

65.01

1779

КОНКУРЕНЦИЯ

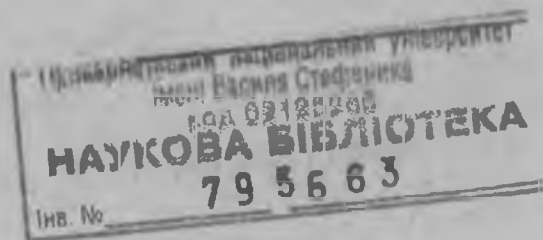


Майкл Портер

A HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK

ON COMPETITION

Michael PORTER



A HARVARD BUSINESS REVIEW BOOK

КОНКУРЕНЦИЯ

Майкл Портер



Издательский дом "Вильямс"
Санкт-Петербург ♦ Москва ♦ Киев
2000

65.01

ББК 76.006.5
П79
УДК 681.3.07

Издательский дом "Вильямс"

Под редакцией Я.В. Заблоцкого

По общим вопросам обращайтесь в Издательский дом "Вильямс"
по адресу: info@williamspublishing.com, http://www.williamspublishing.com

Портер, Майкл, Э.

П79 Конкуренция. : Пер. с англ. : Уч. пос. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2000. — 495 с. : ил. — Парал. тит. англ.

ISBN 5-8459-0055-7 (рус.)

Книга содержит теоретические основы и практические рекомендации ведения экономической деятельности компаниями на локальных и международных рынках. Огромное количество практических примеров ведения конкурентной борьбы известными компаниями, их достижения и провалы служат наглядным и убедительным доказательством практической ценности теории конкуренции.

ББК 76.006.5

Все названия программных продуктов являются зарегистрированными торговыми марками соответствующих фирм.

Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издательства Harvard Business Press.

Authorized translation from the English language edition published by Harvard Business Press, Copyright © 1998
All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from the Publisher.

Russian language edition published by Williams Publishing House according to the Agreement with R&I Enterprises International, Copyright © 2000

ISBN 5-8459-0055-7 (рус.)
ISBN 0-87584-795-1 (англ.)

© Издательский дом "Вильямс", 2000
© Harvard Business Press, 1998

Оглавление

Введение	15
ЧАСТЬ I	
КОНКУРЕНЦИЯ И СТРАТЕГИЯ: ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ	31
Глава 1. Как конкурентные силы формируют стратегию	32
Глава 2. Что такое стратегия	49
Глава 3. Роль информации в достижении конкурентного преимущества	85
Глава 4. Стратегии завершающей фазы развития для отраслей, находящихся в кризисном состоянии	108
Глава 5. От конкурентных преимуществ — к корпоративной стратегии	126
ЧАСТЬ II	
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНОВ	161
Глава 7. Кластеры и конкуренция	205
Глава 8. Секреты успеха глобальных компаний	293
Глава 9. Конкуренция на локальных рынках	314
ЧАСТЬ III	
КОНКУРЕНТНЫЕ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ	355
Глава 10. Безвредные и конкурентоспособные	356
Глава 11. Конкурентное преимущество старой части города	384
Глава 12. Как активизировать конкуренцию в здравоохранении	417
Глава 13. Неблагоприятное положение капитала	440
Словарь	476
Предметный указатель	490

Содержание

Введение	15
Конкуренция и стратегия: основные концепции	17
Конкурентоспособность и местоположение	20
Решение проблем конкуренции применительно к социальным проблемам	22
Расширение границ	27
ЧАСТЬ I	
КОНКУРЕНЦИЯ И СТРАТЕГИЯ: ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ	31
Глава 1. Как конкурентные силы формируют стратегию	32
Противоборствующие силы	34
Силы конкуренции, обусловленные угрозой вторжения новых конкурентов	34
Экономический потенциал поставщиков и покупателей	39
Продукты-заменители	42
Всеми средствами добиваться выгодного положения	43
Разработка стратегии	44
Позиционирование компании	45
Влияние на баланс конкурентных сил	46
Разработка изменения отрасли	46
Многогранная конкуренция	47
Глава 2. Что такое стратегия	49
Операционная эффективность — не стратегия	49
Операционная эффективность: необходимо, но недостаточно	50
Стратегия строится на уникальных видах деятельности	55
Источники стратегических позиций	59
Жизнеспособная стратегическая позиция требует принятия компромиссных решений	66
Правильное сочетание видов деятельности обеспечивает и конкурентное преимущество, и его устойчивость	70

Типы “подгонки”	71
Подбор видов деятельности и устойчивость преимущества	73
Открытие стратегии заново	76
Отказ от выбора	76
Капканы на пути развития компаний	78
Рост прибыльности	79
Роль руководства компании	81
Глава 3. Роль информации в достижении конкурентного преимущества	85
Стратегическое значение	86
Трансформация цепочки ценности	90
Преобразующийся продукт	93
Направление и порядок изменений	94
Изменение характера конкуренции	95
Изменение структуры отрасли	96
Создание конкурентного преимущества	99
Порождение новых видов бизнеса	102
Конкуренция в новизне информации	104
Глава 4. Стратегии завершающей фазы развития для отраслей, находящихся в кризисном состоянии	108
Как измерить конкуренцию	111
Состояние спроса	111
Барьеры выхода	113
Непостоянство завершающей фазы	117
Стратегические альтернативы для переживающих спад отраслей	118
Выбор стратегии для периода кризиса в отрасли	121
Как избежать поражения	124
Глава 5. От конкурентных преимуществ — к корпоративной стратегии	126
Реальная картина	127
Предпосылки корпоративной стратегии	130
Обязательные критерии	137
Насколько привлекательна отрасль	137
Затраты на вхождение	138
Будет ли бизнес взаимно выгодным	139
Концепции, на которых основывается корпоративная стратегия	140
Управление портфелем активов	144
Реструктуризация	146
Передача опыта и знаний	148
Разделение видов деятельности	152

Выбирая корпоративную стратегию	155
Программа действий	157
Разработка корпоративной основы	159

ЧАСТЬ II

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ РЕГИОНОВ

Глава 6. Конкурентные преимущества стран	162
Как компании добиваются успеха на международных рынках	171
Правило ромба для конкурентных преимуществ страны	174
Условия для факторов	181
Состояние спроса	184
Родственные и поддерживающие отрасли	185
Устойчивая стратегия, структура и соперничество	188
Правило ромба как система	192
Роль правительства	194
Фокусировка на создании специализированных факторов	196
Избежание вмешательства в факторы и валютный рынок	196
Строгое соответствие продукта стандартам безопасности и охраны окружающей среды	197
Сильное ограничение прямой кооперации между соперниками в отрасли	197
Продвижение целей, ведущих к устойчивому инвестированию	198
Прекращение регулирования конкуренции	199
Проведение сильной внутренней антитрестовской политики	199
Отказ от зарегулированности в торговле	199
План работы компании	200
Создание давления для обеспечения инноваций	201
Поиск самых сильных конкурентов для повышения мотивации	201
Создание систем предупреждения	201
Улучшение действующего внутри страны правила ромба	202
Положительное отношение к конкуренции внутри страны	202
Глобализация для использования избранных преимуществ в других странах	203
Выборочное использование возможностей слияния	203
Выбор страны базирования для усиления конкурентных преимуществ	204
Роль управления	204

Глава 7. Кластеры и конкуренция	205
Что такое кластер	207
Локализация и конкуренция	217
Кластеры и конкурентное преимущество	221
Кластеры и производительность	222
Кластеры и инновации	229
Кластеры и образование нового бизнеса	232
Социальная экономия кластеров	233
Кластеры и экономическая география	235
Кластеры и развитие экономики	239
Внутренняя торговля и инвестиции	243
Парадоксы местоположения	244
Рождение, эволюция и упадок кластеров	245
Развитие кластера	248
Упадок кластеров	251
Роль правительства	253
Политика правительства на уровне кластера	255
Влияние правительства на совершенствование кластера	259
Кластеры и общая экономическая политика	262
Роль корпорации в развитии кластера	265
Роль торговых объединений и коллективных сообществ	267
Корпоративное местоположение	269
Формирование инициатив, связанных с развитием кластера	270
Резюме	275
Примечания	278
Библиография	282
Глава 8. Секреты успеха глобальных компаний	293
Успешный глобальный конкурент	298
Компания Caterpillar: война с Komatsu	298
L. M. Ericsson: можно ли быть одновременно маленьким и непревзойденным?	301
Маркетинговый гений Honda	303
Выводы на основе приведенных примеров	305
Глобальная шахматная игра	307
Взаимозависимое управление	309
Организация: ахиллесова пята	310
Согласование финансовой политики с реалиями конкурентной борьбы	311
Распределение капитала	311

Долги и дивиденды	311
Какой стратегический путь выбрать	313
Глава 9. Конкуренция на локальных рынках	314
Общая структура глобальной стратегии	318
Конфигурация	322
Координация	323
Модели глобальной стратегии	324
Местоположение и его роль в глобальной конкуренции	326
Сравнительное преимущество против конкурентного преимущества	328
Конкурентные преимущества отдельного местоположения	330
Ромб как локальная система	335
От локальной к глобальной стратегии	337
Глобальное конкурентное преимущество из развивающейся страны	350
Местоположение и глобальная конкуренция	351
Библиография	354

ЧАСТЬ III

КОНКУРЕНТНЫЕ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОБЛЕМ 355

Глава 10. Безвредные и конкурентоспособные 356

Загрязнение окружающей среды = неэффективность фирмы	359
Инновации и производительность ресурсов	362
Нужны ли нам на самом деле эти законы об охране окружающей среды	368
Издержки, связанные с инертностью мышления	371
Законы плохие и законы хорошие	372
Уроки для компаний	377
Мировая экономика на переходном этапе	381

Глава 11. Конкурентное преимущество старой части города 384

Вперед, к новой модели: выбор местоположения и развитие бизнеса	386
Истинные преимущества старого города	388
Стратегическое местоположение	389
Уровень спроса на местном рынке	392
Интеграция с региональными кластерами	394
Людские ресурсы	396
Реальные недостатки старого города	398
Земля	398

Расходы на строительство	399
Другие издержки	400
Безопасность	401
Инфраструктура	401
Квалификация работников	401
Квалификация управленческих кадров	402
Капитал	402
Отношение со стороны общества	403
Перераспределение ролей и обязательств за развитие старого города	404
Новая роль частного сектора	404
Новая роль государства	408
Новая роль общественных организаций	413
Преодоление препятствий на пути прогресса	415

Глава 12. Как активизировать конкуренцию в здравоохранении 417

Существуют ли какие-то проблемы с конкуренцией в здравоохранении	418
Стимулы для плательщиков делают их непримиримыми противниками пациентов и провайдеров медицинских услуг	419
Стимулы, которыми руководствуются пациенты, не способствуют снижению издержек	420
Разрозненные клиенты не способны вести эффективные переговоры	421
Провайдерам, пациентам и плательщикам не хватает необходимой информации	422
Стимулы, которыми руководствуются провайдеры, приводят к росту издержек	424
Больницы и лечебные заведения амбулаторного типа: стимулы для максимизации оплаты	424
Врачи-терапевты: стимулы для "накручивания" услуг	425
Врачи-терапевты: стимулы для направления пациентов к врачам-специалистам	426
Врачи-терапевты: стимулы для повышения гонораров	427
Врачи-терапевты: стимулы для использования преимуществ "перестраховочной" медицины	429
Стимулы для провайдеров поощряют избыточные инвестиции	429
Барьеры выхода защищают неполноценных плательщиков и провайдеров	430
Частичные решения лечат только симптомы болезни	432
Недавний прогресс в деле сокращения издержек явно недостаточен	434
Реформа способна обеспечить действенную конкуренцию в системе здравоохранения	435
Стимулы, обеспечивающие продуктивную конкуренцию	435

Универсальность охвата обеспечивает экономическую эффективность	437
Информация, позволяющая сделать осознанный выбор	437
Инновации, обеспечивающие динамичное улучшение	438
Глава 13. Неблагоприятное положение капитала	440
Факты, подтверждающие существование американской инвестиционной проблемы	443
Факторы, определяющие инвестиции	445
Рынок внешнего капитала	447
Рынок внутреннего капитала	450
Сравнительные системы распределения капитала	454
Компромиссные варианты систем	457
Некоторые предложения в связи с реформой	461
Направления системной реформы	463
Рекомендации в отношении государственной политики	464
К сведению институциональных инвесторов	470
К сведению корпораций	472
На пути к безупречной американской системе	474
Словарь	476
Предметный указатель	

Об авторе

Майкл Е. Портер является профессором в области управления торгово-промышленной деятельностью в Гарвардской школе бизнеса и одним из самых уважаемых авторов концепций конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности. Профессор Портер был принят в отделение Гарвардской школы бизнеса в 1973 году и стал одним из самых молодых профессоров в истории школы. Он читал лекции по программам школы для старших администраторов и повсеместно пропагандировал концепции конкурентной стратегии и международной конкурентоспособности среди деловых и правительственных аудиторий во всем мире. Он выступал как консультант по конкурентной стратегии во многих ведущих компаниях США и международных компаниях, среди которых можно назвать *AT&T*, *DuPont*, *Procter & Gamble* и *Royal Dutch/Shell*, оказывал услуги правлениям директоров компаний *Alpha-Beta Technologies*, *Parametric Technology Corp.*, *R&B Falcon Corp* и *ThermoQuest Corp*.

Портер также работал в качестве консультанта в правительстве. Он был назначен в президентскую комиссию по отраслевой конкурентоспособности президентом Рейганом, а также был приглашен губернатором Массачусетса Вильямом Вэлдом (William F. Weld) на пост председателя губернаторского совета по экономическому росту и технологиям. М. Портер консультировал правительства таких стран, как Индия, Новая Зеландия, Канада и Португалия, и в настоящее время является ведущим специалистом по развитию региональной стратегии для президентов стран Центральной Америки. Профессор Портер выступил в роли новатора в деле оживления экономики старой внутренней части городов Америки. Он является основателем и председателем национальной некоммерческой организации "Инициатива конкурентоспособной внутренней части города" (*Initiative for a Competitive Inner City*), которая занимается поиском путей ускорения развития и роста старой центральной части города, основанных на бизнесе, и предлагает новый подход к ее экономическому развитию.

Среди многочисленных наград и почестей, присужденных профессору Портеру, имеются три награды McKinsey за широко известные статьи, опубликованные в *Harvard Business Review*, награда George R. Terry Book — от Академии менеджмента — за *Конкурентное преимущество* как выдающийся вклад в развитие менеджмента, награда Adam Smith от Национальной ассоциации промышленных экономистов и семь почетных докторских степеней.

Среди более чем 15 книг и 60 статей, написанных Портером, *Конкурентные стратегии: методики для анализа конкурентов* (*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Competitors*) (1980), *Конкурентное преимущество: создание и поддержание наивысшей производительности* (*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*) (1985) и *Конкурентные преимущества стран* (*Competitive Advantage of Nations*) (1990) являются общепризнанными ключевыми работами в этой сфере.

Конкуренция, собрание работ Майкла Портера, содержит 11 важных статей из *Harvard Business Review* и две совершенно новые статьи, опубликованные в *Harvard Business School Press* в ноябре 1998 года.

Введение

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Еще не так давно она отсутствовала во многих странах и отраслях. Рынки были защищены и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, оно не было столь ожесточенным. Рост конкуренции сдерживался непосредственным вмешательством правительств и картелей.

Когда мы ассоциируем конкуренцию с развивающейся экономикой, мы часто забываем, как много изменений произошло в государствах, занимающих ведущие позиции в мировой экономике. Распад картелей и мощных экономических блоков, с одной стороны, и усиление конкуренции — с другой, связаны с известным экономическим рывком Германии и Японии после второй мировой войны. Наиболее конкурентоспособные сегодня отрасли экономики Японии, такие как электроника и машиностроение, развились благодаря усилению внутренней конкуренции. В то же время развитие большей части экономики этой страны, в частности химической промышленности, розничной торговли и сферы финансовых услуг, сдерживается ограничениями конкуренции.

Даже в Соединенных Штатах, где в течение XX века отмечен самый высокий рост конкуренции, огромные сектора экономики до недавнего времени были подчинены строгому регулированию. В то же время телекоммуникация, транспорт, энергетика и другие области экономики являются яркими примерами мощи конкуренции, обуславливающей постоянные инновации и беспрецедентно быстрые темпы их развития.

Можно назвать очень немногие области экономики, которые сегодня в состоянии противостоять влиянию конкуренции и рынка. Ни одна страна и ни одна компания не могут позволить себе игнорировать объективную необходимость конкуренции. Они должны постараться понять и овладеть искусством конкурентной борьбы.

Изучением конкуренции во всем ее многообразии я занимаюсь вот уже два десятилетия. Будучи экономистом и погружаясь в эту дисциплину все глубже и глубже, я пришел к выводу о необходимости изучения сложности процессов, происходящих как в отдельных компаниях, так и в экономике в целом, способом, который одновременно развивает теорию и позволяет использовать ее на

практике. Цель моих изысканий (научно точных, с одной стороны, и полезных — с другой) — дать представление о конкуренции, которое позволит устранить пропасть, разделяющую теорию и практику. Достичь этой цели нелегко, и успех подчас изменяет мне. Единственный выход, который я нашел для себя в этой ситуации, — проверять свои идеи на практике. Такая проверка выявляет и устраняет все неясности и сомнения в моих размышлениях, поднимает новые вопросы и дает новый материал для моей последующей работы.

В настоящей книге впервые собраны более десяти существующих и новых работ, написанных мною о конкуренции. В этих работах конкуренция рассматривается на многих уровнях и в различных условиях, но их объединяет общая цель и структура книги.

Большая часть представленных здесь статей впервые появилась в *Harvard Business Review*. Несмотря на то что мои работы публиковались достаточно широко, *Review*, на мой взгляд, является лучшим изданием, ориентированным на практиков. Редакторы издания приложили массу усилий, чтобы помочь мне изложить мои идеи в более понятной и доступной форме.

Тем не менее, я не мог устоять от соблазна включить сюда и две мои новые статьи, специально написанные для этого сборника. В одной из них рассматриваются вопросы, связанные со стратегическими группировками, или кластерами (важнейшая концепция, представленная в моей работе о конкурентном преимуществе стран), вторая посвящена глобальной стратегии и отражает мои последние размышления по этому поводу.

Книга состоит из трех частей. Темой первой части книги являются конкуренция и стратегия компаний, начиная с монопрофильных компаний и заканчивая компаниями мультибизнеса (multibusiness), или диверсифицированными компаниями. Структура и развитие экономики и способы, которыми компании достигают конкурентного преимущества, являются сутью теории конкуренции. Четкое понимание этих посылок служит основой, на которой базируется вся наука о конкуренции. Диверсификацию, т.е. разветвление деятельности компании, например, невозможно понять, если не связать это явление непосредственно с конкуренцией и отдельными отраслями экономики.

Часть II посвящена роли местоположения в конкуренции. Интерес к конкурентоспособности наций, стран и городов возрастет по мере распространения и усиления конкуренции. Традиционно конкурентоспособность в первую очередь является предметом заботы для правительств. Более того, многие теоретики утверждали, что привязка к местоположению уменьшает значимость таких факторов, как мобильность капитала и развитие технологий, и поэтому деятельность компаний становится более глобальной. Часть II опровергает эти утверждения. Здесь я показываю, как преуспевание компаний и стран зависит от условий местного окружения, в котором развивается конкуренция. Осознание влияния местоположения на конкуренцию показывает новую роль компаний в формировании конкурентных условий, или контекста конкуренции, необходимость установ-

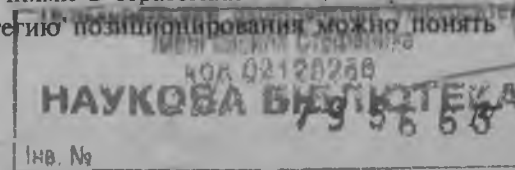
ления нового типа взаимоотношений между экономикой, правительством и другими локальными институтами и новый образ мышления в отношении политики правительства. Понимание роли местоположения и идей, изложенных в первой части книги, весьма важно при разработке глобальной стратегии.

Часть III базируется на материале предыдущих частей книги и затрагивает многие важные социальные проблемы. Окружающая среда, проблема бедности в городах, здравоохранение, неравномерное распределение доходов обычно считаются социальными проблемами. Однако (и это показано в главах третьей части книги) перечисленные проблемы неразрывно связаны с экономикой и, в частности, с конкуренцией. Эта часть не только даст вам представление о проблеме конкуренции в этом контексте, но и вооружит вас четкими и эффективными подходами и решениями.

