению, приведут к успеху бизнеса, который становится успешным благодаря тем или иным преимуществам над конкурентами. Существуют два основных источника конкурентных преимуществ: структура издержек и способность к дифференциации. Парк развлечений «Disney World» в Орlando обладает уникальными характеристиками, отличающими его от других подобных заведений. Компания *Costco* способна предложить своим покупателям популярные товары по самым низким ценам, поскольку обладает низкими издержками, дающими преимущество над конкурентами.

Прибыльность бизнеса, чьи конкурентные преимущества берут начало в одном или обоих этих источниках, обычно превышает средний показатель для данной отрасли. Компании, не обладающие преимуществами по издержкам или в плане дифференциации, получают прибыль на уровне среднего отраслевого значения или ниже. Два хорошо известных исследования доказывают, что компании, не обладающие ни одним из указанных преимуществ, демонстрируют наихудшие результаты среди равных им по силам конкурентов, а те, которые располагают обоими преимуществами, добиваются наилучших показателей прибыли в отрасли.<sup>1</sup>

Средние значения рентабельности активов (ROI), подсчитанные для 2500 компаний, принадлежащих к 7 отраслям, выглядят следующим образом:

| Преимущество в дифференциации | Преимущество по издержкам | Средние значения ROI компаний, принадлежащих к 7 различным отраслям, % |
|-------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Высокое                       | Высокое                   | 35,0                                                                   |
| Низкое                        | Высокое                   | 26,0                                                                   |
| Высокое                       | Низкое                    | 22,0                                                                   |
| Низкое                        | Низкое                    | 9,5                                                                    |

Первоначально менеджерам советовали выбирать такие стратегии, которые способствовали бы достижению конкурентного преимущества определенного типа. Опираясь на представление о базовых стратегиях бизнеса, эксперты обычно рекомендовали компаниям выбор между дифференциацией или лидерством по издержкам. И в том случае, если участники бизнеса смогут четко определить свои

<sup>1</sup> G. G. Dess and G. T. Lumpkin, "Emerging Issues in Strategy Process Research", in *Handbook of Strategic Management*, M. A. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison (eds) (Oxford: Blackwell, 2001), pp. 3–34; R. B. Robinson and J. A. Pearce, "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business Unit Performance", *Strategic Management Journal* 9, no. 1 (1988), pp. 43–60.

стратегические приоритеты, их компании, по мысли авторов соответствующих исследований, должны получать более высокую прибыль по сравнению с конкурентами, не обладающими преимуществом указанного типа.

Как показывают приведенные нами выше данные, а также опыт многих компаний, наивысший уровень прибыльности характерен для тех компаний, которые одновременно обладают обоими преимуществами перед конкурентами. Другими словами, компании, обладающие одним и более качествами, дифференцирующими их от главных конкурентов, а также ресурсами, позволяющими снизить издержки, смогут постоянно превосходить соперников по прибыли. Таким образом, задачей современных менеджеров являются оценка и выбор таких стратегий, основанных на ключевых компетенциях и цепочке ценности, которые позволяли бы создавать конкурентные преимущества обоих типов одновременно. Материал, приведенный во врезке 8.1 «Главный стратег», повествует о том, как основатель *Facebook* Марк Цукерберг и главный операционный директор компании Шерил Сэндберг руководят осуществлением стратегии, включающей элементы лидерства по издержкам и дифференциации, что, по их убеждению, обеспечит жизнеспособность и долговременный успех компании вплоть до 2030 г., когда веб-технологии станут основным условием ведения бизнеса.

### Оценка возможностей лидерства по издержкам

Успех, основанный на лидерстве по издержкам, предполагает, что компания способна продавать продукт или услугу по низким ценам, недостижимым для конкурентов, и обладает этим преимуществом постоянно. Благодаря способностям и ресурсам, указанным во врезке 8.2, компания способна осуществлять один или более процессов в рамках стандартной цепочки создания ценности (покупать исходные материалы, превращать их в продукты, осуществлять маркетинг и распространение продуктов или выполнять вспомогательные операции) с меньшими, чем у конкурентов, издержками, или же она должна достичь аналогичного преимущества за счет изменения структуры цепочки ценности. Врезка 8.2 демонстрирует примеры **стратегий лидерства по издержкам**.