Конкуренция и стратегия: основные концепции

Сборник начинается со статьи “Как конкурентные силы формируют стратегию” (*How Competitive Forces Shape Strategy, 1979*). Это одна из моих первых работ и попыток увязать мои исследования с практикой. В этой статье, касающейся вопросов влияния стратегии на развитие экономики промышленности, представлена общая схема для понимания структуры отраслей и характера происходящих в них изменений.¹ Деятельность любой компании может быть охарактеризована двумя показателями: первый относится к средней производительности всех конкурентов отрасли и второй — к тому, является ли конкретная компания производителем выше или ниже среднего уровня в отрасли. В данной статье я сосредоточил внимание в основном на первой части, т.е. на серьезных и объективных различиях в прибыльности различных отраслей. Используя пять составляющих структуры, включающих рыночную власть покупателей, позволяющую отстаивать свои интересы; рыночную власть поставщиков; угрозу вторжения новых участников; опасность появления продуктов или услуг-заменителей; усиление конкуренции, — я описал предпосылки долгосрочной прибыльности отрасли и способы, с помощью которых компании могут держать ее под контролем.

“Что такое стратегия?” — ответ на этот вопрос является второй частью уравнения рентабельности, описывающего разницу в прибыльности между различными конкурентами. Прежде² я уже проработал вопрос позиционирования, или достижения преимущества в конкурентной борьбе, но статья “Что такое стратегия?”, впервые опубликованная в 1996 г., включает мои последние исследования по этому вопросу. В ней я оспариваю утверждение, что компания достигает высшей прибыли в своей отрасли либо за счет более высоких цен, либо за счет снижения издержек по сравнению с конкурентами. Различия в этих ценах или издержках между конкурентами могут быть двух типов. Первое обусловлено различиями в операционной эффективности, т.е. в достижении лучшего метода организации производственных работ, второе — различиями в стратегиях позиционирования. И операционную эффективность, и стратегию позиционирования можно понять



лучше, если рассматривать фирмы с различными видами деятельности и абстрактными экономическими процессами, имеющими место в любом бизнесе в условиях конкуренции. Виды деятельности характеризуются значительно уже, чем являются на самом деле типичные функции деятельности. Я представил подход к систематизированному исследованию видов деятельности и их связи с конкурентным преимуществом, который я назвал *цепочкой ценности* в своей работе "Конкурентное преимущество" (*Competitive Advantage*).

Компании должны постоянно повышать операционную эффективность всех видов деятельности, но устойчивые различия в производительности будут зависеть от наличия отличной стратегической позиции. Различия в стратегии опираются, в свою очередь, на такие различия в деятельности, как, например, порядок обработки, сборки, разработка изделий, обучение персонала и т.п. Стратегия — материя довольно гибкая и жизнеспособная, поскольку фирмы постоянно стоят перед компромиссом, т.е. необходимостью выбора одних ценностей и отказа от других. И конкурентное преимущество, и описанные компромиссы зависят не только от отдельных видов деятельности, но определяются зачастую целым их рядом.

Первые две статьи в части I обеспечат вас аналитическими основами для развития стратегии на уровне отдельной отрасли бизнеса: структурой отрасли и конкурентным преимуществом/видами деятельности. Следующие две статьи этой части — "Роль информации в достижении конкурентного преимущества" (*How Information Gives You Competitive Advantage*) и "Стратегии завершающей фазы развития для отраслей, находящихся в кризисном состоянии" (*End-Game Strategies for Declining Industries*) — расширяют рамки анализа, представленного в предыдущих работах, и посвящены важнейшим вопросам стратегии конкуренции. Первая из названных выше статей (датированная 1985 г.) освещает роль информационной технологии в конкуренции. И я, и мой соавтор Виктор Миллар (Victor Millar), полагаем, что информационная технология оказывает влияние и на структуру отрасли, и на конкурентное преимущество. Совокупность пяти перечисленных выше факторов обеспечивает структуру анализа влияния отрасли, в то время как виды деятельности и цепочка ценности позволяют оценить эффект конкурентного преимущества. Несмотря на то что эти статьи были написаны более десяти лет тому назад, тема, которую они раскрывают, остается актуальна и сегодня. В современных условиях невозможно игнорировать роль Internet, систем автоматизированного проектирования (САПР), современных технологий производства и повсеместного внедрения информационных систем. Материал этой статьи предлагает подход к пониманию сути конкуренции последних поколений информационных систем и программного обеспечения.

В статье "Стратегии завершающей фазы развития для отраслей, находящихся в кризисном состоянии" (1983 г.) мы с Кэтрин Хариган (Kathryn Harrigan) на основе структуры отрасли и конкурентного преимущества анализируем устойчивое снижение темпов развития отдельных отраслей, связывая это с появлением на рынке более совершенных производств, способных их заменить, сокращением

соответствующей категории потребителей или другими причинами. Поскольку замедление развития отдельных отраслей ни в коем случае не является неизбежным, эта статья поднимает вопросы разработки стратегического подхода к конкуренции в отрасли, способного противостоять наметившимся негативным тенденциям экономического спада. Знание промышленной структуры поможет фирмам предсказать, сможет ли их отрасль остаться прибыльной при том, что она сокращается, и целесообразна ли их дальнейшая деятельность в этой отрасли. Логика конкурентного преимущества подскажет компаниям, какие выгодные позиции им следует занять в сокращающихся отраслях промышленности. В любой экономике значительное число отраслей будут всегда испытывать серьезные трудности, в то время как другие будут развиваться успешно. Мои исследования показывают, что очень часто компании наносят себе непоправимый ущерб только потому, что отказываются от стратегического мышления, обнаружив, что их отрасль начинает пропускать.

Первые четыре статьи первой части книги посвящены стратегии в отдельном бизнесе, которую я называю *конкурентной стратегией*. Отдельная отрасль — это основной уровень стратегии, потому что именно на этом уровне определяется прибыльность отрасли и компании либо достигают, либо уступают конкурентное преимущество. В статье "От конкурентного преимущества — к корпоративной стратегии" (*From Competitive Advantage To Corporate Strategy*) описан другой важный уровень — общая стратегия корпорации, развивающей более чем один бизнес. Я называю его *корпоративной стратегией*. Многие рассматривают диверсификацию как отдельный вопрос, не связанный с корпоративной стратегией. Это ошибочное разделение объясняет низкую эффективность большинства компаний в диверсификации за последние три десятилетия, наглядно проиллюстрированную данными, представленными в моей статье. Проблемы неизбежны в компаниях, которые пытаются отделить диверсификацию от стратегии конкуренции в различных направлениях бизнеса.

В этой статье предлагается другой подход и подчеркивается, что, несмотря на то, что корпоративная стратегия отличается от конкурентной стратегии, обе должны быть тесно связаны. Корпоративная стратегия, подобно конкурентной стратегии, включает вопросы, касающиеся и отрасли промышленности, и конкурентного преимущества. На уровне корпораций, однако, эти вопросы несколько различаются. С точки зрения перспектив отрасли корпоративная стратегия связана с выбором отраслей, в которых компании следует конкурировать, и тем, каким образом она должна заявить о себе в них. С точки зрения конкурентного преимущества основной вопрос на корпоративном уровне связан с расширением конкурентного преимущества отдельных направлений бизнеса.

Статья "От конкурентного преимущества — к корпоративной стратегии" исследует эти вопросы с применением концепций отраслевой структуры и цепочки ценности. В ней показано, как понятие отрасли может быть использовано для

понимания стратегической логики диверсификации и как корпоративная стратегия должна быть связана с организацией и практикой менеджмента.

Интерес компаний к диверсификации не уменьшился с тех пор, как была опубликована эта статья, и проблема, связанная с анализом этого процесса, в 90-х годах все еще остается нерешенной. Новые понятия, предложенные авторитетными специалистами и критиками, заменили дискредитированные модели в управлении диверсификацией, но на практических результатах это отразилось мало. Эти новые идеи выглядят достаточно неопределенно и отделены от относительной стоимости и дифференциации. Опыт показал, что диверсификация, не связанная непосредственно с устойчивым конкурентным преимуществом на уровне отдельной единицы бизнеса, часто негативно отражается на экономической выгоде.

Конкурентоспособность и местоположение

Основные концепции конкурентной и корпоративной стратегии обеспечивают основу для оценки любой ситуации, связанной с конкуренцией. Однако масштабы роста конкуренции выходят за географические границы отдельных стран. Фирмы ведут состязание, используя национальные, региональные и глобальные стратегии. Успех международной стратегии требует развития двух концепций. Первая связана с определением роли местоположения в конкуренции. В условиях расширения конкуренции в международных масштабах фирмы стремятся получить возможность размещать свою деятельность где угодно. В связи с этим международная стратегия должна быть основана на понимании того, как местоположение влияет на конкурентное преимущество. Вторая концепция теории международной конкуренции связана с возможностью достижения конкурентного преимущества посредством координации деятельности за границей с помощью организации региональной или глобальной сети.

Часть II книги начинается с рассмотрения вопроса местоположения. В статье "Конкурентные преимущества стран" (*The Competitive Advantages of Nations*, 1990) я развиваю новую теорию конкурентоспособности стран, штатов и других географических регионов. Конкурентоспособность зиждется либо на макроэкономической политике (дефицит бюджета управления, валютная политика, открытие рынков и приватизация), либо на сравнительных преимуществах, обеспечиваемых за счет таких источников, как трудовые ресурсы, природное сырье или капитал. Моя статья основана на совершенно другом подходе и утверждении, что конкурентоспособность, связанная с местоположением, главным образом обусловлена характером промышленного окружения. Наличие рабочей силы, капитала или сырья не определяет успех компании, поскольку указанные ресурсы стали широкодоступными. Конкурентоспособность обусловлена скорее эффективностью, с которой фирмы на местах используют мощности для производства товаров и услуг. Более того, производительность и преуспевание в заданной местности определяются не тем, в каких отраслях конкурируют фирмы, а тем, *каким образом* они

ведут конкурентную борьбу. Традиционные различия между высокой технологией и низкой технологией, между сферой производства и обслуживания имеют мало отношения к экономике, в которой практически все отрасли могут использовать передовые технологии и высококвалифицированный персонал для достижения высокого уровня производительности.

Применительно к конкуренции корни производительности лежат в национальном и региональном окружении. В статье "Конкурентные преимущества стран" я акцентирую внимание на влиянии местоположения на конкуренцию. Это влияние графически представлено в виде ромба, состоящего из четырех граней: условия для факторов; состояние спроса; контекст для стратегии и соперничества; родственные и поддерживающие отрасли. Метафора, использующая ромб, стала общепринятой при ссылках на мою теорию. Государственная политика может оказывать как позитивное, так и негативное влияние на все четыре "границы". Статья исследует эти предпосылки конкуренции, их изменение и причастность к ним правительств и компаний. Теория ромба — это не только инструмент для менеджеров, но и основанный на макроэкономике подход к экономическому развитию для форм управления, который тесно связан с фактической конкуренцией.

"Кластеры и конкуренция: новые программы для компаний, правительств и организаций", одна из двух статей, специально написанных для этого сборника, посвящена одной из важнейших идей моей теории конкуренции — концепции кластеров. Кластеры — это географические сосредоточения фирм, поставщиков, связанных отраслей и специализированных институтов, которые играют особую роль в отдельных нациях, странах и городах. Эта новая статья объединяет все знания, полученные мною как из теоретических, так и из практических исследований в рамках теории кластеров, раскрывает роль кластеров в конкуренции и их влияние на государственную политику, а также поведение компаний и институтов. Кластеры являются характерной особенностью любой хорошо развитой экономики, и формирование кластеров — существенная составляющая экономического развития. Кластеры обуславливают новый взгляд на экономику и ее развитие, новые роли бизнеса, правительства и институтов и новые способы структурировать взаимоотношения типа бизнес-правительство или бизнес-институты. Десятки инициатив, выдвинутых кластерами, подхвачены во многих частях мира, и данная статья обобщает опыт, полученный на основе наблюдений как за экономикой стран, занимающих лидирующие позиции, так и за экономикой развивающихся стран.

Статья "Секреты успеха глобальных компаний" (*How Global Companies Win Out*, 1982) начинается с рассмотрения вопроса влияния местоположения на роль корпоративных глобальных сетей. В этой статье Томас Хаут (Thomas Hout), Эйлин Руден (Eileen Rudden) и я даем некоторые из основных характеристик глобальной компании и объясняем, почему настоящая глобальная компания представляет собой нечто большее, чем просто компания, действующая во многих странах. В статье указан ряд способов, посредством которых координация дейст-

вий между странами расширяет конкурентное преимущество. Эти способы проиллюстрированы описанием трех исследований, проведенных в отношении крупных конкурентов.

Заключительная статья части II “Конкуренция на локальных рынках: наращивание конкурентных преимуществ с помощью глобальной стратегии” (*Competing Across Locations: Enhancing Competitive Advantage through a Global Strategy*) является последней из написанных мною для этого сборника. Она сводит вместе два аспекта международной стратегии — местоположение и глобальные сети. Концепция видов деятельности, столь важная для понимания конкурентного преимущества вообще, обеспечивает и основную структуру для международной стратегий. Когда конкуренция выходит за географические границы, фирмы распространяют свою деятельность на многие регионы с целью использовать свои локальные преимущества, в то время как координация разрозненных видов деятельности базируется на преимуществах сети.

Статья “Конкуренция на локальных рынках” развивает эти идеи применительно к глобальной стратегии отдельных видов бизнеса. Глобальная стратегия использует новые преимущества локального производства, деятельность которого контролируется местной штаб-квартирой корпорации, и применяет их в локальных кластерах, распространяя тем временем другие производства на другие регионы в поисках низких издержек и возможности доступа к зарубежным рынкам. Посредством координации совокупность разрозненных видов деятельности контролируется глобальной сетью. Существовавшие прежде теории глобальной стратегии, предметом которых являлись исключительно глобальные компании и сети, были слишком просты. Цель этой новой статьи — поднять теорию глобальной стратегии на следующий уровень. Очевидно, глобальная стратегия — это частный случай общей практики международной конкуренции. То же справедливо в отношении местного производителя, стремящегося стать производителем национального масштаба.

Решение проблем конкуренции применительно к социальным проблемам

Глубокое понимание внутренней и международной конкуренции позволяет проникнуть в суть широкого ряда социальных проблем. Часть III начинается статьей об окружающей среде “Безвредные и конкурентоспособные: как выйти из порочного круга” (*Green and Competitive: Ending the Stalemate*), написанной мною в соавторстве с Клаасом Ван-дер-Линдом (Claas van der Linde). Проблема улучшения окружающей среды часто рассматривается как не имеющая отношения к экономической конкуренции, поскольку соблюдение экологических стандартов обходится недешево для бизнеса. Однако эта точка зрения является отражением закоренелого и сильно упрощенного подхода к конкуренции. В этой же статье мы утверждаем, что представление “окружающая среда против конкурентоспособности” является ложным.

В соответствии с новым мышлением, конкурентоспособность основана на повышении производительности в использовании ресурсов. Усовершенствования в производительности — процесс бесконечный. В связи с этим практически все формы повсеместного загрязнения окружающей среды являются проявлением экономической расточительности, примером которой служит неэффективное использование ресурсов или оскудение источников ценного сырья. В то же время более бережное и совершенное использование ресурсов посредством новых технологий и методов часто повышает производительность и компенсирует (полностью или частично) расходы на усовершенствования. Таким образом, политика в отношении окружающей среды должна быть сфокусирована, с одной стороны, на снижении себестоимости транзакций собственно регулирования, которые не имеют отношения ни к окружающей среде, ни к экономике, а с другой — на совершенствовании процессов и продуктов производства. Компании должны расценивать проблему окружающей среды не как сдерживающий фактор, а как существенную составляющую повышения производительности и конкурентоспособности.

В статье “Конкурентное преимущество старой части города” (*The Competitive Advantage Of The Inner City*, 1995) посвящена проблеме экономического истощения американских городских центров. Урбанизация рассматривалась прежде как социальная проблема, и предлагаемые решения были сосредоточены на выявлении острых потребностей людей, населяющих крупные города. Но эта проблема является также и экономической. Без доступной работы и предпосылок для благосостояния социальные инвестиции представляются совершенно неэффективными в плане достижения стабильного благополучия. Более того, несмотря на предпринимаемые усилия в отношении развития городских центров, законы рынка игнорировались слишком часто. Исходя из презумпции, что “внутренние города”, как местоположения бизнеса, неизбежно сталкиваются со многими конкурентными недостатками, “экономическое” развитие центров зачастую заключалось в создании некоммерческих и перемещаемых с места на место правительственных организаций. В качестве альтернативы, использовались большие субсидии, чтобы повлиять на выбор компаниями своего местоположения.

Не сосредоточиваясь на конкурентных недостатках, статья “Конкурентное преимущество старой части города” апеллирует к здравому смыслу. Одним из ее важнейших положений является утверждение, что залогом жизнестойкости экономического развития служит достижение конкурентного преимущества. Обращаясь к одной из работ на тему конкурентоспособности, я излагаю основные принципы преимущества центральных районов городов, которые убедительно демонстрируют многие сотни и даже тысячи процветающих компаний, работающих в подобном окружении в самых крупных городах по всей стране. Подход, который основан на этих преимуществах и успешно может использоваться для преодоления конкурентных недостатков, связанных с размещением бизнеса в крупных городских центрах, предлагает новую модель для направления развития наиболее бедственных групп населения. Существующие проблемы вполне преодолить

мы, нужно только сместить акцент в борьбе с бедностью на создание новых рабочих мест, повышение доходов и уровня благосостояния.

Забота о здоровье — вторая насущная социальная проблема, стоящая перед нацией. Высокая стоимость и большое количество людей, не охваченных медицинским страхованием, являются темой непрекращающихся дебатов по поводу того, как лучше всего реструктурировать существующую систему. В статье “Как активизировать конкуренцию в здравоохранении” (*Making Competition in Health Work*, 1994 г.) Элизабет Тайсберг (Elizabeth Teisberg), Грегори Браун (Gregory Brown) и я берем на себя смелость утверждать, что уменьшение стоимости и управление здравоохранением не обеспечивают эффективного решения. Контролировать стоимость услуг здравоохранения без его лимитирования и ущерба для качества можно только посредством постоянных инноваций медицинского лечения и форм обеспечения им населения.

В статье показано, как ложные стимулы породили форму конкуренции, которая повышает качество, но приводит к росту стоимости. Недавние революционные изменения в управлении здравоохранением и переход к системе исчисления, основанной на учете единицы населения (т.е. к системе исчисления “с головы”), привели к другому перекосу в решении проблемы — нормированному медицинскому обслуживанию и снижению его качества. Кроме того, эта новая структура создает барьеры для каких-либо новаций. В данной статье мы предлагаем новую стратегию, призываем к переоценке стимулов, настаиваем на необходимости широкой доступности информации о результатах деятельности службы здравоохранения и четкой ориентации на инновации.

Заключительная статья части III “Неблагоприятное положение капитала: недостатки системы капиталовложений в Америке” (*Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System*, 1992 г.) посвящена полемическому вопросу — какое влияние оказывают американские рынки капитала и корпоративная управленческая практика на процветание нашей экономики с точки зрения долгосрочной перспективы. На первый взгляд кажется очевидным, что американские рынки капитала, самые эффективные в мире, вносят огромный вклад в повышение производительности экономики страны. Если отнестись к этой проблеме серьезнее, однако, несложно выявить более сложные взаимоотношения. Понятно, что американская система способствует эффективному использованию капитала ввиду неустанного давления, оказываемого с целью повышения прибыли. Это давление обеспечило краткосрочные преимущества для экономики Америки, выразившиеся наиболее ярко в создании барьеров и препятствий к повышению эффективности экономики в Европе и Японии.

Вопрос в том, обеспечивает ли американская система с ее современной структурой соответствующий уровень капиталовложений, рассчитанный на долгосрочный период, в такие направления экономики, как производство передовых средств производства, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, развитие рынка и повышение квалификации работников. Отсутствие

высокого уровня капиталовложений в каждого рабочего и в обучение приведет к тому, что компании будут не в состоянии сохранить конкурентные преимущества, а низкоквалифицированные рабочие окажутся перед фактом отсутствия каких-либо перспектив и увеличивающейся собственной несостоятельности.

Быстроразвивающаяся торговля акциями, превалирование интереса к ценам на бирже в ближайшее время, наряду с отсутствием стимулов мониторинга долгосрочных перспектив для компаний, поднимают вопросы о связи между оценкой фондовой биржи и источниками конкурентного преимущества компаний. Примечательно, что легендарная американская система рискованного капитала имеет структуру, совершенно отличную от основных рынков капитала, — с терпеливыми инвесторами, активным мониторингом и долгосрочным владением большими контролируемыми долями капитала.

В статье “Неблагоприятное положение капитала” я привожу исследования других ученых и рассматриваю вопрос, почему американская система с распределением капитала в некоторых отношениях превосходит по эффективности аналогичные системы других стран, уступая в то же время в других отношениях. Ввиду серьезных проблем, которые переживают сейчас Европа и Азия, трудно удержаться от соблазна заявить о безусловном превосходстве американской системы. Однако признаки анемичности в экономическом развитии Соединенных Штатов, наряду с усилением неравенства, обуславливают необходимость серьезного анализа эффективности этой системы.³

Статьи части III представляют теоретические начала интеграции экономики и социальной политики. Традиционно экономика и социальная политика рассматривались по отдельности или противопоставлялись друг другу. Экономическая политика собственно поглощена проблемами создания благоприятных условий за счет обеспечения движущих стимулов, накопления капитала и инвестиций и минимизации правительственного вмешательства. Социальная политика сосредоточена на вопросах государственного образования и других человеческих потребностях, помощи социально слабым группам людей, защите граждан посредством различных форм регулирования и, в последнее время, сохранением окружающей среды. Социальная политика весьма зависима от влияния рынка, субсидий и перераспределения.

Социологи рассматривают рынок как проблему и, следовательно, пытаются оказать на него влияние. Экономисты, в свою очередь, озабочены вмешательством правительства. Социальные группы защиты представляют в качестве проблемы бизнес. Предприниматели относятся к социальным целям как к не имеющим отношения к их сфере деятельности и лучшей социальной программой считают сильную экономику, освобожденную от непроизводительных влияний.

Эти хорошо известные и укоренившиеся попытки размежевания искусственны и являются отражением устаревших взглядов. Противоречия между социальными и экономическими целями, в конечном счете, не являются неразрешимыми. Рост производительности экономики невозможен без наличия образованных, здоро-

вых, защищенных, обеспеченных приличными жилищно-бытовыми условиями рабочих, мотивированных осознанием открывающихся перед ними возможностей. Требование экономической конкурентоспособности не должно идти вразрез с проблемой сохранения окружающей среды, потому что общее загрязнение является результатом непродуктивного использования ресурсов. Реальный конфликт кроется в мышлении. Предпринимаемые усилия в достижении социальных целей через перераспределение, субсидии, перекашивание рынка обычно терпят поражение и влекут за собой серьезные экономические последствия. Точно так же в конечном счете обречены на провал попытки форсирования роста прибыли при пренебрежении вопросами повышения квалификации рабочих, их мотивации и чувства уверенности в завтрашнем дне.

Вместо подобных бесперспективных подходов мы нуждаемся в таком решении указанной выше проблемы, которое основано на согласовании одновременно и экономических, и социальных целей. Реализовать эту идею можно, только сосредоточив внимание на нововведениях и конкуренции — работая при этом на рынок, а не против него. Социальные программы должны предусмотреть подготовку специалистов для практической и успешной работы непосредственно в системе рынка, но ни в коем случае не отдельно от нее. Усилия, направленные на решение таких социальных вопросов, как загрязнение и высокая стоимость медицинского обслуживания, должны опираться на реформы и конкуренцию, а не перекладывать бремя стоимости на другие социальные группы в рамках общества.

Статьи части III иллюстрируют эти принципы на примерах вопросов здравоохранения, окружающей среды и оскудения городских центров. Однако те же принципы справедливы и в отношении других областей социологии, включая образование, социальное обеспечение и жилищное строительство. Компания Fannie Mae, например, достигла больше, чем какая-либо социальная программа в плане обеспечения доступным жильем людей с небольшим доходом, сохранив при этом прибыльность предприятия. Сократив расходы финансирования и найдя разумный подход к оценке кредитоспособности, что позволило отказаться от традиционных показателей (таких как уровень доходов и большой размер задатка), Fannie Mae расширила домовладения эффективным и жизнеспособным образом, который к тому же показал людям с невысокими доходами, стремящимся получить собственное жилье, как лучше распоряжаться своими финансами.

Статья “Неблагоприятное положение капитала” также тесно связана с затронутыми выше вопросами. В ней показано, как искусственное давление, обусловленное стремлением к краткосрочной прибыли, заставляет компании искать компромиссное решение между их собственными и долгосрочными социальными интересами. Таким образом, ревизия нашей системы рынка капитала играет важную роль в создании условий для достижения как социальных, так и экономических целей.

Расширение границ

Как следует из описания содержания книги, моя работа основана на целом ряде идей относительно конкуренции, рассчитанных на перспективу. Тем не менее, со временем мои идеи непрерывно развиваются и дополняются, отражая новые объективные условия. Структура промышленности, представление о конкурентном преимуществе, основанное на отрасли, и моя последняя теория о роли местоположения в конкуренции представляют три краеугольные концепции, которые красной нитью проходят через всю книгу. Мое понимание каждой из них и взаимосвязи между ними постоянно углубляется и расширяется.

Исследование одного вопроса, связанного с конкуренцией и стратегией, поднимает на поверхность другой вопрос и т.д. В результате размышлений о конкуренции и стратегии в отдельной отрасли промышленности, например, я задумался над влиянием диверсификации на конкуренцию в отрасли. Более ранняя работа, посвященная проблеме позиционирования, послужила обоснованием для взгляда на фирму с точки зрения ее деятельности. Работая над этой темой, я задумался о процессах глобализации, что, в свою очередь, привело меня к вопросу о значении местоположения. Занимаясь проблемой местоположения, я рассмотрел также роль правительства в конкуренции, а не только компаний. Ну и, конечно же, в ходе этой работы я не мог оставить без внимания проблемы экономического развития, городских центров и окружающей среды.

Со временем мои исследования были расширены за счет включения новых единиц для анализа. Моя первоначальная работа была сосредоточена на отрасли, поскольку в это время именно фирма/как единица анализа, была преобладающей. От идей о фирме как таковой я логически перешел к рассмотрению видов деятельности. Затем в свои последующие работы я включил рассмотрение клас-тера и географического местоположения.

По мере возникновения новых вопросов и развития новых идей я подвергал ревизии мои прежние научные изыскания. Представление о фирме с точки зрения отдельных видов деятельности побудило меня расширить и конкретизировать мои прежние выводы в отношении общих стратегий. Моя последняя работа, посвященная различиям в операционной эффективности и стратегии (“Что такое стратегия” (*What Is Strategy?*)), основана на прежних моих разработках и в то же время существенно дополняет их. Новая теория позволила углубить мои представления о позиционировании и более прочно связать их с вопросом видов деятельности. В этой новой работе я также развил теорию видов деятельности, включив в нее концепции компромиссов и выгоды.

Разграничение вопросов операционной эффективности и позиционирования пролило свет на целый ряд других проблем. Финансовое давление рынка, например, может быть, с одной стороны, действенным стимулом усовершенствования операционной эффективности, а с другой — часто ставит компании перед компромиссом между уникальными стратегическими позициями и ростом в сегмен-

тах, где они не имеют реальных преимуществ. Еще один пример — оценка роли информационной технологии в конкуренции. Большинство информационных технологий направлено прежде всего на улучшение методов организации производственной деятельности — операционной эффективности, — нежели на создание возможности уникального позиционирования. Скрытая угроза, связанная с новым поколением средств информационной технологии, заключается в том, что многие компании применяют их таким же образом, как и раньше. Это чревато эффектом гомогенизации (равномерности) конкуренции, ограничением возможностей выбора для покупателя и взаиморазрушительным соперничеством.

Исследования проблемы местоположения поставили на повестку дня и другие связанные вопросы. Самый очевидный из них — развитие концепции глобальной стратегии. В то же время местоположение, безусловно, влияет на структуру отрасли и конкурентное преимущество, в частности, позволяя определить возможные формы конкуренции. Структура “ромба” и размер кластера могут укрепить или ослабить барьеры для проникновения в отрасль, увеличить или уменьшить силу влияния потребителей и поставщиков, усовершенствовать или ослабить состав продукции и создать угрозу появления субститутов (заменителей). Факторы местоположения оказывают также влияние на формы соперничества, которые фактически выполнимы для страны или штата, начиная с подражания и ценовой конкуренции в экономике развивающихся стран и заканчивая инновациями и дифференциацией в экономике стран, занимающих лидирующие позиции. В первых странах, например, недостатки в местоположении означают, что местные фирмы сталкиваются с серьезными трудностями в попытках проникнуть в привлекательные для них отрасли и избежать разрушительной ценовой конкуренции. В то же время вмешательство правительства и дефицит капитала часто сдерживают силы конкуренции и сохраняют монополии.

Местоположение сильно влияет и на конкурентное преимущество, и на выбор типов стратегии, которые фирмы могут успешно реализовать. Состояние местной инфраструктуры, квалификация местных работников и другие параметры “ромба” непосредственно воздействуют на операционную эффективность. Основные параметры ромба, такие как локальная “искушенность” спроса, особые пулы специалистов и локальное наличие родственных отраслей, могут также формировать выбор стратегических позиций и разнообразия для выбранного потребительского сегмента. Бизнес-окружение не только определяет выбор стратегии, но и способность провести ее в жизнь. На уровне отраслей также очевидно, что доступность многих ресурсов, мощностей и квалифицированных работников, обуславливающая уникальность фирмы, во многом зависит от характера местного окружения.

Местоположение связано и с корпоративной стратегией. Факторы “ромба” определяют типы корпоративной добавочной стоимости, которые, в свою очередь, оказывают определяющее воздействие на конкурентное преимущество. В экономике развивающихся стран стоимость создается за счет способности родительской корпорации обеспечить доступ к капиталу и предоставить профессио-

нальный менеджмент. Именно этим объясняется преобладание многоотраслевых групп в экономике, находящейся на стадии становления.⁴

Один момент относительно связи между вопросом о местоположении и моими предыдущими теоретическими идеями вызывает очевидное недоумение. Схема структуры отрасли показывает, как мощное влияние потребителей и поставщиков и усиливающееся соперничество могут подавлять прибыль, в то время как из теории “ромба” следует, что локальная конкуренция, потребительский спрос и искушенные местные поставщики благоприятствуют росту конкурентоспособности за счет стимулирования и поддержки высокой производительности и оперативных нововведений. Как же разрешить это противоречие? Во-первых, следует различать отрасль в отдельном месте и отрасль вообще. Благоприятные факторы местоположения одних фирм, включая сильную локальную конкуренцию, позволяют им достичь высокого уровня производительности и развиваться быстрее, чем фирмам, расположенным в других местах. Прибыльность локального рынка может быть ниже, но общая доходность расположенных здесь фирм будет выше. Во-вторых, необходимо осознавать, что условия “ромба” будут влиять на возможность фирм, расположенных в данном месте, в среднем, добиться конкурентного преимущества над фирмами, расположенными где-либо в другом месте. Глобально, средний уровень доходности отрасли будет зависеть от средней структуры отрасли.

В статье о роли местоположения подчеркнута значимость динамического повышения конкурентного преимущества. Здесь показано, насколько быстрая модернизация и нововведения необходимы для создания устойчивого преимущества в высоко развитой экономике. В противоположность этому отраслевая структура и виды деятельности не претерпели изменений и остаются актуальными для любого момента времени. Более ранние мои исследования во многом носили перекрестный характер (в них я рассматривал, например, такие вопросы, как, почему в определенное время одни отрасли промышленности более прибыльны чем другие или почему доходы одного конкурента выше другого). Эти вопросы были прежде всего логического характера. В моей последней работе об операционной эффективности и позиционировании, однако, вопросы позиционирования, местоположения и динамического улучшения тесно связаны между собой. В статье подчеркивается важность постоянного повышения операционной эффективности, при этом особый акцент делается на необходимости целостности и последовательности стратегии, наряду неустанным совершенствованием способов ее реализации. И операционная эффективность, и стратегия, в основном определяются местоположением.

Наконец, глубокое понимание вопроса конкуренции, получившего свое развитие в моей работе о местоположении, дает возможность для исследования взаимосвязи между конкуренцией и социальными вопросами. Я одним из первых открыл эту взаимосвязь и продолжаю ее изучение.

Новые взаимосвязи ждут исследования, и я не намереваюсь прекращать свою работу в ближайшее время. Однако и теперь я имею основания утверждать: не подлежит сомнению тот факт, что конкуренция будет и впредь основным залогом нашего процветания и развития и предметом, постоянно занимающим наши умы. Если этот сборник в состоянии донести только одну мысль до аудитории, я хотел бы, что бы это было осознание ошеломляющей созидательной мощи конкуренции — и для отдельных компаний, и для общества в целом.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Эта статья стала первой главой моей книги *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980).
2. Мою более раннюю работу о позиционировании можно найти в *Competitive Strategy*, глава 2, и *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).
3. В 1995 г. я являлся сопредседателем двухпартийной группы бизнесменов, финансистов и лидеров правительства, которая провела дальнейшее исследование этих вопросов. Ее отчет "Lifting All Boats" послужит хорошим дополнением к моей статье. См. "Lifting All Boats: Increasing the Payoff from Private Investment in the U.S. Economy", отчет Главной подкомиссии распределения (Capital Allocation Subcouncil) (Robert Denham и Michael Porter, сопредседатель) для Совета по стратегии конкурентоспособности (Competitiveness Policy Council), сентябрь 1995.
4. Эти и другие аспекты роли корпоративных групп в экономике развивающихся стран рассмотрены в работе Т. Кана (T. Khanna) и К. Палепу (K. Palepu), "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets", *Harvard Business Review*, 75, N 4 (1997): 41-51.

Часть I. Конкуренция и стратегия: основные концепции

ГЛАВА 1

Как конкурентные силы формируют стратегию

Майкл Е. Портер

Март-апрель 1979 г.

Сущность разработки стратегии проистекает из характера самой конкуренции. Однако до сих пор встречается слишком узкий и пессимистический взгляд на конкуренцию. Хотя иногда от руководителей компаний можно слышать противоположные утверждения, интенсивную конкуренцию в отрасли нельзя рассматривать ни как случайное стечение обстоятельств, ни как неудачу.

Более того, в борьбе за долю рынка в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты. Скорее, конкуренция в отрасли, лежащая в основе экономики, и конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли промышленности. Потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители — все являются конкурентами, в той или иной степени оказывающими влияние на отрасль.

Состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами, представленными на рис. 1.1. В совокупности эти силы определяют предельный потенциал прибыли отрасли. Он колеблется от значительного в таких отраслях, как производство автопокрышек, жестяных банок и сталелитейная, где не только одна компания зарабатывает впечатляющие дивиденды на вложенные капиталовложения, до среднего в таких отраслях, как обработка нефтепродуктов и производство оборудования, безалкогольных напитков и принадлежностей туалета, где существует возможность для получения вполне высоких дивидендов.

В “абсолютно конкурентных” (по терминологии экономистов) отраслях, где стремление всеми средствами добиться выгодного положения не пресекается, проникнуть в отрасль несложно. Такой вид структуры отрасли предлагает соответственно худшие перспективы для долгосрочной прибыли. Чем слабее в совокупности силы конкуренции, тем больше возможностей для превосходной деятельности.

Как бы ни были в совокупности силы, цель корпоративной стратегии — найти и занять позицию в отрасли, где компания будет лучше всего защищена от влияния этих сил, или сможет со своей стороны оказывать влияние на них. Давление совокупной силы может быть ощутимым для всех соперничающих сторон,

но для того чтобы справиться с ним, стратегия должна быть основана на тщательном анализе происхождения каждой составляющей. Например, необходимо ответить на вопрос: что делает отрасль уязвимой для входа на рынок? Или что определяет рыночную власть поставщиков?

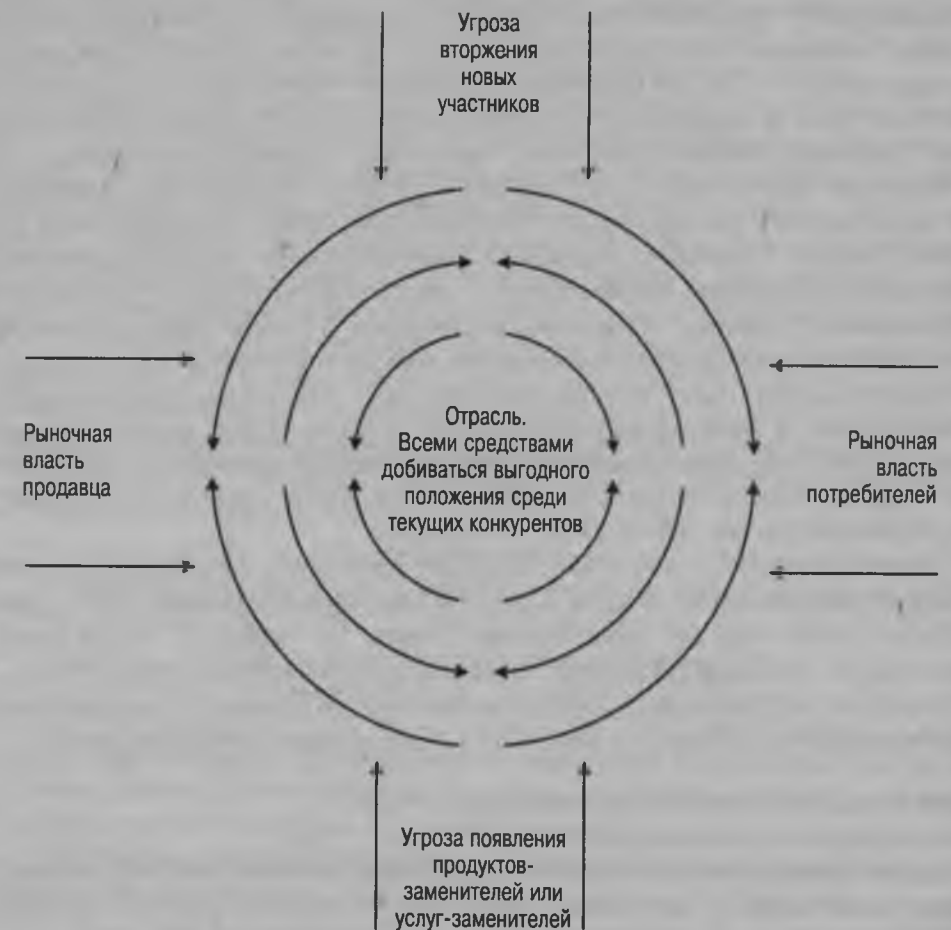


Рис. 1.1. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли

Знание этих основных источников конкурентного давления обеспечивает прочный фундамент для стратегического плана действий. Оно позволит выявить сильные и слабые стороны компании, дать четкое обоснование позиционирования компании в своей отрасли, понять, в каких областях стратегические изменения дадут наивысший положительный эффект, и определить потенциальные возможности и факторы угрозы для компании в конкретной отрасли. Понимание этих источников позволит также рассмотреть возможные направления диверсификации.

Противоборствующие силы

Наиболее влиятельная конкурентная сила (или силы) определяют прибыльность отрасли и, таким образом, имеют важнейшее значение в формулировании стратегии. Например, даже компания, занимающая ведущие позиции в отрасли, не защищенной от вторжения новых соперников, столкнется со снижением прибыли в случае появления более высококачественных или менее дорогостоящих продуктов-заменителей — как это произошло с ведущими производителями электронно-вакуумных ламп и кофеварок. В подобной ситуации преодоление проблемы продукта-заменителя становится вопросом “номер один” в стратегии компании.

Различные действующие силы, безусловно, играют важную роль в формировании конкуренции в каждой отрасли. Ключевая сила отрасли по производству океанских танкеров — вероятно, покупатели (преимущественно нефтяные компании), тогда как в производстве автопокрышек — это фирмы-изготовители комплектного оборудования, связанные с сильными конкурентами. В сталелитейной промышленности такими силами являются иностранные конкуренты и материалы-заменители.

Каждая отрасль имеет уникальную структуру, или набор фундаментальных экономических и технических характеристик, которые служат источником роста конкурентной силы. При разработке стратегии с целью удачного позиционирования в промышленном окружении необходимо составить представление о факторах, формирующих это промышленное окружение.

Указанный подход к конкуренции одинаково применим и для отраслей, имеющих отношение к производству товаров, и для отраслей, предоставляющих услуги. Поэтому далее в этой статье под определениями “товары” и “продукты” следует иметь в виду и услуги. Основные принципы справедливы в отношении всех видов бизнеса.

Несколько характеристик являются критичными по отношению к устойчивости каждой конкурентной силы. Их рассмотрению и посвящен следующий раздел.

Силы конкуренции, обусловленные угрозой вторжения новых конкурентов

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам.

Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения. Существует шесть основных предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. *Экономия, обусловленная ростом масштабов производства.* Компании, относящиеся к этой категории, сдерживают вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согла-

ситься с завышенными издержками (и, соответственно, с низкой прибыльностью). Экономия, обусловленная ростом масштабов в производстве, исследовании, маркетинге и сфере услуг, является, вероятно, основным барьером для входа в отрасль универсальных вычислительных машин, в чем нас убеждают печальные примеры компаний Xerox и GE (General Electric). Экономия за счет роста производства может служить барьером для проникновения и в таких отраслях, как дистрибуторство и финансы, и во многих других направлениях бизнеса.