**Стратегии низких издержек** — стратегии компаний, которые стремятся получить долгосрочные конкурентные преимущества, совершенствуя процессы цепочки создания ценности таким образом, чтобы на постоянной основе достигать результатов при существенно меньших издержках, чем у конкурентов. Это позволяет компаниям конкурировать, главным образом, за счет низких цен и при этом продолжать ведение бизнеса.

Изучая цепочку ценности в поисках лидерства по издержкам, стратегические менеджеры оценивают степень устойчивости возможного конкурентного преимущества при помощи сравнительного анализа (см. главу 6) их бизнеса с деятельностью главных конкурентов и с точки зрения пяти конкурентных факторов во внешнем окружении компании. Те низкозатратные процессы, которые оцениваются как устойчивые и способны принести компании одно или более преимуществ в области конкурентных факторов, могут стать основой конкурентной стратегии.

**Преимущества по издержкам, которые уменьшают вероятность ценового давления покупателей.** Когда основные конкуренты не могут соперничать с це-

## ВРЕЗКА 8.1

## ГЛАВНЫЙ СТРАТЕГ

**Цукерберг и Сэндберг выбирают дифференциацию и низкие издержки в качестве долгосрочной стратегии *Facebook***

Драматическое снижение расходов и забвение планов развития затронуло в 2009 г. даже Силиконовую долину — но не *Facebook*. Основатель компании Марк Цукерберг и ее операционный директор Шерил Сэндберг делают акцент на расширении международной аудитории пользователей в течение следующих 30 лет, а также на существенной дифференциации ресурса от других моделей деловых медиа, использующих принцип социальной сети.

**Лидерство по издержкам**

Агрессивное расширение *Facebook*, продолжающееся даже в период глобальной рецессии, является в своей основе способом создать на годы вперед задел экономии на масштабе, что должно позволить компании предложить рекламодателям и другим клиентам наибольшую, по сравнению с другими социальными сетями, ценность на каждый вложенный ими доллар. «Мы не из тех, кто приходит в социальные сети за быстрыми деньгами, — утверждает Шерил Сэндберг, — мы намерены оставаться в игре от 20 до 30 лет». На фоне глобального экономического спада *Facebook* не стал сокращать накладные расходы, но лишил разработчиков права получения доходов от рекламы и одновременно запустил специализированные приложения для франкоговорящих канадцев и на таких языках как арабский, тагальский и коса.<sup>1</sup> По словам М. Цукерберга, «социальная сеть, способная соединять людей с друзьями в Саудовской Аравии, на Филиппинах или на островах Тонга, обладает большей ценностью по сравнению с сетью, которая такими возможностями не обладает». Поэтому *Facebook* агрессивно скупает сайты в Бразилии, Германии, Японии, Индии, что является, по словам финансового директора ком-

---

нами лидера по издержкам, давление покупателей заставляет их искать пути выхода из бизнеса.

**Действительно устойчивое преимущество по издержкам способно вытеснить соперников в другие сферы бизнеса, что приводит к ослаблению ценовой конкуренции.** Интенсивная и длительная ценовая конкуренция может стать разрушительной для всех соперников, как это временами заметно в сфере воздушных перевозок.

**Новые игроки сталкиваются с подготовленной обороной лидера по издержкам, не имея достаточного опыта для копирования всех его преимуществ.** Британский старт-ап, компания *EasyJet*, вышла на европейский рынок воздушных сообщений при мощной рекламной поддержке и с предложением экономичных и непретенциозных внутренних рейсов, копировавших стиль американской авиакомпании *Southwest Airlines*.

В течение некоторого времени аналитики опасались, что это начинание не выдержит ценового соперничества с *British Airlines*, *Buzz* (экономичным подразделением *KLM*) и *Virgin Express* и что высокие аэропортовые тарифы и задержки рейсов быстро похоронят новую компанию. Однако компания устояла благодаря

---

<sup>1</sup> Один из южноафриканских языков, относящийся к группе банту. — *Примеч. пер.*

пании Ю. Гидеона, «хорошим способом расширить нашу географию или улучшить демографию». Если это сработает, в конечном счете *Facebook* получит сайт таких размеров, которые обеспечат непревзойденную эффективность рекламы в социальной сети, глобальной по охвату или способной достигать потребителей, относящихся к узким географическим и демографическим категориям\*.

### **Дифференциация в стиле Facebook**

*Facebook* создает бизнес-модель, которой предстоит расширить традиционные границы интернет-рекламы. Компания хочет, чтобы реклама была интерактивной и скорее напоминала цифровую доску объявлений, чем привычные баннеры. Рекламные объявления с *возможностью участия* — это, например, трейлер к фильму «Солдаты неудачи» («*Tropic Thunder*»), доступный для комментирования, или подобные пользовательские механизмы, распространяющиеся на других рекламодателей *Facebook* при помощи системы индивидуальных соединений и сообщений. Вторым направлением дифференциации «нового» *Facebook* является электронная торговля — продажа виртуальных подарков и других цифровых «предметов обихода» примерно по доллару за штуку. Бизнес на пользователях, посылающих друг другу цифровые цветы, гитары и другие виртуальные подарки, становится быстрорастущим источником дохода компании и, что более важно, способом дифференцирования впечатлений участников *Facebook* от пользования социальной сетью, что, в свою очередь, открывает новые возможности коммерческой рекламы. В-третьих, *Facebook* открыт для сотрудничества с разработчиками приложений, которые могут быть встроены в сеть, могут быть оплачены, когда им это выгодно, рекламодателями и с которых компания получает свою долю.

\* Facebook Lures Advertisers at MySpace's Expense", *BusinessWeek*, July 9, 2009; "Zuckerberg on Facebook's Future", *BusinessWeek.com*, March 6, 2008; and "Facebook's Sheryl Sandberg", *BusinessWeek.com*, April 9, 2009.

преимуществу первого шага и даже упрочила лидерство среди европейских авиаперевозчиков эконом-класса.<sup>1</sup>

**Ценовое преимущество должно уменьшить привлекательность товаров-заменителей.** Серьезную озабоченность любого бизнеса вызывает перспектива потери покупателей вследствие появления на рынке товаров-заменителей, способных удовлетворить те же потребности, что и продукт компании. Ценовое преимущество позволяет противостоять такому развитию событий и конкурировать даже с привлекательными и более дешевыми товарами, если их качество уступает продукту компании.

**Широкая маржа прибыли позволяет производителям дешевой продукции сопротивляться повышению цен со стороны поставщиков, что часто способствует длительному сохранению их лояльности.** Если компания располагает широкой маржей прибыли, ей проще справляться с неожиданным повышением цен со стороны поставщиков, особенно если это вызвано причинами, находящимися вне их контроля. Сильная засуха в Калифорнии вызвала четырехкратное повышение цен на салат — один из важных элементов спроса со стороны ресторанов. Некоторые ресторанные сети смогли с этим справиться, в то время как другие

<sup>1</sup> "EasyJet Expands as Profits Soar", *BBC News*, November 14, 2006; and "Demand Boost Cuts EasyJet Losses", *BBC News*, May 9, 2007.

**ВРЕЗКА 8.2****Оценка возможностей лидерства по издержкам****А. Ресурсы и способности, необходимые для лидерства по издержкам**

Устойчивый доступ к ресурсам капитала и постоянные капиталовложения

Инженерные способности

Тщательный контроль трудовых и технических операций

Упрощение процессов производства или доставки потребителям товаров/услуг

Низкие затраты на дистрибуцию

**Б. Организационные условия, способствующие устойчивому лидерству по издержкам**

Тщательный контроль издержек

Частые детализированные отчеты о результатах контроля

Постоянное совершенствование внутренних процессов с опорой на сравнительный анализ деятельности конкурентов