2. *Дифференциация продукта.* Отождествление потребителем товарной марки с производителем также является серьезной преградой для вторжения, поскольку новым компаниям необходимо преодолеть приверженность потребителей к существующим маркам. Реклама, обслуживание уже устоявшихся в отрасли групп потребителей, а также отличия в товарах — являются факторами, обуславливающими отождествление товарной марки. Это, возможно, наиболее важный барьер входа в отрасль безалкогольных напитков, патентованных медицинских препаратов, косметики, банковских капиталовложений и независимой ревизорской деятельности. Для возведения высоких преград в своем бизнесе производители пива достигли отождествления товарной марки у потребителя с экономией за счет роста производства, с движением товаров от производства к потреблению, а также маркетингом.

3. *Потребность в капитале.* Чем больше величина необходимых инвестиций для обеспечения успешного входа на рынок, тем меньше желающих проникнуть на этот рынок, особенно если эти инвестиции связаны с невозвратными затратами, такими как предварительная реклама или научно-исследовательская работа. Капитал необходим не только на средства производства, но и на кредитование потребителей, создание материально-производственных запасов и компенсацию потерь, связанных с организацией нового предприятия. В то время как крупнейшие корпорации располагают финансовыми ресурсами для вторжения в любую отрасль, необходимость огромных капиталовложений в определенных областях, таких как компьютерная индустрия и добыча полезных ископаемых, ограничивают количество потенциальных претендентов.

4. *Более высокие издержки.* Компании, занимающие прочные позиции, могут иметь преимущество по издержкам, недоступное для потенциальных конкурентов, независимо от их размеров и возможных масштабов производства. Эти преимущества могут быть основаны на так называемой кривой обучения (learning curve — кривая приобретения навыка или квалификации) (и ее старшей “сестре” — кривой опыта (experience curve)), использовании передовых технологий, доступе к лучшим источникам сырья, активах, приобретенных по доинфляционным ценам, государственных субсидиях или выгодном местоположении. В некоторых случаях ценовые преимущества объективно обусловлены, поскольку защищены патентом. (Фактор наличия опыта рассмотрен в разделе “Кривая опыта как препятствие для вторжения”).

5. *Доступ к каналам распределения.* Новые конкуренты, безусловно, должны позаботиться о надежных каналах распределения своих товаров или услуг. Новые продукты питания, например, могут вытеснить с полок супермаркетов существ-

вующие продукты за счет более низкой цены, продуманной политики продвижения, усилий, направленных на повышение продаж, и применения других способов. Чем более ограничены каналы сбыта оптовой или розничной торговли и чем более прочное положение занимают в них существующие конкуренты, тем тяжелее проникнуть в эту отрасль. Иногда эти препятствия настолько серьезны, что новые участники вынуждены создавать собственные каналы распределения, как это сделала компания Timex в отрасли производства наручных часов в 50-е годы.

6. *Политика правительства.* Правительство может лимитировать или даже вообще исключить вторжение в отрасли такими методами, как лицензирование и ограничения в доступе к источникам сырья. Наглядными примерами в этом отношении могут служить такие регулируемые отрасли, как розничная торговля спиртными напитками и перевозки на грузовиках и судах; более тонкие ограничения действуют в угольной промышленности. Правительство может создавать барьеры с помощью таких механизмов, как контроль за стандартами загрязнения воды и воздуха и других норм безопасности.

Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов также может быть основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль. Весьма обоснованными опасениями могут служить как заведомо враждебное отношение конкурентов, занимающих привилегированное положение в отрасли, так и следующие мотивы.

- Существующие конкуренты обладают реальным потенциалом для противодействия, включая излишек свободных наличных средств, незадействованные крупные источники финансирования, производственные мощности, сильное влияние на каналы распределения и потребителей.
- Компании, работающие в отрасли, готовы снизить цены, чтобы удержать в своих руках долю рынка, или из-за избытка в отрасли производственных мощностей.
- Когда рост отрасли происходит замедленными темпами, это негативно отражается на возможности принять новых конкурентов и часто на финансовой эффективности всех участников, вовлеченных в экономический спад.

Кривая опыта как препятствие для вторжения

В последние годы широко дискутируется концепция *кривой опыта* как ключевой элемент структуры отрасли. Согласно этой концепции, издержки на единицу продукции во многих производящих отраслях (или даже во всех отраслях, как утверждают сторонники этой концепции), так же

как в некоторых сферах услуг, снижаются с “опытом”, или увеличением отдельными компаниями объемов производства. (Кривая опыта, включающая множество факторов, является более широкой концепцией, нежели более известная концепция *кривой обучения*, которая

основана на показателях эффективности, достигнутых за период времени рабочими, выполняющими одни и те же операции.) Причины снижения себестоимости на единицу продукции представляют собой комбинацию составляющих, включая экономию за счет роста объемов производства, кривую обучения рабочей силы и замену капитала трудом. Снижение себестоимости создает барьер для вторжения соперников, потому что издержки производства продукции новых конкурентов, ввиду отсутствия “опыта”, оказываются выше установившихся в отрасли, особенно по сравнению с производителем, занимающим большую долю рынка. Таким образом, новые участники сталкиваются с серьезными трудностями в попытке состязаться с существующими конкурентами. Сторонники концепции кривой опыта подчеркивают важность достижения лидирующего положения на рынке для его защиты и рекомендуют для решения этой задачи такую агрессивную политику, как снижение цен, основанное на сокращении издержек с целью увеличения доли рынка. Конкурентам, которые не в состоянии достичь существенной доли рынка, обычно “указывают на дверь”. Является ли кривая опыта тем барьером, на основе которого следует строить стратегию? Возможно, но не в каждой отрасли промышленности. Фактически некоторые отрасли, строящие свою стратегию на основе кривой опыта, обрекают себя на гибель. Снижение издержек по мере накопления опыта не является новостью для многих корпораций.

Значение кривой опыта для стратегии зависит от того, за счет каких факторов достигается это снижение.

Если снижение издержек вызвано ростом производства компаний за счет более производительных автоматизированных средств и вертикальной интеграции, то нарастающий объем производства не важен по отношению к относительным издержкам для производителя. В этом случае самую низкую стоимость предложит тот производитель, который располагает самыми мощными и эффективными средствами.

Потенциальный конкурент может оказаться более эффективным, чем “опытные” конкуренты. Если он построит завод с новейшим оборудованием, то не столкнется с особыми препятствиями при вторжении на рынок. Стратегическое предписание “У тебя должен быть самый крупный и производительный завод” весьма отличается от “Ты должен производить самый большой совокупный объем товаров, чтобы добиться снижения издержек”.

Послужит ли снижение издержек с нарастающим (не абсолютным) объемом производства надежным барьером для входа, зависит также от причин этого снижения. Если издержки падают за счет технических преимуществ, в общем известных в отрасли, или передового высокотехнологичного оборудования, заимствованного или приобретенного у поставщиков, то кривая опыта не является барьером и вовсе — по существу, более или менее опытные конкуренты могут превзойти лидеров

в снижении издержек. Таким образом, без больших предварительных капиталовложений новые или менее опытные конкуренты могут сегодня приобрести или заимствовать новейшее оборудование и технологии, причем по самым низким ценам.

Если же “опыт” (т.е. рост объемов производства) удерживается за счет патента, лидеры будут сохранять преимущество по издержкам. Однако новым претендентам может потребоваться меньше опыта для снижения своих издержек, чем это потребовалось лидерам. Все это приводит нас к выводу о неустойчивости этого барьера для того, чтобы использовать его в качестве основы стратегии.

Поскольку рамки этой книги не позволяют мне осветить эту проблему полностью, я хочу предложить вашему вниманию в тезисном виде еще несколько важных элементов в определении эффективности стратегии борьбы, построенной на понятии барьера входа, обусловленного кривой опыта.

- Высота создаваемого барьера зависит от того, насколько существенны издержки в конкуренции в сравнении с другими областями,

Изменение условий. С точки зрения стратегии необходимо сделать два существенных дополнения по поводу угрозы вторжения.

✓ Во-первых, изменяется собственно характер изменения условий. Прекращение действия основных патентов Polaroid в области фотографии, например, полностью расшатало барьер входа по издержкам, обусловленный оригинальной технологией. Поэтому проникновение Kodak на рынок ни для кого не было большим сюрпризом. Дифференциация продукта в полиграфии, являвшаяся ранее определяющим фактором успеха, практически исчезла. И наоборот, в автомобильной индустрии рост объемов производства в связи с автоматизацией и вертикальной интеграцией, бурно происходившими после второй мировой войны, увеличился настолько, что сделал практически невозможным успешное проникновение в эту отрасль.

такими как маркетинг, продажи и инновации.

- Барьеры могут быть сведены на нет инновациями в процессах Производства и в продуктах, ведущими к совершенно новой технологии и создающими таким образом совершенно новую кривую опыта. Новые конкуренты могут обойти лидеров отрасли и перейти к этой новой кривой опыта, к чему лидеры могут оказаться просто не готовы.
- Если более одной крупной компании строят свою стратегию на основе кривой опыта, последствия могут быть близки к фатальным. К тому времени, как в этой борьбе останется только один конкурент — последователь этой стратегии, — вполне может оказаться, что промышленный рост отрасли остановился и перспективы давно улетучились.

**См. пример из истории автомобильной отрасли в книге Вильяма Абернати (William J. Abernathy) и Кеннета Вайна (Kenneth Wayne) “The Limits of the Learning Curve”, Harvard Business Review 52 N 5 (1974): 109.*

✓ Во-вторых, стратегические решения, распространяемые на большой сегмент отрасли, играют весьма заметную роль в определении условий угрозы для новых вторжений. Так, действия многих американских производителей вина в 60-е годы по продвижению своей продукции на рынок, повышению уровня рекламы и расширению каналов сбыта в национальных масштабах, несомненно, ужесточили преграды для вторжения за счет роста объемов производства и ограничения доступа к каналам сбыта. Аналогичным образом решения членов отрасли развлекательных транспортных средств создать вертикальную интеграцию для снижения издержек значительно повысили экономию от роста масштабов производства и основательно повысили барьеры для конкурентов.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ ПОСТАВЩИКОВ И ПОКУПАТЕЛЕЙ

Поставщики могут оказывать давление при заключении сделки на участников в отрасли, увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров и услуг. Влияние поставщиков, таким образом “выжимает” прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек при их собственных ценах. Повысив цены, производители концентратов безалкогольных напитков вызвали выветривание прибыли компаний, разливающих напитки по бутылкам, поскольку “бутылочники”, столкнувшиеся с интенсивной конкуренцией со стороны производителей порошочных концентратов, фруктовых и других напитков, оказались ограниченными в свободе увеличения *своих* цен, чтобы не потерять прибыли. Потребители, в свою очередь, снижают цены, требуя высшего качества товаров и больше обслуживания, и настраивают производителей друг против друга — в ущерб прибыли всей отрасли.

Влияние той или иной группы поставщиков или покупателей зависит от числа характеристик их положения на рынке и относительной значимости их продаж или закупок для отрасли в сравнении с общим бизнесом.

Итак, группа поставщиков является мощным фактором воздействия в следующих случаях:

- ✓ Она находится под влиянием всего нескольких компаний и является более сплоченной по сравнению с отраслью, которой они продают.
- Ее продукция уникальна или, по меньшей мере, дифференцирована либо она построила систему издержек переключения. Издержки переключения представляют собой издержки, которые несет покупатель, если он вынужден или намерен перейти от одного поставщика к другому. Объясняется это тем, что, наряду с другими причинами, покупательские требования к продукту обеспечиваются конкретными поставщиками и покупатель уже вложил капитал в специализированное вспомогательное оборудование поставщика или обучение работе с ним (например, компьютерное программное обеспечение) либо его производственные линии связаны с эксплуатацией предприятия поставщиков (как в некоторых производствах упаковки для напитков).
- Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию отрасли. Например, состязание между сталелитейными компаниями и производителями алюминиевой продукции в поставках для

отрасли, связанной с производством жестяных упаковок, во многом определяется мощностью каждого поставщика.

- Группа поставщиков представляет определенную угрозу прямой интеграции в бизнес отрасли-покупателя. Это создает препятствие для способности отрасли бороться за улучшение условий закупок.
- Потребители не являются важными клиентами для группы поставщиков. В таких случаях поставщики не обеспокоены тем, что их собственное благополучие зависит от отрасли, которая потребляет их продукцию. Следовательно, они не озабочены предоставлением отрасли-потребителю приемлемых цен и не поддерживают исследования и лоббирование интересов потребителей.

Группа покупателей обладает мощным экономическим потенциалом в следующих случаях.

- Покупатели сконцентрированы, их немного, и они осуществляют закупки в больших масштабах. Такие покупатели являются особой потенциальной силой, если промышленность характеризуется строго фиксированными издержками, как это имеет место в производстве металлических контейнеров, химикатов и переработке зерна, которые постоянно расширяют свою долю, стремясь занять все свободное пространство на рынке.
- Товары, приобретаемые в отрасли, стандартны или не дифференцированы. Покупатели, уверенные, что в любой момент могут найти альтернативных поставщиков, способны легко перейти от одной компании к другой, что они и делают на примере алюминиевой промышленности.
- Продукты, закупаемые в отрасли, являются компонентами их собственной продукции и представляют существенную часть издержек покупателей. Поэтому покупатели будут стремиться найти поставщика и купить продукты по самой выгодной цене и подходят к проблеме покупки очень избирательно. В тех случаях, когда продукция, продаваемая конкретной отраслью-поставщиком, составляет лишь малую долю издержек покупателя, последний менее чувствителен к цене.
- Покупатели зарабатывают небольшую прибыль, которая побуждает их снизить издержки, связанные с закупочной деятельностью. Высокодоходные группы покупателей вообще менее чувствительны к цене (если, конечно, издержки, связанные с приобретением товаров, не являются большей частью совокупных издержек их собственной продукции).
- Продукция, предоставляемая отраслью-поставщиком, не влияет на качество товаров и услуг покупателей. Там же, где качество продукции покупателей в значительной мере зависит от продукции, закупаемой в отрасли, цена для покупателей является менее критичным фактором. Это имеет место в отрасли нефтяного оборудования, где сбой из-за низкого качества оборудования могут приводить к существенным потерям, и в производстве конструктивных блоков для электронных медицинских и тестовых инструментов, где качество комплектующих влияет на оценку пользователями качества оборудования как такового.

- Продукты отрасли не экономят средства покупателя. Там, где продукт отрасли или сервис может самокупиться многократно, покупатель редко интересуется ценой — куда больше его волнует качество. Это справедливо для таких областей, как инвестиционно-учредительная деятельность банков и независимая ревизорская деятельность, где ошибки в расчетах могут быть весьма дорогостоящими и дискредитирующими, а также в таких сферах бизнеса, как проектирование нефтяных скважин, где тщательные исследования могут сэкономить тысячи долларов на сокращении издержек в процессе бурения.
- Покупатели могут демонстрировать прямую угрозу регрессивной интеграции для создания промышленного продукта. «Большая тройка» автопроизводителей и крупные покупатели автомобилей часто использовали угрозу создания собственного производства как средство воздействия при заключении сделок. Но иногда и отрасль может порождать угрозу прямой интеграции в рынок продукции своих потребителей.

Большинство этих источников экономического потенциала покупателя справедливо как для группы потребителей, так и для промышленных и коммерческих покупателей (с небольшими оговорками в зависимости от контекста рассмотрения вопроса). Потребители обычно более чувствительны к цене, если они приобретают недифференцированные и сравнительно дорогостоящие (по сравнению с их доходами) продукты и если это товары той категории, качество которых не столь для них важно.

Экономический потенциал розничных продавцов определяется теми же принципами, с одним существенным дополнением. Влияние розничных торговцев может превосходить влияние производителей, если они, в свою очередь, способны воздействовать на решения потребителей при покупке, как это происходит с аудиоаппаратурой, ювелирными изделиями, бытовыми приборами, спортивными и другими товарами.

Стратегическая деятельность. Выбор компаний-поставщиков, у которых необходимо покупать, или групп покупателей, которым необходимо продавать, является одним из критичных стратегических решений. Компания может улучшить свою стратегическую позицию, найдя таких поставщиков или покупателей, которые будут оказывать на нее наименьшее неблагоприятное влияние.

Более типична и проблематична ситуация поиска покупателя — т.е. выбор покупателя. Редко группы покупателей, с которыми имеет дело компания, оказывают на нее одинаковое влияние. Даже в тех случаях, когда компания осуществляет продажу для одиночной отрасли, сегменты обычно существуют внутри той отрасли, которая обладает меньшей производительностью (и являются таким образом менее чувствительными к цене), чем другие. Например, рынок замещения для большинства продуктов является менее чувствительным к цене, чем общий рынок.

Как правило, компания может продавать влиятельному покупателю и получать при этом прибыль выше средней, только если у нее очень низкая себестоимость в

отрасли или если ее продукция удовлетворяет каким-нибудь необычным, если не уникальным, потребительским свойствам. Поставляя крупным заказчикам электромоторы, Emerson Electric получает высокие доходы за счет того, что ее позиция на основе низких издержек производства продукции позволяет компании устанавливать цены, сравнимые с ценами основных конкурентов или даже ниже.

У компании, которая не в состоянии занять позицию на основе низких издержек или уникальности продукции и вынуждена продавать свою продукцию кому придется, нет будущего, поскольку по мере роста ее продаж она становится все более уязвимой. Возможно, ей придется, набравшись мужества, свернуть масштабы своего бизнеса и продавать свои товары только самым бесперспективным потребителям.

Правильная ориентация на покупателя явилась ключом к успеху для компаний National Can и Crown Cork & Seal. Они сосредоточили свою деятельность на сегментах отрасли консервной промышленности, где они могут провести дифференциацию, свести к минимуму угрозу регрессивной интеграции или другими способами противостоять влиянию своих потребителей. Конечно, не все отрасли в состоянии обеспечить себе столь роскошные условия для выбора "хороших" покупателей.

В связи с изменением со временем факторов, создающих экономический потенциал поставщиков и покупателей, или результатов стратегических решений компании, естественно, экономический потенциал этих групп также может либо усиливаться, либо ослабевать. Так, например, усиливающееся давление и увеличение убытков в отрасли производства готовой одежды объясняется повышением концентрации покупателей (универсальных магазинов и магазинов готовой одежды). Отрасль оказалась не в состоянии в достаточной степени дифференцировать свою продукцию или создать систему издержек переключения покупателей, чтобы нейтрализовать эти тенденции.

ПРОДУКТЫ-ЗАМЕНИТЕЛИ

Установление предельных верхних значений цен может не оправдывать себя, поскольку товары и услуги, выступающие в качестве заменителей, ограничивают потенциал отрасли. Пока она в состоянии повышать качество продукции или каким-то образом дифференцировать ее (например, через маркетинг), отрасль будет прибыльной и, возможно, растущей.

Теоретически, чем более привлекательно соотношение цена-производительность, предлагаемое продуктами-заменителями, тем жестче ограничение потенциала прибыли отрасли. Конфронтация производителей сахара с крупномасштабными коммерческими производствами сиропа из злаков с высоким содержанием фруктозы убедительно свидетельствуют об этом.

Товары-заменители ограничивают прибыль не только в нормальных условиях, но и сокращают доходы в отрасли, находящейся на подъеме. В 1978 г. производители изоляционного стекловолокна столкнулись с беспрецедентным спросом на свою продукцию, причиной которого стали высокая стоимость электроэнергии и

суровая зимняя погода. Но возможность отрасли поднять цены была ограничена изобилием продуктов-заменителей стекловолокна, включая целлюлозу, шпаковату (минеральная шерсть) и пенопласт. Эти заменители являются препятствиями даже более серьезными, нежели попытки производителей изоляционного стекловолокна ввести дополнительные мощности, чтобы с запасом удовлетворить текущий спрос на свою продукцию.

Продуктами-заменителями, которые заслуживают особого внимания с точки зрения стратегии, являются продукты, которые (а) способны обеспечить лучшее соотношение цены и качества по сравнению с имеющимися в отрасли и (б) производятся отраслью, получающей высокую прибыль. Такие заменители часто быстро вступают в игру, когда та или иная разработка увеличивает конкуренцию в соответствующей отрасли и служит причиной снижения цены или повышения производительности.

ВСЕМИ СРЕДСТВАМИ ДОБИВАТЬСЯ ВЫГОДНОГО ПОЛОЖЕНИЯ

Соперничество среди существующих конкурентов часто сводится к стремлению всеми средствами добиваться выгодного положения, используя тактику ценовой конкуренции, продвижения товара на рынок и интенсивную рекламу. Усиление конкуренции зависит от следующих факторов.

- Наличие большого числа конкурентов или их примерное равенство в плане величины и силы. В последние годы во многих отраслях США иностранные конкуренты, конечно, составляют существенную часть общей картины конкуренции.
- Медленный рост отрасли, обостряющий борьбу за долю рынка, который привлекает экспансивных участников на рынок.
- Продукт или сервис испытывают нехватку дифференциации или издержек переключения, которые не отпускают покупателя и защищают одного участника борьбы от влияния на его потребителей со стороны другого.
- Постоянные затраты высоки или продукция относится к категории скоропортящейся, подстегивая снижение цен. Много отраслей по производству основных материалов, например бумаги и алюминия, сталкиваются с этой проблемой, когда падает спрос.
- Объем производственных мощностей обычно увеличивается с большим приростом. Такие новые мощности, как в отрасли, связанной с производством хлорида и хлористого винила, нарушают баланс между спросом и предложением и часто вызывают периоды перепроизводства и снижения цен.
- Барьеры выхода достаточно высоки. Барьеры выхода, подобно специализированным активам или приверженности менеджмента определенному бизнесу, обостряют конкуренцию компаний, если они получают невысокую или даже негативную прибыль на инвестированный капитал. Избыточные производственные мощности продолжают функционировать, и прибыльность благополучных конкурентов несет потери, так как слабые конкуренты не отстают ни на шаг¹. Если вся отрасль страдает от избыточных произ-

водственных мощностей, она может искать помощи у правительства, особенно если на рынке присутствуют иностранные конкуренты.

- Соперники отличаются стратегиями, происхождением и «индивидуальностью». Они придерживаются различной идеологии по поводу того, как вести конкуренцию, и постоянно опережают один другого в процессе состязания.

По мере наступления зрелости отрасли изменяются темпы ее роста, что объясняется снижением прибыльности и (часто) вытеснением спекулянтов с рынка (в связи со снижением цен на товары). В бурно развивающейся отрасли производства винила в начале 70-х преуспевал практически каждый производитель, но последующий замедлившийся рост отрасли привел к исключению возможности высокой прибыли для всех, кроме самых сильных из них. Аналогичная история с прибылью происходит в одной отрасли вслед за другой — в качестве примера можно привести производителей аэрозольной упаковки, спортивного оборудования и аэросаней.

Новые конкуренты, появляющиеся в отрасли, могут иметь очень выраженную индивидуальность, как в случае с компанией Black & Decker's, подмявшей под себя компанию McCullough, производителя цепных пил. Технологические нововведения могут привести к повышению постоянных затрат в производственном процессе, как показал переход от отдельных операций обработки к линиям непрерывного производства фотографии в конце 60-х.

Несмотря на то что компания должна считаться со многими из этих факторов — являясь частью экономики отрасли, — она может иметь некоторый резерв для улучшения условий посредством стратегических маневров. Например, она может постараться поднять издержки переключения потребителей или повысить дифференциацию продукции. Сосредоточение на мерах по организации и стимулированию сбыта в быстрорастущих сегментах отрасли или областях рынка с более низкими постоянными издержками может ограничивать влияние конкуренции в отрасли. Если это осуществимо, компания может попытаться уйти от конфронтации с конкурентами, имеющими высокие барьеры выхода, и таким образом уклониться от необходимости снижения цен.

Разработка стратегии

Оценив силы, влияющие на конкуренцию в отрасли, и их источники, стратег корпорации может выявить сильные и слабые стороны компании. Критичными недостатками и преимуществами со стратегической точки зрения являются те, которые ставят компанию один на один с источниками каждой силы. Что требуется компании предпринять в отношении угрозы продуктов-заменителей? Или в отношении факторов, определяющих барьеры входа в отрасль?

Затем автор стратегии может составить план наступательных действий, включающий следующее: (1) позиционирование компании таким образом, чтобы ее возможности обеспечивали надежную защиту против мощи конкуренции; и/или

(2) влияние на расстановку сил посредством стратегических маневров, способных улучшить позиционирование компании; (3) прогноз изменения факторов конкурентного влияния и меры реагирования на это изменение с целью извлечь преимущество за счет выбора стратегии, наиболее соответствующей новому конкурентному балансу, опередив при этом противников, еще не распознавших наметившихся изменений. В следующих разделах мы последовательно рассмотрим каждый из перечисленных подходов.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ КОМПАНИИ

Первый подход основан на восприятии структуры отрасли промышленности как данности и оценке сильных и слабых сторон компании применительно к ней. Стратегию можно рассматривать как возведение преград для конкурентных сил или как определение позиции в отрасли, где компания будет наименее уязвима для этих сил.

Знание возможностей компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытую конфронтацию с конкурентами, а где избежать ее. Если компания является производителем с низкими издержками, она будет в состоянии противопоставить себя экономическому потенциалу потребителей, поскольку сможет продавать им товары, не уязвимые со стороны товаров-заменителей.

Успех компании Dr Pepper в производстве безалкогольных напитков иллюстрирует пример удачного сочетания реального знания преимуществ компании со здравым анализом структуры отрасли, которые позволили ей разработать превосходную стратегию. Доминирующее положение в отрасли безалкогольных напитков занимают компании Coca-Cola и Pepsi-Cola, кроме того, имеется множество мелких сконцентрированных производителей, ведущих состязание за участки влияния. Компания Dr Pepper избегает крупных сегментов продажи напитков, взяв курс на изысканный вкус своей продукции и развитие замкнутой сети бутылированной продукции, поддерживаемой усилиями маркетинга. Компания позиционировала себя таким образом, чтобы быть наименее уязвимой для этих конкурентных сил, пока она разрабатывает свой небольшой участок рынка.

В индустрии безалкогольных напитков (оцениваемой в 11,5 млрд долл.) барьеры входа в отрасль, основанные на отождествлении торговой марки с производителем, крупномасштабном маркетинге и наличии собственной развитой сети предприятий розлива, практически непреодолимы. Вместо того чтобы идти на огромные издержки и добиваться экономии за счет объемов производства посредством создания собственной сети по розливу своей продукции — т.е. следуя примеру компаний Big Two и Seven-Up, — Dr Pepper воспользовалась преимуществом, основанным на совершенно отличном вкусе своего напитка, противопоставив себя компаниям Coke и Pepsi, которые стремились внедрить полную схему производства для захвата как можно большего рынка потребителей.

В безалкогольном бизнесе кола-напитки предлагает множество мелких компаний, что сталкивает их лоб в лоб с основными конкурентами. Компания Dr Pepper же максимально дифференцировала свою продукцию за счет узкой линии напитков, основанных на оригинальном вкусе.

Наконец Dr Pepper преодолела противодействие Coke и Pepsi за счет рекламы, подчеркивающей уникальность вкуса своей продукции. Эта кампания увенчалась достижением четкой идентификации торговой марки и большой приверженности потребителей. В немалой степени успеху этой компании способствовала формула прибыльности, включающая низкие издержки сырья, которые обеспечили безусловное преимущество по издержкам Dr Pepper над основными конкурентами.

В связи с отсутствием экономии за счет увеличения масштабов в производстве концентратов безалкогольных напитков, компания Dr Pepper смогла обеспечить свое процветание, несмотря на небольшую долю в бизнесе (6%). Таким образом, эта компания противостояла конкуренции в маркетинге, но избежала необходимости конкурировать в ассортименте и дистрибуторстве. Это искусное позиционирование в сочетании с умелыми практическими действиями привело к завидным рекордам в доходах и на фондовой бирже.

ВЛИЯНИЕ НА БАЛАНС КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ

Занимаясь проблемой изучения движущих сил конкуренции, компания может разработать наступательную стратегию. Эта позиция ориентирована не столько на преодоление этих сил самих по себе, сколько на выявление их источников.

Нововведения в маркетинге могут способствовать отождествлению торговой марки или каким-либо другим образом дифференцировать продукт. Капиталовложения в крупномасштабные средства производства или вертикальную интеграцию также оказывают воздействие на барьеры входа. Баланс сил является отчасти результатом внешних факторов и отчасти управления компанией.

РАЗРАБОТКА ИЗМЕНЕНИЯ ОТРАСЛИ

Эволюция отрасли важна со стратегической точки зрения, поскольку эволюция влечет за собой изменение источников конкуренции, установленных выше. В модели жизненного цикла привычного продукта, например, темпы роста изменяются, дифференциация товара идет на убыль по мере того, как бизнес становится более зрелым и компании стремятся интегрироваться вертикально.

Эти тенденции важны не столько сами по себе, а сколько в том, оказывают ли они влияние на источники конкуренции. Взять хотя бы вертикальную интеграцию. В зрелой отрасли производства мини-компьютеров вертикальная интеграция отмечена в двух направлениях — в производстве и в развитии программного обеспечения. Это весьма заметная тенденция, ведущая к росту объемов производства и объема капитала, необходимых для конкурентной борьбы. Эти факторы, в свою очередь, укрепляют барьеры и могут вытеснить из отрасли мелких производителей.

Очевидно, что направлениями изменений в отрасли, имеющими наивысший приоритет с точки зрения стратегии, являются те, которые затрагивают наиболее

важные первопричины конкуренции, и те, которые поднимают на поверхность новые причины. В сокращающемся производстве аэрозольной упаковки, например, сейчас превалирует тенденция к снижению дифференциации товара, которая привела к усилению фактора влияния покупателя, ослабила барьеры для проникновения в отрасль и вызвала усиление конкуренции.

Структура анализа конкуренции, которую я представил, с успехом может использоваться для прогнозирования потенциальной прибыльности отрасли. Цель долгосрочного планирования — исследовать каждую составляющую конкуренции, составить прогноз значения основных ее источников и представить полную картину в отношении потенциала прибыли отрасли.

Результаты таких исследований могут значительно различаться в зависимости от существующей структуры отрасли. Сегодня, например, отрасль по производству нагревательных приборов на основе солнечной энергии представлена десятками, если не сотнями компаний, ни одна из которых не занимает доминирующей позиции на рынке. Проникнуть в эту отрасль несложно, и конкуренты ведут борьбу за упрочение этого вида продукции как основного заменителя традиционным методом обогрева.

Потенциал отрасли во многом зависит от формы будущих барьеров входа, улучшения положения отрасли относительно заменителей, максимальной интенсивности конкуренции и силой влияния поставщиков и покупателей на рынок. Эти характеристики, в свою очередь, определяются такими факторами, как отождествление торговой марки с производителем; существенная экономия за счет роста объемов производства или кривой опыта в производстве оборудования, диктуемых технологическими изменениями; максимальные капитальные затраты для ведения конкурентной борьбы и размер накладных расходов в производственном оборудовании.

Общая схема для анализа конкурентоспособности отрасли обеспечивает благоприятную почву для разработки стратегии диверсификации. Она служит путеводной нитью при ответе на самый сложный вопрос, неизбежно возникающий при разработке решений относительно диверсификации: “Каков потенциал данной отрасли?” Проанализировав структуру в соответствии со своими конкретными целями, компания сможет занять положение в перспективной отрасли еще до того, как ее перспективность отразится на ценах возможных кандидатов.

Многогранная конкуренция

Менеджеры корпорации уделяют много внимания определению направлений ее деятельности при формулировании стратегии. Теодор Левитт (Theodore Levitt) в своей классической статье в *Harvard Business Review* (1960 г.) призывал избегать близорукого, узкого подхода в определении отрасли на основе производимой ею продукции.² Ряд других авторитетных специалистов также подчеркивали необходимость преодоления этого товарно-ориентированного подхода и расширения его за национальные рамки для оценки потенциала международной конкуренции, а

также составления ранга конкурентов, не только представленных в данный момент, но и тех, кто, возможно, появится на сцене завтра. В результате появления этих идей объектом бесчисленных дебатов стало адекватное определение понятия компании отрасли или отраслей.

Один из вопросов, поднимаемых этими дебатами, — вопрос о стремлении захвата новых рынков. Второй, и возможно более важный, — страх просмотреть скрытые источники конкуренции, которые в один прекрасный день предстанут в виде реальной угрозы в отрасли. Многие менеджеры настолько сосредоточены на явных антагонизмах в борьбе за долю рынка, что часто упускают из виду тот факт, что они, помимо всего прочего, конкурируют также со своими покупателями и поставщиками за рыночную власть. Тем самым они теряют бдительность в отношении угрозы новых вторжений в свое окружение и часто оказываются не в состоянии распознать скрытую угрозу со стороны товаров-заменителей.

Залог успешного роста — и в конечном счете выживания — заявить свои права на позицию, менее уязвимую со стороны атак непосредственных конкурентов, как занимающих прочное положение в отрасли, так и новых, а также со стороны влияния покупателей, поставщиков и товаров-заменителей. Укрепление такой позиции может выражаться во многих формах — в укреплении связей с выгодными покупателями, в дифференциации продукта как реальной, так и психологической через маркетинг, прямую или регрессивную интеграцию, достижение технологического превосходства.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Материалы дискуссии по поводу существующих барьеров и их значении для стратегии можно найти в моей статье "Please Note Location of Nearest Exit", *California Management Review* 19, no. 2 (Winter 1976): 21.
2. Theodore Levitt, "Marketing Myopia", *Harvard Business Review* 53, no. (1975): 26

ГЛАВА 2

Что такое стратегия

Майкл Е. Портер

Эта статья обязана своим успехом помощи со стороны многих компаний и лиц. Автор выражает особую благодарность Жану Ривкину (Jan Rivkin), соавтору многих связанных с этой статьей работ. Существенный исследовательский вклад внесли Николай Сигельков (Nicolay Siggelkow), Даун Сильвестр (Dawn Sylvester) и Луисия Маршалл (Lucia Marshall). Особо ценные комментарии принадлежат Таруну Канна (Tarun Raghanna), Роджеру Мартину (Roger Martin) и Аните Мак-Гаан (Anita McGahan).

Ноябрь-декабрь 1996 г.

Операционная эффективность — не стратегия

Вот уже почти два десятилетия менеджеры учатся играть по новым правилам. Компании должны обладать достаточной гибкостью, чтобы оперативно реагировать на изменения, происходящие на рынке и в конкуренции. Они должны непрерывно отслеживать эффективность системы с целью достичь лучших практических результатов. Им следует быть достаточно жесткими, чтобы изыскивать новые ресурсы для повышения результативности. И они должны быть абсолютно компетентны в основных направлениях своей деятельности, чтобы всегда оставаться впереди соперников.

Позиционирование — одна из основных составляющих стратегии — признана чересчур статичным элементом по сравнению с современной динамикой рынка и технологическими изменениями. Согласно новым убеждениям, конкуренты могут быстро занять любую позицию на рынке и их конкурентное преимущество, в лучшем случае, будет временным.

Однако эти утверждения достаточно опасны и являются скорее полуправдой, вследствие чего сталкивают все больше и больше компаний на путь деструктивной конкуренции. Правда, некоторые барьеры, препятствующие развитию конкуренции, расшатываются по мере ослабления регулирования и усиления глобализации рынков. Верно и то, что компании приложили немало усилий к тому, чтобы стать

более гибкими и искусными. Во многих отраслях, тем не менее, явление, называемое *гиперконкуренцией* и представляющее собой “самовоспаляющуюся” рану, не является неизбежным результатом изменения парадигмы конкуренции.

Корень проблемы лежит в неспособности различить понятия операционной эффективности (ОЭ) и стратегии. Спрос на лучшие производительность, качество и скорость породил значительное количество средств и методов управления, таких как управление качеством, определение эффективности системы сравнения производительности (benchmarking), развертывание конкуренции во времени, заключение субдоговоров для выполнения работ внешними фирмами, партнерство, реинжиниринг и менеджмент изменений. Несмотря на то что результаты операционных улучшений часто были весьма впечатляющими, многие компании потерпели неудачу из-за своей неспособности превратить эти достижения в устойчивую прибыль. И мало-помалу, почти незаметно, средства управления заменили стратегию. По мере того как менеджеры проводят усовершенствования по всем фронтам, они все дальше отдаляются от конкурентных позиций, стимулирующих эффективную жизнедеятельность.

✓ ОПЕРАЦИОННАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ: НЕОБХОДИМО, НО НЕДОСТАТОЧНО

И операционная эффективность, и стратегия весьма важны для достижения наивысших показателей деятельности, что в конечном счете является первой задачей любого предприятия. Однако действуют они различными путями.

Компания может обойти своих конкурентов, только если она в состоянии обеспечить себе некоторое отличие от других, которое сможет впоследствии сохранить. Такое отличие должно обеспечить большую ценность для потребителей, или создать сравнимую с конкурентами ценность при меньших издержках, или решить обе задачи сразу. Таким образом, арифметика наивысшей прибыльности заключается в следующем: создание более высокой ценности продукта позволяет компании продавать единицу товара по цене выше средней; в то же время более высокая производительность приводит к снижению издержек на единицу товара.

В конце концов, все различия между компаниями в издержках или цене обусловлены сотнями видов деятельности (операций), необходимых для создания, представления, продажи и доставки их товаров и услуг, таких как обслуживание потребителей по телефону, сборка готовой продукции и обучение персонала. Издержки являются результатом выполнения этих видов деятельности, и преимущество по издержкам объясняется более эффективным по сравнению с конкурентами ведением отдельных видов деятельности. Аналогично этому дифференциация появляется в результате выбора видов деятельности и способа их выполнения. Таким образом, виды деятельности являются основным элементом конкурентного преимущества. В целом преимущества или недостатки компании определяются всеми видами деятельности компании в целом, а не отдельными из них.¹

Операционная эффективность (ОЭ) означает выполнение сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. ОЭ включает оценку эффективно-

сти, но не ограничивается только этим показателем. Она опирается на ряд других видов практической деятельности, позволяющих компании лучше использовать имеющиеся факторы производства, например за счет снижения брака продукции или более быстрой разработки лучших продуктов. В противоположность этому стратегическое позиционирование означает осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями (рис. 2.1).

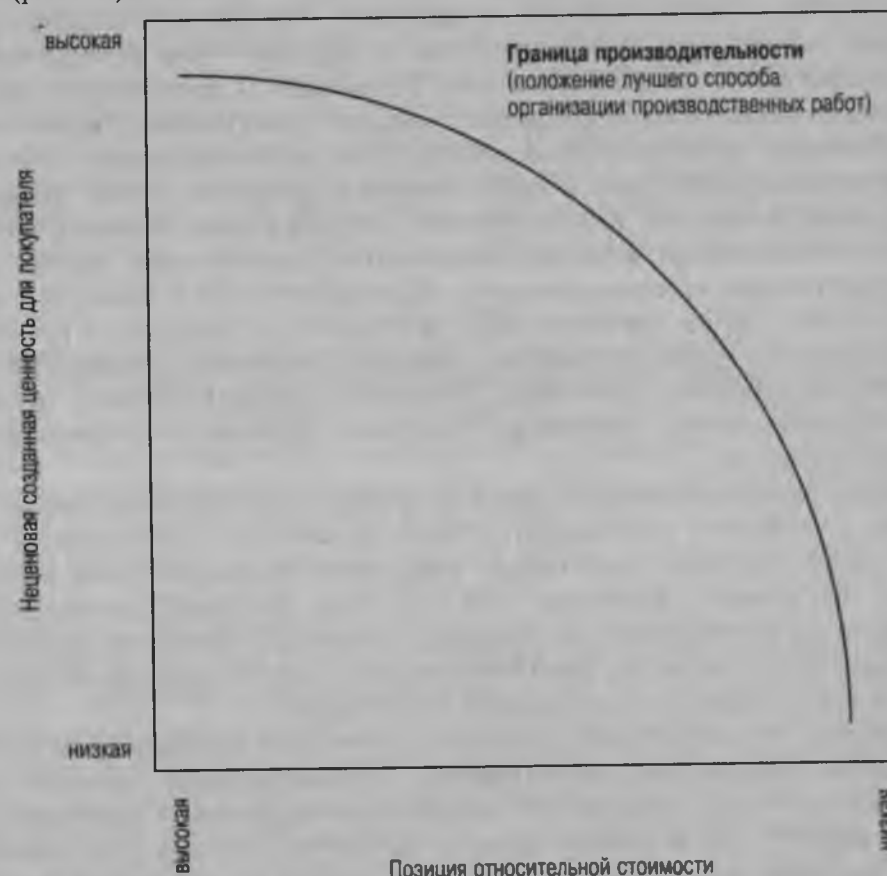


Рис. 2.1. Операционная эффективность в сравнении со стратегическим позиционированием

В квадрате — Граница производительности (положение лучшего способа организации производственных работ)

Компании очень сильно различаются между собой в эффективности производства. Одни компании извлекают больше пользы из своих факторов производства, чем другие, потому что исключают непроизводительные затраты, внедряют более прогрессивную технологию, добиваются лучшей мотивации работников или обладают лучшей интуицией в управлении отдельными видами деятельности или всей

деятельностью в целом. Подобные различия в операционной эффективности служат, в свою очередь, источником различий в прибыльности среди конкурентов, поскольку они непосредственно отражаются на относительной стоимости и уровнях дифференциации.