Четкое распределение ответственности в рамках организации

Система стимулирования, привязанная к жестким и обычно количественным заданиям

**В. Некоторые способы достижения конкурентного преимущества через лидерство по издержкам**

|                                                                                               |                                                                                                                                               |                                                                                     |                                                                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                              |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Технологическое развитие<br>Управление человеческими ресурсами<br>Общее управление<br>Закупки | Снижение производственных издержек за счет инноваций                                                                                          |                                                                                     | Сокращение количества компонентов за счет изменения дизайна продукта                                             |                                                                                                                             | Маржа прибыли                                                                                |  |
|                                                                                               | Обучение персонала правилам безопасности, меры по снижению абсентеизма, сокращению простоев и несчастных случаев                              |                                                                                     |                                                                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                              |  |
|                                                                                               | Сокращение накладных расходов за счет меньшего количества уровней управления                                                                  |                                                                                     | Уменьшение числа ошибок и сокращение издержек за счет компьютеризированных интегрированных информационных систем |                                                                                                                             |                                                                                              |  |
|                                                                                               | Благоприятные условия долгосрочных контрактов; тесная привязка поставщиков/клиентов к бизнесу компании                                        |                                                                                     |                                                                                                                  |                                                                                                                             |                                                                                              |  |
|                                                                                               | Контракты с крупными международными поставщиками позволяют пополнять складские запасы по мере необходимости через систему электронных заказов | Экономия на масштабе производства сокращает эксплуатационные издержки и амортизацию | Компьютеризированная система маршрутизации сокращает транспортные расходы                                        | Совместные с дистрибуторами рекламные мероприятия снижают издержки на покупку рекламных площадей в СМИ или эфирного времени | Служба сервиса, нанятая по контракту, несет материальную ответственность за качество ремонта |  |
|                                                                                               | Материальное снабжение                                                                                                                        | Операции                                                                            | Доставка продукции по назначению                                                                                 | Маркетинг и продажи                                                                                                         | Сервис                                                                                       |  |

Источник: основано на публикации: Michael Porter, *On Competition*, 1998, Harvard Business School Press.

были вынуждены ввести «салатный налог» для своих клиентов. Естественно, те рестораны, которые более успешно взаимодействовали со своими поставщиками в этой ситуации, смогли завоевать их лояльность, чтобы воспользоваться ею в будущих конкурентных битвах.

Определив возможные компоненты стратегии лидерства по издержкам, менеджеры должны решить, могут ли риски, характерные для этой стратегии, помешать устойчивому успеху компании. Основные риски, подлежащие анализу, приведены ниже.

**Многие процессы, направленные на снижение издержек, могут быть с легкостью скопированы конкурентами.** Компьютеризация определенных функций обработки заказов в некоторых компаниях по утилизации опасных отходов на короткое время снизила их издержки и помогла улучшить качество сервиса. Но их соперники быстро адаптировались к ситуации, добавив аналогичные способности и добившись такого же эффекта по издержкам.

**Эксклюзивное преимущество по издержкам может стать ловушкой.** Компании, делающие акцент на низких ценах и издержках в ущерб дифференциации, должны быть абсолютно уверены в устойчивости своего преимущества. Особенно в торговле сырьевыми или необработанными товарами лидеры по издержкам, чтобы сохранить преимущество по марже прибыли перед менее крупными конкурентами, должны преодолевать ценовое давление покупателей в пользу постоянного снижения цены. Как лидер, так и его конкуренты в этой борьбе могут понести значительные потери.

**Чрезмерное сокращение производственных затрат может негативно отразиться на других конкурентных преимуществах, включая основные свойства продукта.** Интенсивное урезание расходов расширяет маржу прибыли, но уменьшает возможность инвестирования в инновации, процессы и продукты. Жесткое сокращение расходов также может выразиться в экономии на материалах, процессах или процедурах, придававших оригинальному продукту качества, которые ценят покупатели. Некоторые компьютеризированные компании, осуществляющие торговлю по почте, обнаружили, что сокращение количества операторов и автоматизация этой функции приводят к сокращению заказов даже при неизменно низких ценах.

**Ценовое преимущество часто уменьшается с течением времени.** Конкуренты постепенно могут научиться, как сравняться с лидером по издержкам. Объем продажи в абсолютном выражении часто снижается; каналы распространения и источники поставок становятся менее эффективными; осведомленность покупателей растет. Все эти факторы уменьшают ценность ранее достигнутого преимущества по издержкам. Таким образом, преимущество по издержкам, которое не является устойчивым к действию времени, создает риски для компании.

Изучив структуру издержек цепочки ценности, выявив процессы, способные создать преимущество по издержкам, и рассмотрев связанные с этими процессами риски, менеджеры приступают к выбору стратегии компании. Те из них, кто предусматривает также возможность дифференциации либо оптимизации деятельности с использованием обоих источников конкурентного преимущества, должны также оценить доступные компании источники дифференциации.