Именно различия в эффективности производства позволили японским производителям в 80-е годы бросить вызов западным компаниям. Японцы ушли настолько вперед от конкурентов в этом отношении, что смогли предложить низкую стоимость и высокое качество одновременно. Этот факт очень удачно подтверждает данную точку зрения, поскольку в последнее время размышления о конкуренции зависят от этого понимания. Представьте на время *верхнюю границу производительности*, которая составляет сумму всех существующих лучших методов организации производственных работ в любой конкретный момент. Считайте ее максимальной ценностью, которую компания, производя особый товар или услугу, может создать при данной стоимости, используя самые лучшие из доступных технологий, навыки, методики менеджмента и приобретенные факторы производства. Граница производительности может применяться к отдельному виду деятельности, к группе связанных видов деятельности по обработке и производству продукта и к общей деятельности компании. Увеличивая операционную эффективность, компания приближается к указанной границе. Это может потребовать капиталовложений, привлечения различного персонала или просто новых способов управления.

Граница производительности сдвигается наружу по мере развития новых технологий и подходов к менеджменту, а также по мере того, как становятся доступны новые мощности. Портативные компьютеры, мобильные коммуникации, Internet, программное обеспечение типа Lotus Notes, например, переопределили границу таких возможностей для операций, связанных с процессом продажи, и расширили возможности для связывания продаж с такими видами деятельности, как обработка заказов и послепродажное обслуживание.

В течение, по меньшей мере, последнего десятилетия менеджеры озабочены улучшением операционной эффективности. Посредством таких программ, как управление качеством, развертывание конкуренции во времени и сравнение производительности, они во многом изменили выполнение всех видов деятельности, чтобы исключить неэффективность, повысить уровень удовлетворения запросов потребителей и достигнуть лучших практических результатов. Чтобы не отстать от сдвигающейся границы производительности, менеджеры вынуждены постоянно проводить усовершенствования, изменять менеджмент и развивать так называемую форму обучающейся организации.

Приближаясь к границе производительности, компании часто могут улучшить многие параметры одновременно. Например, производителям, которые взяли на вооружение японскую практику быстрого перехода на выпуск новой продукции, в 80-е годы удавалось снижать издержки и укреплять дифференциацию одновременно. То, что казалось прежде удачным компромиссным решением — например,

выбор между браком и издержками — оказалось иллюзией, обусловленной низкой операционной эффективностью. Теперь менеджеры научились избегать таких ложных решений.

Постоянное улучшение операционной эффективности необходимо для достижения высшей прибыльности, хотя обычно этого недостаточно. Некоторые компании успешно конкурировали на основе показателя операционной эффективности довольно продолжительный период времени, однако сегодня удерживать лидирующие позиции становится все тяжелее. Наиболее очевидной причиной этого является быстрое распространение наилучших способов организации производственных работ среди конкурентов. Соперники очень быстро перенимают передовые приемы менеджмента, новые технологии, вводят усовершенствования и лучшие способы удовлетворения потребителей. Наиболее характерные решения — те, которые могут использоваться во многочисленных параметрах ОЭ, — распространяются быстрее всего. И ускорению этого распространения приемов и методов операционной эффективности в немалой степени способствует поддержка многочисленной армии консультантов.

Конкуренция в операционной эффективности сдвигает границу производительности все выше, существенно поднимая этот предел для каждого. Но несмотря на то что это состязание приносит повышение операционной эффективности в целом, это не означает относительного улучшения положения каждого. Рассмотрим, например, отрасль коммерческой полиграфии США, оцениваемую сегодня более чем в 5 млрд долл. Основные конкуренты — R.R. Donnelley & Sons Company, Quebecor, World Color Press и Big Flower Press — идут в этом забеге что называется “голова к голове”, обслуживая все виды потребителей, предлагая практически одни и те же технологии печати (глубокая и офсетная печать), вкладывая средства в одно и то же оборудование, обеспечивая более быструю работу своих типографий и сокращая количество их персонала. Однако рост результирующей производительности зависит от потребителей и поставщиков оборудования, что не способствует высокой прибыльности. Так, маржа прибыли (показатель чистого дохода в процентах к объему реализации или капитала) лидера в этой отрасли Donnelley, оставшаяся выше 7% на протяжении 80-х годов, упала ниже значения 4,6% в 1995 году. Такая ситуация происходит в одной отрасли за другой. Даже японские производители, инициаторы новой формы конкуренции, страдают от низких показателей прибыли. (См. вставку “Японские компании редко имеют стратегии”.)

Японские компании редко имеют стратегии

Япония, послужившая толчком к глобальной революции в операционной эффективности в 70-80-е гг., продемонстрировала миру опыт управления качеством и постоянных

усовершенствований. В результате японские производители добились завидных преимуществ в отношении стоимости и качества, удерживаемых многие годы. Но японские компании

редко стремились к достижению особых стратегических позиций, которые рассматриваются в этой статье. Те же компании, которые строили свою деятельность на их основе — Sony, Canon и Sega, например, — являются скорее исключением из правила. Большинство японских компаний копируют и подражают друг другу. Все конкуренты предлагают большую часть, если не все разнообразие товаров, потребительских свойств и услуг, используют одни и те же каналы распределения и схожие конфигурации предприятий.

Сегодня угроза японского стиля конкуренции становится более очевидной. В 80-е гг., когда показатели операционной эффективности конкурентов были еще далеки от границы производительности, казалось вполне возможным удерживать преимущество на основе лучшей себестоимости и качества неограниченно долгое время. Все японские компании были в состоянии обеспечить свой рост в расширяющейся внутренней экономике, а также проникать на мировые рынки. Создавалось впечатление, что остановить их было невозможно. Однако по мере того, как разница в операционной

эффективности сглаживается, японские производители попадают в собственную ловушку. Во избежание взаимной деструктивной политики, сводящей на нет достижения в производительности, японские компании должны заняться изучением стратегии.

Для того чтобы это сделать, им следует преодолеть мощные культурные барьеры. Япония является страной, хорошо известной своей ориентацией на согласие, и компании имеют тенденцию к преодолению различий между друг другом, нежели на их акцентировании.

В то же время стратегия требует четкого выбора. Япония к тому же имеет и прочно укоренившиеся традиции в обслуживании, в соответствии с которыми производители делают все мыслимое и неммыслимое, чтобы удовлетворить любую прихоть потребителя. Компании, ведущие конкуренцию в таких условиях, неизбежно приходят к размыванию позиционирования на основе различий, становясь подходящими для всех потребителей.

Этот фрагмент о Японии заимствован из авторского исследования Хиротаки Такеучи (Hiroataka Takeuchi) и Марики Сакакибара (Mariko Sakakibara).

Другая причина — конкурентная конвергенция, — которая улучшила ОЭ, является неполной и оказывается более неуловимой и коварной. Чем больше компании занимаются сравнением производительности, тем более они становятся похожими друг на друга. Чем больше конкуренты зависимы в видах своей деятельности от эффективности третьей стороны, представляемой часто одними и теми же компаниями, тем более типичные виды деятельности они предлагают. По мере того как компании копируют друг у друга усовершенствования в качестве, временных циклах или в партнерстве с поставщиками, стратегии становятся

более схожими и конкуренция превращается в состязание идентичных способов, в которой ни один не в состоянии выиграть. Конкуренция, базирующаяся исключительно на операционной эффективности, носит взаимно деструктивный характер и ведет к изнуряющим войнам, прекратить которые можно только ограничением конкуренции.

Наметившаяся в последнее время тенденция укрепления отрасли через слияния имеет смысл в контексте конкуренции на основании ОЭ. Испытывая давление в необходимости повышения производительности и лишённые стратегического видения, многие компании не смогли найти лучшего выхода, как купить своих конкурентов. Тем конкурентам, которые избежали этой участи, часто просто удалось пережить других, а не добиться реальных преимуществ.

После десятилетия впечатляющих успехов в операционной эффективности многие компании столкнулись с сокращением доходов. Идея постоянных усовершенствований не покидает менеджеров. Но их методы невольно толкают компании на путь подражания, который в конечном итоге приводит к их однородности. С попустительства управляющего звена операционная эффективность постепенно вытесняет стратегию. Последствиями этой политики является конкуренция, в которой никто не выигрывает, статичные или снижающиеся цены и давление на издержки, что во многих случаях ставит под угрозу способность компании к долгосрочным инвестициям в бизнес.

Стратегия строится на уникальных видах деятельности

Идею конкурентной стратегии можно выразить в двух словах: “быть непохожим”. Это означает продуманный выбор ряда видов деятельности, которые обеспечат уникальную природу создаваемой ценности. (См. вставку “Определение новых позиций: преимущество конкурентов, вторгающихся в отрасль” ниже в этой главе).

Американская компания Southwest Airlines Company, например, предлагает беспересадочные перевозки на небольшие расстояния за невысокую плату между городами средних размеров и аэропортами второстепенного значения в крупных городах. Компания избегает крупных городских центров и не выполняет рейсы на дальние расстояния. В числе ее клиентов — бизнесмены, совершающие деловые поездки, семьи и студенты. Частые рейсы и недорогие билеты привлекают чувствительные к цене категории населения, которые в противном случае отправились бы в путешествие на автобусе или на машине, а также пассажиров, ориентированных на выгоду, которые в противном случае предпочли бы рейсы на других маршрутах с полным обслуживанием.

Многие менеджеры описывают подобное стратегическое позиционирование определениями, которые дают ему сами клиенты, например: “Юго-восточные авиалинии обслуживают пассажиров *чувствительных к цене и выгодам*”. Однако суть стратегии в другом — в видах деятельности, вернее в выборе отличающихся

способов ведения деятельности либо ведении отличающихся видов деятельности. В противном случае стратегия — это не более, чем маркетинговый лозунг, который не в состоянии выдержать конкуренцию.

Авиалиния с полным обслуживанием должна быть сконфигурирована таким образом, чтобы доставлять пассажиров практически из любого пункта А в любой пункт Б. Чтобы обеспечить большое число пунктов назначения и предоставить пассажирам связующие рейсы, такие авиалинии используют специальные узловые вешательные системы, установленные в главных аэропортах. Для привлечения пассажиров, требующих более комфортных условий полета, на этих авиалиниях предусмотрен сервис первого или бизнес-класса. Пересадка пассажиров осуществляется посредством координации расписания и регистрации, а также транзита багажа. Ну и, конечно же, тем, кто проводит несколько часов в полете, предлагается питание.

В противовес этому деятельность компании Southwest ориентирована на недорогой и удобный сервис на своих маршрутах. Благодаря тому что ее самолеты готовы к новому рейсу уже через 15 минут после посадки, они проводят больше часов в воздухе по сравнению с самолетами конкурентов, компания обеспечивает частую отправку при меньшем количестве самолетов. На этих авиалиниях не предлагают еды, не бронируют мест, нет межрейсовой регистрации багажа или превосходного сервиса. Автоматизированные системы продажи билетов при посадке позволяют пассажирам обойтись без агентов бюро путешествий, а Southwest экономить на причитающихся им комиссионных. Стандартизированный парк самолетов (“Боинги-737”) увеличивает эффективность технического сопровождения.

Компания Southwest заняла уникальную и выигрышную стратегическую позицию, основанную на эффективном сочетании видов деятельности. Авиалинии с полным обслуживанием не смогли бы быть столь же удобными и столь же недорогими на маршрутах, обслуживаемых Southwest (рис. 2.2).

Поиски новых позиций: преимущество конкурентов, вторгающихся в отрасль

Стратегическую конкуренцию можно рассматривать как процесс поиска новых позиций, которые обеспечивают приток потребителей, уже существующих на этом рынке, или привлечение на рынок совершенно новых потребителей. Например, специализированные магазины, предлагающие обширный ассортимент товаров одной категории, захватывают долю рынка широкой сети универсальных

магазинов, предлагающих более ограниченный выбор товаров во многих категориях. Продажа через каталоги привлекает потребителей, для которых удобство является приоритетным показателем в обслуживании. Теоретически конкуренты, обосновавшиеся в своей отрасли, и конкуренты, стремящиеся проникнуть в эту отрасль, сталкиваются с одними и теми же препятствиями при поиске новых стратегических позиций. На практике

претенденты нередко оказываются в более выигрышном положении. Стратегические позиции часто не совсем очевидны, и удачный поиск этих позиций требует творческого подхода и дальновидности. Новички часто открывают для себя уникальные позиции, которые, в принципе, были доступны и прежде, но упущены из вида существующими конкурентами. Компании Ikea, например, сумела распознать группу потребителей, которая была проигнорирована другими конкурентами или которой не было уделено достаточно внимания. Компания Circuit City Stores проникла на рынок подержанных автомобилей и основалась здесь под именем CarMax, открыв новый способ ведения дел — перекрашивание машин, гарантия на товар, безупречная калькуляция цен, разумное использование внутрифирменного финансирования покупателя, — которые давно “лежали на поверхности” для применения в бизнесе. Новые конкуренты могут обеспечить себе успех, заняв позицию, которая прежде была захвачена существующими в отрасли компаниями, но утрачена со временем из-за подражания более

успешным компаниям и распыления усилий. Конкуренты, приходящие из других отраслей, также могут создать новые позиции, основанные на характерных видах деятельности, привнесенных ими из другого бизнеса. Вышеупомянутая компания CarMax во многом воспользовалась опытом и знаниями Circuit City Stores в области управления учетом товаров, кредита и других видов деятельности в розничной торговле потребительской электроникой. В большинстве случаев, однако, новые позиции открываются благодаря переменам. Появляются новые группы потребителей или товаров, с развитием общества возникают новые потребности, развиваются новые каналы распределения, разрабатываются новые технологии, становятся доступны новое машинное оборудование и информационные системы. Когда происходят такие изменения, новые конкуренты, не обремененные историческим наследием отрасли, часто очень легко ощущают потенциал для новых способов конкуренции. В отличие от существующих конкурентов новички оказываются значительно гибче, поскольку им не приходится принимать компромиссных решений в отношении своих видов деятельности.

Компания Ikea — крупный розничный продавец мебели в Швеции — также может служить примером четкого стратегического позиционирования. Ikea ориентировала свою деятельность на молодых покупателей мебели, которые стремятся найти одновременно стиль и низкую стоимость. Что позволило превратить эту маркетинговую концепцию в стратегическое позиционирование, так это тщательно продуманная комбинация видов деятельности, которая оказалась более чем успешной. Подобно компании Southwest, Ikea сделала выбор в пользу ведения своей деятельности отличным от соперников способом.

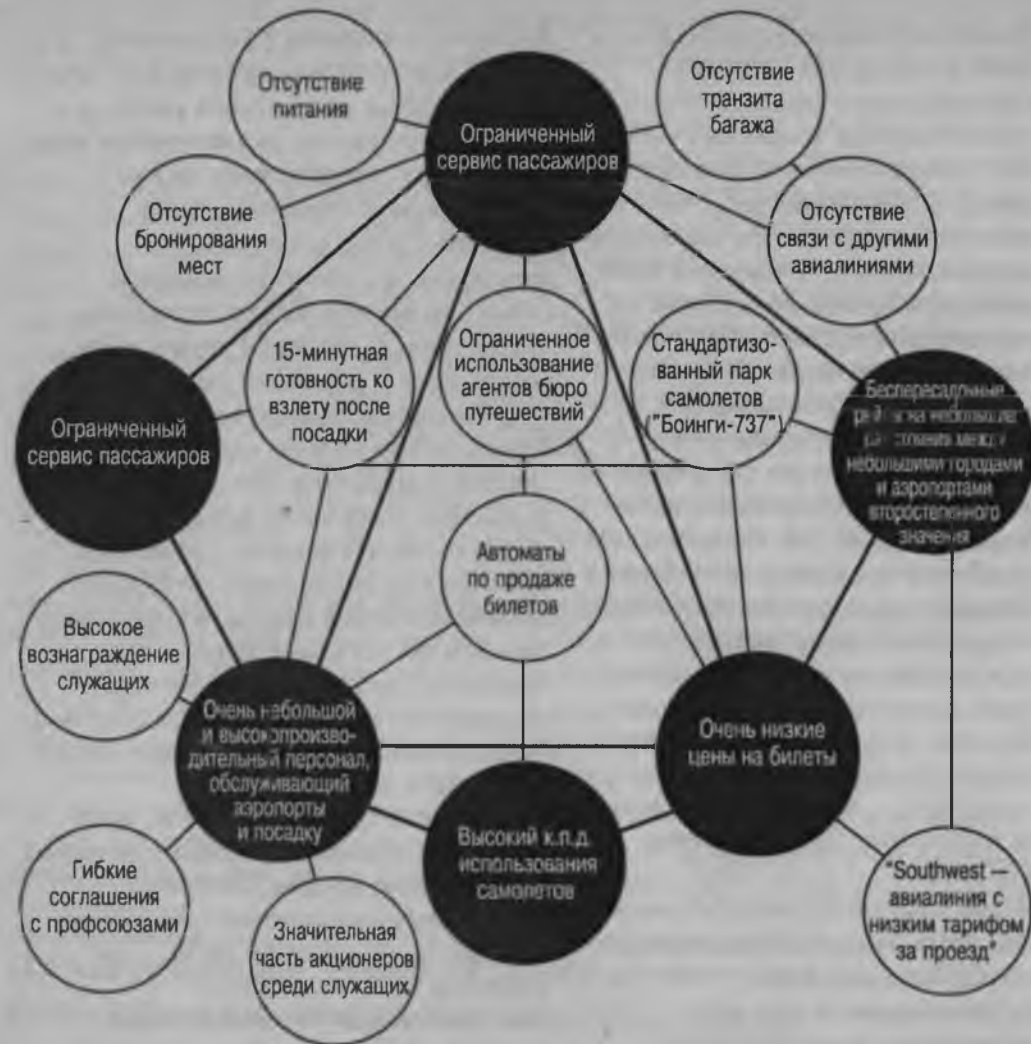


Рис. 2.2. Система видов деятельности компании Southwest Airlines

Рассмотрим типичный мебельный магазин. Образцы товара выставлены в демонстрационных залах. В одном зале может находиться 25 диванов, в другом — 5 обеденных столов. Однако эти предметы представляют только часть из того, что доступно для выбора покупателей. Десятки книг иллюстрируют образцы обивочной ткани или дерева или альтернативных моделей и предлагают потребителям выбор из тысячи разнообразных товаров. Торговый персонал часто проводит покупателей по магазину, отвечает на вопросы и помогает сориентироваться в этом ошеломляющем разнообразии. Когда покупатель делает свой выбор, заказ передается третьей стороне — производителю. При удачном стечении обстоятельств мебель будет доставлена домой покупателю через шесть-восемь недель. Это и

есть цепочка ценности, которая, с одной стороны, обеспечивает высокий уровень обслуживания и изготовление мебели в соответствии с конкретными пожеланиями потребителя, а с другой — повышает ее стоимость.

В противоположность этому компания Икеа обслуживает покупателей, которые отдают предпочтение не высокому уровню сервиса, а низкой цене. Не прибегая к помощи продавцов, сопровождающих покупателей по залам, Икеа использует модель самообслуживания, выставляя свою продукцию в павильонах таким образом, чтобы потребитель мог легко увидеть и разобраться во всем без посторонней помощи. Чтобы избежать зависимости от производителей, компания разрабатывает собственную недорогую, модульную и готовую к сборке мебель. Это и есть ее стратегическая позиция. В огромных магазинах Икеа демонстрирует каждое изделие, которое она продает, в секциях, подобных комнатам. Благодаря этому покупателю не нужен декоратор, чтобы помочь представить, как отдельные предметы будут выглядеть будучи собранными воедино. По соседству с выставочными залами находятся складские помещения и секция с товарами в ящиках. Потребители могут самостоятельно произвести погрузку и доставку, и компания может продать им даже специальный багажник, устанавливаемый для перевозки мебели на крыше машины, который они могут вернуть и получить заплаченные за него деньги при следующем визите в магазин.

Несмотря на то что низкая стоимость продукции компании вытекает из организации многих видов ее деятельности под лозунгом “Сделай сам”, Икеа предлагает и ряд дополнительных услуг, которые не предусмотрены конкурентами. Во-первых, детский сад прямо в магазине. Во-вторых, удлиненный рабочий день магазина. Эти виды услуг не назовешь достаточно распространенными. И они как нельзя лучше соответствуют потребностям их покупателей — молодым, не очень состоятельным, имеющим, как правило детей (но не в состоянии позволить себе няню), и которым в связи с тем, что они работают, удобнее посещать магазин в поздние часы (рис. 2.3).

Источники СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ

Стратегические позиции базируются на трех разных источниках, которые не являются взаимоисключающими и часто перекрывают друг друга. Первый — позиционирование должно основываться на подмножестве производимых отраслью товаров или услуг. Я называю это *позиционированием, ориентированным на широту номенклатуры*, поскольку оно опирается скорее на выбор разнообразия товаров или услуг, нежели сегмента потребителей. Такое позиционирование экономически целесообразно, когда компания в состоянии лучше производить отдельные товары или услуги, используя различные комбинации видов деятельности.

Компания Jiffy Lube International, например, специализируется на производстве автомобильных смазочных материалов, но не предоставляет никаких услуг, связанных с ремонтом или технической поддержкой машин. Ее цепочка ценности включает более быстрое обслуживание с более низкой стоимостью по сравнению с другими ремонтными мастерскими страны, — комбинацию столь привлекательную, что потребители стали дифференцированно подходить к своим покупкам, приобретая смазочные материалы у Jiffy Lube и обращаясь к его конкурентам за иными услугами.

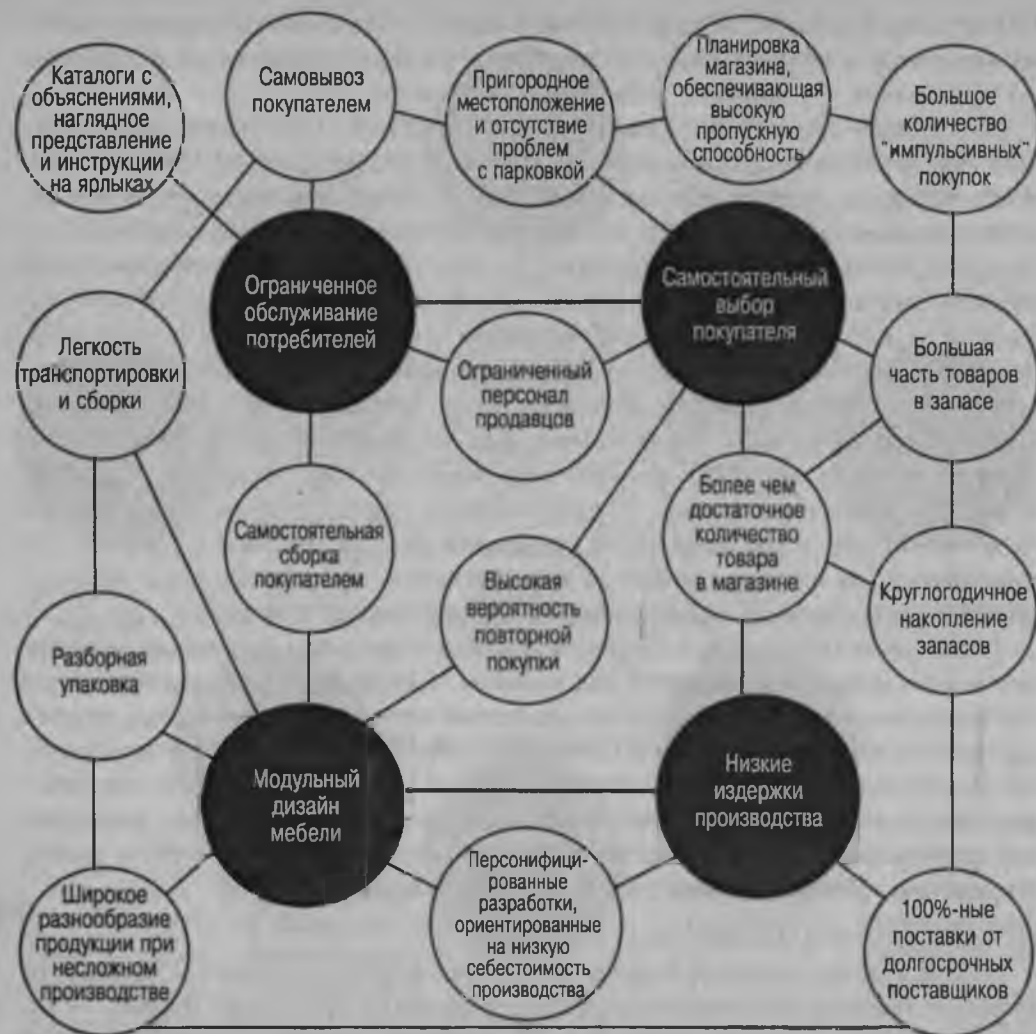


Рис. 2.3. Карта системы видов деятельности.

Карты системы видов деятельности, подобные представленной на этом рисунке карте компании Ikea, отображают стратегическую позицию компании, выраженную в подборе комбинации видов деятельности. В компании с четкой стратегической позицией можно легко определить число приоритетных направлений (затемненные кружочки), реализуемых через кластеры тесно связанных видов деятельности (светлые кружочки)

Компания Vanguard Group, лидер отрасли инвестиционных фондов также является примером компании с позиционированием, ориентированным на широту номенклатуры. Vanguard предлагает обычные акции, облигации, фонды денежного рынка, которые обеспечивают предсказуемую эффективность и предельно низкие издержки. Такой подход компании к капиталовложениям основан на сознательном отказе от возможности экстраординарной эффективности в один год в

пользу относительной эффективности каждый год. Эта компания хорошо известна, например, своими индексными фондами. Компания избегает делать ставки на ссудный процент и избегает узких акционерных групп. Менеджеры фонда удерживают торговлю ценными бумагами на низком уровне, благодаря чему им удается сохранять низкие расходы. В дополнение к этому компания отговаривает своих потребителей от быстрой покупки и продажи акций, поскольку это вызывает рост издержек и может вынуждать менеджеров фонда торговать, чтобы развернуть новый капитал, и увеличивать наличность для погашения займа. Vanguard также овладевает последовательным подходом низких издержек для управления распределением, обслуживанием потребителей и маркетингом. Много инвесторов имеют в своем портфеле один или больше фондов Vanguard и в то же время покупают "агрессивно" управляемые или специализированные фонды или конкурентов.

Те люди, кто обращается в Vanguard или Jiffy Lube, реагируют на лучшую цену ценности в отдельном виде сервиса. Ориентированное на широту номенклатуры позиционирование рассчитано на широкое множество потребителей, но большинство из них сможет удовлетворить лишь часть своих потребностей (рис. 2.4).

Второе основание для позиционирования — обслуживание большей части или всех потребностей отдельной группы покупателей. Я называю его позиционированием, ориентированным на потребности, и оно близко к традиционному определению целевого сегмента потребителей. Такое позиционирование целесообразно при наличии группы потребителей с различными потребностями и набора видов деятельности, которые способны удовлетворить эти потребности лучшим образом. Одни группы более цено-чувствительны, чем другие, требуют определенных свойств изделия и различного объема информации, поддержки и услуг. Хорошим примером такой группы являются покупатели компании Ikea. Эта компания стремится удовлетворить все потребности своих целевых покупателей в мебели для дома, а не только какое-то их подмножество.

Существует и вариант этого позиционирования. Он имеет место, когда один и тот же потребитель испытывает разные потребности в разных случаях или при различных видах сделок. Один и тот же человек, например, будет нуждаться в разных вещах в зависимости от того, отправляется ли он в деловую поездку или просто путешествует с семьей. Например, покупатели упаковки в виде жестяных банок, которые производят напитки, будут испытывать одни потребности, когда имеют дело со своим основным поставщиком, и другие — когда обращаются ко второстепенным источникам.

Менеджерам необходимо обладать известной интуицией, чтобы оценивать свой бизнес с точки зрения потребностей покупателей, которые он призван удовлетворить. Однако решающий компонент позиционирования на основе потребностей не имеет никакого отношения к интуиции вообще и часто упускается из виду. Различия в потребностях не обеспечат тщательно продуманных позиций, пока подход к выбору видов деятельности также не будет дифференцирован. Иначе все конкуренты будут удовлетворять одни и те же потребности и говорить в этих условиях об уникальности или ценности позиционирования не придется.

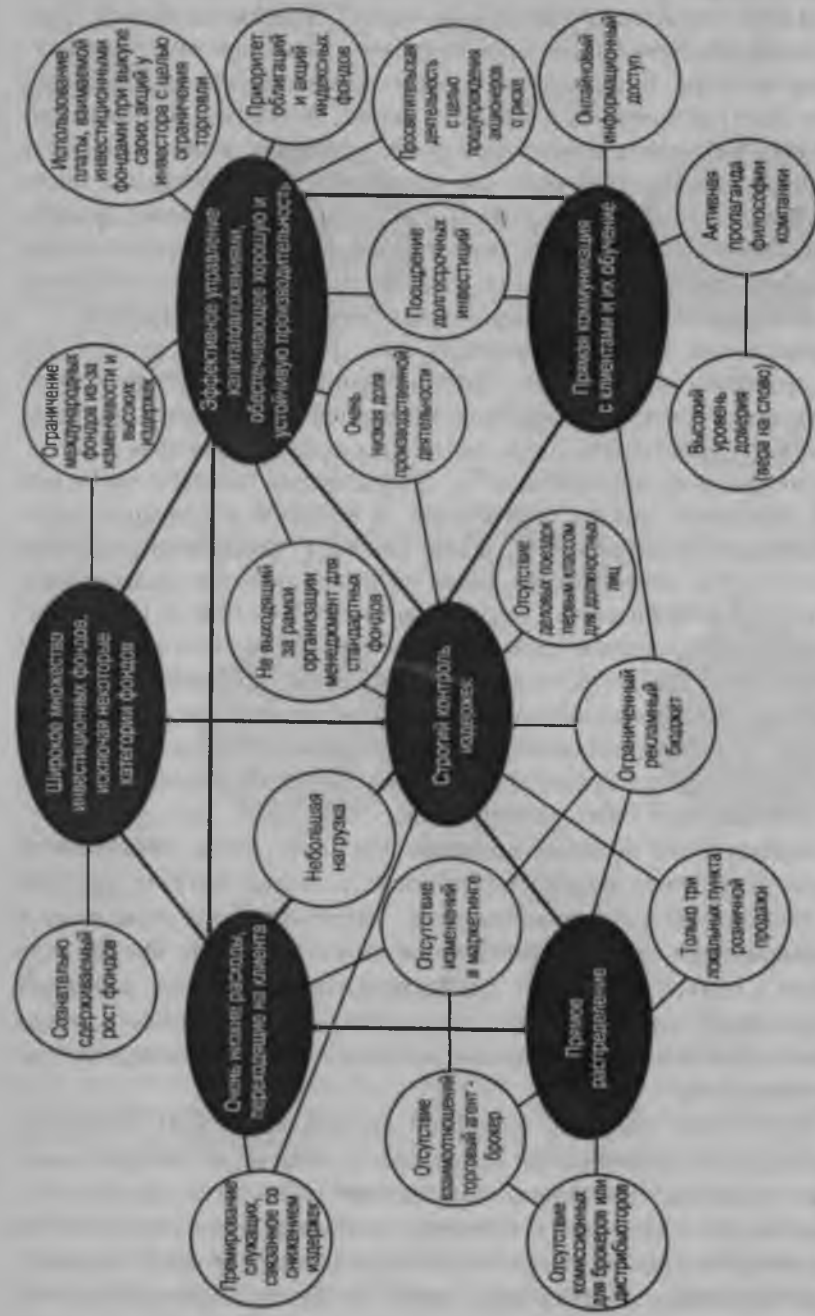


Рис. 2.4. Система видов деятельности компании Vanguard. Карта системы видов деятельности компании может быть весьма полезна для проверки и приведения деятельности компании в соответствие с ее стратегией. В ходе этого процесса следует отметить на ряд вопросов. Во-первых, какой ли вид деятельности отвечает общему позиционированию — ориентированному на разнообразие, на потребности или какой-либо вид доступа к потребителю? Почему ответственные за каждый вид деятельности определяют, как другие виды деятельности в рамках компании влияют на повышение или снижение их эффективности. Во-вторых, вкратце, есть ли способы усилить положительное воздействие нескольких видов деятельности на эффективность друг друга. И наконец, могут ли изменения в одном виде деятельности испортить необходимость в осуществлении других?

В частном банковском деле целевыми клиентами компании Bessemer Trust Company, например, являются семьи, вклады которых оцениваются не менее чем в 5 млн долл. Этим клиентам требуется надежная защита их капиталовложений и их увеличение. Назначая одного квалифицированного банковского служащего на 14 семей, Bessemer строит свою деятельность на индивидуальном обслуживании. Встречи с клиентами проходят чаще на их ранчо и яхтах, нежели в банковских офисах. Компания предлагает целый ряд услуг клиентам, включая инвестиционный менеджмент и управление имуществом, надзор за инвестициями в нефтяную и газовую промышленность, ведение расчетов, связанных с приобретением скаковых лошадей и самолетов. Ссуды, которые являются основным направлением большинства частных банков, редко требуются клиентам банка Bessemer и составляют незначительную часть их годовых доходов и балансов. Несмотря на высокую общую зарплату банковских служащих и очень высокие издержки, связанные с персональным обслуживанием, составляющие процент операционных издержек, дифференциация компании (обслуживание состоятельных семей) обеспечивает ей самую высокую рентабельность среди всех конкурентов, занимающихся частным банковским бизнесом.

Другой частный банк — Citibank — обслуживает клиентов с минимальными активами приблизительно в 250 тыс. долл., которых в противоположность клиентам Bessemer, интересуют подходящие условия предоставления ссуд — от огромных вкладных до финансирования сделок. Банковские менеджеры Citibank являются преимущественно кредиторами. Если клиентам нужны другие услуги, менеджеры направляют их к другим специалистам компании, каждый из которых обеспечивает предусмотренные и четко определенные виды услуг. Система этой компании в меньшей степени ориентирована на индивидуальное обслуживание, и один менеджер обслуживает в среднем 125 клиентов. Персонального обслуживания удостоиваются лишь самые крупные клиенты. Обе компании — и Bessemer, и Citibank — избрали такие виды деятельности, которые удовлетворяют потребности различных групп потребителей в частном банковском обслуживании. Одна и та же цепочка ценности в этом случае совершенно неприемлема для обеих групп.

Третий фактор позиционирования основан на сегментировании потребителей в соответствии с различными способами доступа к ним. Несмотря на то что потребности покупателей могут быть схожи, лучшая конфигурация видов деятельности в отношении доступа к этим потребителям будет другой. Таким образом, подобное позиционирование называется ориентированным на доступ. Доступ может быть обусловлен географическим местоположением потребителей или их масштабом, либо чем-то другим, что требует конфигурирования видов деятельности, легко достигаемых для потребителей.

Сегментирование на основе доступа не столь распространено, и его не так просто понять, как остальные подходы к позиционированию. Компания Carmike Cinemas, например, управляет кинотеатрами исключительно в городах с населением до 200 тыс. жителей. Как ей удается делать деньги при рынках сбыта, которые не только малы, но и исключают возможность устанавливать цены, существующие в

кинотеатрах больших городов? Достигается это за счет такого выбора видов деятельности, которые обеспечивают очень экономичную структуру издержек. Жители небольших городов могут быть вполне удовлетворены стандартными, недорогими кинотеатрами с меньшими экранами и менее сложной проекционной техникой (по сравнению с кинотеатрами больших городов). Специально разработанные компанией информационная система и процесс управления исключают необходимость содержать целый административный штат сотрудников в кинотеатре — достаточно одного менеджера. *Carmike* достигает также преимуществ за счет централизованной закупочной деятельности, низкой аренды и затрат на рабочую силу (в связи с местоположением) и очень низких общих непроизводительных затрат, которые составляют у компании всего 2%, тогда как в среднем такие затраты в отрасли кинопроката находятся на уровне 5%. Деятельность в очень маленьких населенных пунктах позволяет компании реализовать индивидуальную форму маркетинга. Менеджер, как правило, знаком со многими постоянными посетителями, и его личные контакты способствуют повышению посещаемости кинотеатра. Занимая наиболее влиятельное положение в городе, а чаще всего будучи единственным кинотеатром (основным конкурентом кинотеатров компании могут быть разве что местные футбольные команды), компания получает широкую свободу выбора фильмов и ей значительно легче добиться лучших условий в переговорах с дистрибьюторами.

Сопоставление потребителей периферийных населенных пунктов и городских центров является наглядным примером различных путей доступа, обуславливающих выбор видов деятельности. Другими примерами в этом отношении могут являться обслуживание мелких/крупных или сконцентрированных/рассредоточенных потребителей. В этом случае организация маркетинга, производственный процесс, материально-техническая база и послепродажное обслуживание также будут весьма различаться.

Позиционирование — это не только усилия, направленные на занятие определенной ниши. Позиция, возникающая из какого-либо ресурса, может быть широкой или узкой. Сфокусированный конкурент, такой как компания *Ikea*, нацелен на обслуживание особых потребностей подмножества потребителей и строит свою деятельность в соответствии с этими потребностями. Сфокусированные конкуренты процветают при обслуживании групп потребителей, которые получают уровень обслуживания выше обычного (и следовательно, по более высокой цене) со стороны конкурентов, нацеленных на более широкие категории покупателей, или групп потребителей, которые получают обслуживание ниже среднего (и соответственно за меньшую цену). Широко нацеленный конкурент — например, *Vanguard* или *Delta Air Lines* — обслуживает широкое множество потребителей, и подбор видов деятельности призван удовлетворить их общие потребности. Такие конкуренты игнорируют или лишь частично принимают во внимание специфические потребности отдельных потребительских групп. (См. вставку “Связь с универсальными стратегиями”.)

Связь с универсальными стратегиями

В *Конкурентной стратегии (Competitive Strategy) (The Free Press, 1985)* я ввел концепцию универсальных стратегий — лидерство за счет экономии на издержках, дифференциация и фокусировка, — чтобы изобразить альтернативные стратегические позиции в отрасли. Универсальные стратегии остаются полезными, чтобы отличать стратегические позиции на простейшем и более сложном уровнях. Компания *Vanguard*, например, может служить примером стратегии на основе лидерства за счет экономии на издержках, тогда как *Ikea*, ориентированная на узкую группу потребителей, является примером сфокусированной стратегии на низких издержках. Позиция компании *Neutrogena* основана на дифференциации. Три источника позиционирования — широта номенклатуры, потребности и доступ

к факторам производства — обеспечивают понимание этих универсальных стратегий на более высоком уровне. *Ikea* и *Southwest* сосредоточены на издержках, но выбор *Ikea* основан на потребностях потребительской группы, а *Southwest* — на специфическом сервисном разнообразии.

Структура универсальных стратегий обуславливает необходимость выбора, чтобы избежать ловушки неотъемлемых противоречий в различных стратегиях. Компромиссные решения выбора видов деятельности на основе такого надежного ориентира, как стратегическая позиция, вносят ясность в эти противоречия. Опыт компании *Continental Lite*, которая пыталась вести конкурентную борьбу и потерпела неудачу в двух направлениях сразу, убедительно тому подтверждение.

Что бы ни было положено в основу выбора позиции — широта номенклатуры, потребности, доступ к факторам производства или комбинация сразу трех условий, — позиционирование требует тщательного продумывания набора видов деятельности, поскольку это всегда функция различий (*function of differences*) со стороны предложения, т.е. различий в видах деятельности. В то же время позиционирование не всегда является функцией различий со стороны спроса, или с точки зрения потребителя. В частности, позиционирование, в основе которого лежат критерии широты номенклатуры или доступа, не зависят ни от каких различий между потребителями. Хотя на практике различия в широте номенклатуры или доступе часто сопровождаются различиями в потребностях. Вкус — который также является выражением потребности — кинозрителей компании *Carmike* в малых городах, например, проявляется в их пристрастии к комедиям, вестернам, триллерам и семейным мелодрамам. *Carmike* никогда не пускает в прокат фильмы, пропагандирующие жестокость и насилие.

Разобравшись с проблемой позиционирования, мы можем перейти к ответу на вопрос “Что такое стратегия?”. Стратегия — это создание уникальной и выгодной позиции, предусматривающей определенный набор видов деятельности. Если бы

была только одна идеальная позиция, не было бы никакой нужды в стратегии. Задача всех компаний в этом случае была бы вполне очевидна — каждая из них стремилась бы первой найти эту позицию и занять ее. Суть же стратегического позиционирования заключается в выборе видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Если бы один и тот же набор видов деятельности был лучшим в обеспечении широты номенклатуры, удовлетворении всех потребностей и доступе к потребителям, компании могли бы легко переключаться между ними и экономические результаты определялись бы операционной эффективностью.

Жизнеспособная стратегическая позиция требует принятия компромиссных решений

Выбрать уникальную позицию, однако, еще недостаточно для гарантии устойчивого преимущества. Выгодность позиции будет провоцировать стремление подражания со стороны существующих конкурентов, которые, скорее всего, будут делать это одним из двух способов.

Во-первых, конкурент может репозиционировать себя, чтобы приблизиться к лидеру. Компания *J.C. Penney*, например, репозиционировала себя, перейдя с клона *Sears* к розничной торговле высококачественными и модными текстильными изделиями. Второй, и менее распространенный способ подражания — “захват цели вилку”. Такие конкуренты стремятся сочетать выгоды успешной позиции конкурента, в то же время поддерживая свою текущую позицию. Это привносит новые свойства, услуги или технологии в те виды деятельности, которыми эта компания уже занималась.

Тем, кто заявляет, что конкуренты могут скопировать любую рыночную позицию, можно предложить проверить справедливость этого утверждения на примере отрасли обслуживания авиалиний. Может показаться, что практически любая компания способна воспроизвести виды деятельности любой другой авиалинии. Например, приобрести те же самолеты, арендовать те же аэродромы и организовать идентичные службы продажи билетов, регистрации багажа и питания.

Continental Airlines, позавидев успеху компании *Southwest*, решила переориентировать часть своей деятельности подобным же образом. Поддерживая свою позицию как авиалиний с полным обслуживанием, компания ввела еще и несколько беспересадочных рейсов и предлагала их от имени своей дочерней компании *Continental Lite*. Она отменила питание и сервис первого класса, увеличила число отправок, понизила плату за полет и сократила время между посадкой-вылетом из аэропорта. Поскольку *Continental* осталась компанией, предоставляющей полное обслуживание на других рейсах, она продолжала использовать услуги агентов бюро путешествий, смешанный парк самолетов, регистрацию багажа и бронирование мест для пассажиров.

Однако стратегическая позиция не будет жизнеспособной, пока не существуют компромиссы по отношению к другим позициям. Компромиссы возникают, ко-

гда виды деятельности являются несовместимыми. Проще говоря, компромисс означает, что большее количество одной вещи требует меньшего количества другой. Авиалиния может выбрать обслуживание питанием — увеличив стоимость и время, необходимое для вылета, — или отказаться от него, но она не может делать и то, и другое одновременно без неизбежных издержек.

Компромиссы ставят перед необходимостью выбора и защищают от репозициониров и “двурушников”. Давайте рассмотрим еще один пример. Компания *Neutrogena* была позиционирована на основе разнообразия мыла, “нежного для кожи” и независимого от предписаний, сформулированных для pH-баланса. С большим количеством подробностей, апеллирующих к дерматологам, маркетинговая стратегия *Neutrogena* выглядит, скорее, как стратегия для фармацевтической компании, а не стратегия для рынка мыла. Она рекламируется в медицинских журналах, ведет обширную прямую переписку с врачами, посещает их конференции и проводит исследования в своем собственном институте *SkinCare*. Для усиления своей позиции компания прибегла к дистрибуторству через аптеки и избежала необходимости ценового продвижения. *Neutrogena* использует технологию более медленного и дорогого производства для отливки своего хрупкого мыла.

Выбирая свою позицию, эта компания сказала “нет” дезодорирующим и смягчающим веществам, которые любят многие потребители. Она отказалась от потенциала объема продаж через супермаркеты и использования ценового продвижения. Операционная эффективность была принесена в жертву достижению особых свойств мыла. В своем оригинальном позиционировании *Neutrogena* приняла целый ряд компромиссных решений, подобных этим, — решений, которые позволили ей не встать на путь подражания другим.

Компромиссы связаны с тремя причинами. Первая — несоответствие имиджу и репутации компании. Компания, обеспечивавшая определенный вид ценности, может потерять доверие и вызвать смущение потребителей, или даже подмочить свою репутацию, если она предлагает другую ценность или пытается предложить две несовместимые вещи одновременно. Например, компания *Ivory*, производитель мыла, в основе позиции которой лежит недорогое мыло на каждый день, могла бы испытать серьезные трудности, предприняв попытку привести свой имидж в соответствие с “медицинской” репутацией компании *Neutrogena*. Попытки создать новый имидж обычно обходятся в десятки, а иногда и сотни миллионов долларов в основных отраслях промышленности — и это мощный барьер для стратегии подражания.

Вторая и более важная причина возникновения компромиссов — собственно виды деятельности. Различные позиции (обуславливающие, соответственно, и различные виды деятельности) характеризуются различными конфигурациями продуктов, различным оборудованием, различным отношением работников, различными навыками и различными системами управления. Многие компромиссы отражают негибкость в оборудовании, людских ресурсах и системах. Чем больше компания *Икеа* подгоняла свою деятельность в соответствии со своей целью — обеспечение низкой стоимости, предоставляя потребителям самостоятельно за-

ниматься сборкой и доставкой, — тем менее она становилась способной удовлетворить покупателей, привыкших к высокому уровню сервиса.

Однако компромиссы могут быть и более основательными. Вообще, ценность разрушается, если деятельность избыточна или недостаточна для того, чтобы быть полезной. Например, даже если какой-либо продавец был бы способен обеспечить исключительную помощь одному покупателю и никакой помощи другому, способности продавца (и его оплата) были бы потрачены впустую на втором покупателе. Более того, производительность можно улучшать, когда перемена деятельности ограничивается. Обеспечивая все время высокий уровень помощи, продавец и вся деятельность по продаже может достичь эффективности обучения и эффективности в количестве проконсультированных покупателей.

Наконец, компромиссы возникают на основе ограничений внутренней координации и контроля. Приняв решение вести конкуренцию одним способом и отказавшись от другого, высшее руководство обеспечивает ясность организационных приоритетов. И наоборот, компании, которые стремятся предоставить своим потребителям все, что только возможно, рискуют привести в смятение свои боевые ряды, так как служащие будут вынуждены принимать решения, связанные с ежедневной работой, не имея четкой программы.

Компромиссы, связанные с позиционированием, оказывают глубокое влияние на конкуренцию и весьма важны для стратегии. Они требуют выбора и сознательного ограничения предложений компании. Они препятствуют репозиционированию и разрушению целостности компании, поскольку конкуренты, втянутые в эти процессы, уничтожают свою стратегию и уменьшают ценность существующих у них видов деятельности.

Компромиссы в конечном счете “приземлили” компанию Continental Lite. Авиакомпания потеряла сотни миллионов долларов, а ее главный управляющий — свою работу. Вылет ее самолетов откладывался в перенаселенных центрах или задерживался на аэродромах в связи с транзитом багажа. Задержанные и отмененные рейсы вызывали тысячи жалоб в день. Компания не могла конкурировать в ценах и продолжать платить комиссионные агентам бюро путешествий, но и не могла отказаться от агентов, поскольку для части рейсов должно было быть обеспечено полное обслуживание. Continental приняла компромиссное решение о сокращении комиссионных на всех заграничных рейсах компании. Подобным же образом компания была не в состоянии предложить преимущества частых рейсов для пассажиров, которые платили значительно меньше за билеты при обслуживании в Lite. Она пошла еще на один компромисс — сократив всю программу частых рейсов компании. Результат — злые агенты бюро путешествий и недовольные пассажиры категории “полного обслуживания”.

Continental пыталась конкурировать сразу двумя способами. Предприняв попытку добиться низкой стоимости на отдельных маршрутах и полного обслуживания на других, компания набрала невероятное количество фолов за ведение двойной игры. Если бы между этими двумя позициями не было компромиссов, деятельность ком-

пании вполне могла бы быть успешной. Однако отсутствие компромиссов — это опасное заблуждение, и менеджерам лучше отказаться от него раз и навсегда. Увы, добиться качества и не повысить при этом цену, удается редко. Удобство, обеспечиваемое компанией Southwest, и являющееся разновидностью высокого качества, не противоречило низкой стоимости потому, что частые вылеты были обеспечены за счет множества недорогих приемов, например таких, как быстрая готовность к вылету после посадки и автоматическая продажа билетов. А вот обеспечение других показателей качества, например, бронирование мест за пассажирами, транзит багажа и еда во время полета, сопряжено с издержками.

Как правило, компромиссы приводят к нежелательным последствиям там, где наблюдается чрезмерная или недостаточная деятельность, слабый контроль или неверное ее выполнение, низкая согласованность. Одновременное стремление к низким издержкам и дифференциации оправдано тогда, когда производительность компании находится далеко от границы производительности или граница в силу объективных причин поднимается еще выше. На отметке, где компании достигли лучших способов ведения текущей деятельности, компромиссы между издержками и дифференциацией могут иметь смысл.

После десятилетия устойчивых преимуществ в производительности, компания Honda Motor и корпорация Toyota Motor подошли вплотную к пределу производительности. В 1995 году, столкнувшись с усилившимся сопротивлением потребителей высоким ценам на автомобили, Honda пришла к выводу, что единственный способ производства менее дорогостоящих машин — лишить их части потребительских свойств. В США она заменила задние дисковые тормоза на модели Civic недорогими барабанными тормозами и использовала дешевую ткань для обивки задних сидений в надежде, что покупатели не придадут этому значения. Toyota же попыталась предложить на рынок версию модели Corolla, которая лучше всего продавалась в Японии, с некрашеными бамперами и дешевыми сидениями. Покупатели подняли бунт, и компании пришлось отказаться от этой модели.

За последнее десятилетие в связи с тем, что менеджеры подняли операционную эффективность на очень высокий уровень, они уверовали в то, что исключение любых компромиссов — самая лучшая политика. Однако в отсутствие компромиссов компания никогда не достигнет устойчивого преимущества. Она будет бежать все быстрее и быстрее, только это будет бег на месте.

Если мы вернемся к вопросу “Что такое стратегия?”, то увидим, что компромиссы добавляют новые нюансы в ответ. Стратегия — это решение компромиссов в конкуренции. Суть стратегии заключается в том, чтобы выбрать то, от чего отказаться. Без компромиссов не было бы необходимости выбирать и, таким образом, не было бы необходимости в стратегии. Любая хорошая идея могла бы и была бы перенята конкурентами. И опять-таки экономические результаты целиком и полностью зависели бы от операционной эффективности.

Правильное сочетание видов деятельности обеспечивает и конкурентное преимущество, и его устойчивость

Решения, связанные с позиционированием, определяют не только выбор видов деятельности и то, как компания будет выполнять отдельные из них, но и то, как эти виды деятельности будут связаны между собой. Если операционная эффективность — это проблема достижения превосходных показателей в отдельных видах деятельности или функциях, то стратегия — это проблема выбора комбинации видов деятельности.

Быстрая готовность самолетов компании Southwest к вылету, которая обусловила высокое число рейсов, — суть ее позиционирования на низких издержках и высокой степени удобства ее сервиса. Каким образом ей удастся этого достичь? Часть ответа — высокая оплата персонала наземных служб и персонала, обслуживающего аэродром, высокая эффективность в обеспечении вылетов которого основана на соблюдении единых гибких правил. Другое объяснение — в том, как компания обеспечивает выполнение остальной деятельности. Исключив предоставление питания, бронирование мест и межрейсовый транзит багажа, компания смогла отказаться от видов деятельности, которые замедляют другие авиалинии. При выборе аэропортов и маршрутов Southwest постаралась избежать тех из них, в которых в связи с большим количеством пассажиров и рейсов, неизбежны задержки рейсов. Благодаря жесткому ограничению видов и протяженности маршрутов, компания смогла стандартизировать свой парк самолетов: все самолеты компании — “Боинги-737”.

Так в чем же основное преимущество компании? Каковы ключевые факторы, обеспечившие ей успех? Правильный ответ — в том, что абсолютно все имеет большое значение. Стратегия компании базируется на всей системе видов деятельности, а не какой-то ее части. Источник ее конкурентного преимущества заключается в способе, которым ее виды деятельности поддерживают и усиливают друг друга.

“Подгонка” видов деятельности блокирует попытки подражания путем создания цепочки, которая также прочна, как и прочна связь между ее звеньями. Как и во многих компаниях с сильной стратегией, виды деятельности компании Southwest дополняют друг друга способом, который создает реальную экономическую ценность. Издержки одного вида деятельности снижаются за счет выполнения других видов деятельности. Подобно этому ценность одного вида деятельности для потребителей может быть повышена за счет других видов деятельности компании. Именно таким образом подбор видов деятельности приносит конкурентное преимущество и высокую прибыльность.

Типы “подгонки”

Важность подгонки видов деятельности — одна из старейших идей в стратегии. Постепенно, однако, она вытесняется насущными вопросами менеджмента. Вместо видения компании в целом менеджеры сосредоточились на “центральных” умениях, “критических” ресурсах и “ключевых” факторах успеха. По существу же, подбор правильной комбинации видов деятельности является более определяющим фактором конкурентного преимущества, чем многие полагают.

Важно это потому, что отдельные виды деятельности оказывают влияние друг на друга. Умудренные работники торговых предприятий, например, предоставляют большее преимущество, когда в продукте компании объединяются передовая технология и их маркетинговый подход акцентируется на помощи и поддержке потребителя. Линия производства с высоким уровнем разнообразия модели является более полезной, если она сочетается с материально-производственными запасами и системой обработки заказа, которые минимизируют складирование готовых изделий; торговый процесс организован с целью объяснить и привлечь потребителей, и рекламная тема подчеркивает преимущества разнообразия продукта, способного удовлетворить специфические требования покупателей. Такие принципы взаимодополняемости получают все большее распространение в стратегии. Несмотря на то что некоторые критерии подгонки среди видов деятельности носят общий характер и применимы для многих компаний, более эффективным подбором видов деятельности является стратегически конкретный подход, поскольку он усиливает уникальность позиции и увеличивает количество компромиссных решений.²

Существует три вида подбора видов деятельности, хотя они не являются взаимоисключающими. Во-первых, виды деятельности должны быть как минимум просто *совместимы* между собой (как функции) и не противоречить общей стратегии. Компания Vanguard, например, подбирала виды деятельности в соответствии со своей стратегией на основе низких издержек. Это минимизировало оборот портфеля и сняло необходимость в высокооплачиваемых менеджерах. Компания распространяла свои ценные бумаги напрямую, исключив комиссионные для брокеров. Она также ограничила рекламу, сделав ставку на связи с общественностью и устную рекламу за счет довольных клиентов, которые часто рекомендовали эту компанию среди своего окружения. Премияльный фонд для служащих был поставлен в прямую зависимость от экономии на издержках.

Согласованность гарантирует, что конкурентные преимущества всех видов деятельности аккумулируются, а не приводит к тому, что отдельные виды деятельности вытесняют частично или полностью друг друга. Благодаря этому стратегия становится более понятной и близкой клиентам, собственным служащим и акционерам и делает более успешным проведение этой стратегии на основе единых устремлений в корпорации.

Второй вид подгонки видов деятельности основан на том, что одни виды деятельности усиливают другие. Компания Neutrogena, например, продает свою продукцию первоклассным отелям, которые стремятся предложить своим клиентам

мыло, рекомендованное дерматологами. Отели наделили Neutrogena привилегией использовать свою собственную потребительскую упаковку, в то же время требуя на мыле других производителей указывать название гостиницы. Клиент, воспользовавшийся раз мылом компании Neutrogena в роскошном отеле, вероятно, не пройдет мимо него, заглянув за чем-либо в аптеку, или, может быть, расспросит при случае своего врача о нем. Таким образом, направленность маркетинга на медицину и гостиничный бизнес усиливает оба вида деятельности компании, снижая общие маркетинговые издержки.

Или вот еще один пример. Vis Corporation продает узкую разновидность стандартных очень дешевых ручек практически всем основным потребительским рынкам (розничному рынку; рынку, обслуживающему промышленные предприятия; рынку, стимулирующему спрос, и рынку, товары на котором продаются с уступкой или раздаются бесплатно в рекламных целях) практически через все доступные каналы. С позиционированием, основанным на разнообразии, обслуживая широкую группу потребителей, Vis сделала акцент на общей потребности (низкая цена за ручку приемлемого качества) и использовала маркетинговые подходы, направленные на достижение широкой доступности (большой торговый штат и сильная телевизионная реклама). Vis получила преимущества согласованности практически во всех видах деятельности, включая дизайн изделия, ориентированный на легкость производства, планирование заводов с учетом низких издержек, агрессивная политика закупок с минимальными материальными издержками и внутреннее производство всех комплектующих, если это обусловлено соображениями экономии.

Однако Vis пошла дальше простой согласованности, поскольку виды ее деятельности еще и усиливают друг друга. Например, компания использует отделы с оплатой покупки на месте и часто изменяет упаковку для стимулирования “импульсивных” покупок. Для того чтобы организовать оплату на месте, компании требуется большой штат продавцов. Эта компания является крупнейшей в своей отрасли и она организовала продажу с оплатой на месте значительно лучше своих конкурентов. Более того, комбинация продажи и оплаты на месте с активной телевизионной рекламой и изменениями в упаковке приводит к значительно большему объему импульсивных покупок, чем в случае осуществления какого-либо одного вида деятельности.

Третий вид подбора деятельности выходит за пределы усиления одного вида деятельности другими, я определил его как *оптимизация усилий*. Компания Gap, розничный продавец одежды для повседневной носки критическим элементом своей стратегии считает наличие продукции в магазине. Компания могла бы обеспечить наличие продукции, организовав систему учета товаров, или пополнять ее запасы со склада. Gap оптимизировала усилия в этих направлениях, пополняя выбор основных видов одежды почти ежедневно из трех складов, сведя таким образом к минимуму необходимость ведения учета в магазине. Акцент она сделала на пополнении запасов со складов, поскольку ее главная торговая стратегия базируется на основных единицах товара преимущественно нескольких цветов. Тогда как оборот фондов других компаний розничной торговли достигает в

среднем 3-4 раза в год, у Gap этот показатель составляет 7,5 раз в год. Более того, быстрое пополнение товара со складов снижает издержки при реализации модели продаж короткого цикла, который составляет шесть-восемь недель.³

При осуществлении деятельности координация и обмен информацией являются наиболее основополагающими принципами для предотвращения избыточности и минимизации потери сил. И они также имеют наивысший приоритет. Выбор надлежащей конструкции продукта, например, может исключить потребность в послепродажном обслуживании или сделать возможным самостоятельное проведение такого обслуживания потребителями. Аналогичным образом координация с поставщиками и каналами распределения может позволить компании отказаться от некоторых внутренних функций, таких как обучение конечного пользователя продукта.

Во всех трех типах подбора видов деятельности общие цели намного важнее нежели отдельные ее направления. Конкурентное преимущество вырастает из *всей системы* видов деятельности. Удачный подбор видов деятельности обеспечивает устойчивость низких издержек или увеличивает дифференциацию. Кроме того, конкурентная ценность отдельного вида деятельности — или связанных с ним навыков, умений и ресурсов — неотделима от всей системы или стратегии. Таким образом, было бы ошибкой объяснять успех в конкурентоспособных компаниях специфическими индивидуальными силами, основными умениями и навыками, способностями или решающими ресурсами. Перечень таких сил является противоположным многим видам деятельности, и одна сила переходит в другие. Намного полезнее при подобных размышлениях оперировать терминами, которые характеризуют все виды деятельности, например *низкие издержки*, отдельными понятиями из области обслуживания потребителя или отдельными концепциями обеспечения ценности. Эти категории одинаково близки для всех прочно связанных видов деятельности.

ПОДБОР ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА

Стратегический выбор видов деятельности является фундаментом не только конкурентного преимущества, но и устойчивости этого преимущества. Конкуренту значительно сложнее скопировать целое множество переплетенных между собой видов деятельности, нежели имитировать отдельный подход к организации торговли или технологический процесс, либо воспроизвести набор потребительских свойств того или иного изделия. Позиции, созданные на основе системы видов деятельности, значительно более жизнеспособны, нежели те, что базируются на отдельных видах деятельности (табл. 2.1).

Решим простой пример. Вероятность того, что конкурент может скопировать любой вид деятельности, чаще составляет меньше единицы, например 0,9. Шансы на успех копирования “многосоставной” деятельности в таком случае быстро падают:

$$0,9 \times 0,9 = 0,81$$

$$0,9 \times 0,9 \times 0,9 = 0,66..$$

и т.д.

Таблица 2.1. Альтернативные точки зрения на стратегию

Подразумеваемая стратегическая модель последнего десятилетия	Устойчивое конкурентное преимущество
Одна идеальная конкурентная позиция в отрасли	Уникальная конкурентная позиция компании
Сравнительный анализ всех видов деятельности и достижение лучших способов организации производственной деятельности	Приспособление видов деятельности к стратегии
Активное заключение субдоговоров на выполнение работ с внешними фирмами и сотрудничество с целью повышения эффективности	Четкие решения компромиссов и выборы по отношению к конкурентам
Преимущества основаны на нескольких ключевых успешных факторах, решающих ресурсах и умениях	Конкурентное преимущество основано на тщательном подборе видов деятельности
Гибкость и быстрая реакция на все изменения на рынке и в конкуренции	Устойчивость обусловлена всей системой видов деятельности, а не отдельными ее частями

Существующие компании, которые пытаются репозиционироваться или “захватить цель в вилку”, будут вынуждены перепланировать целый ряд видов деятельности. И даже новые конкуренты, которым не придется принимать компромиссных решений при столкновении с упрочившимися конкурентами, окажутся перед непреодолимыми барьерами в отношении подражательства.

Чем в большей степени позиционирование компании основано на системе видов деятельности, подобранных по второму и третьему критерию (см. выше), тем более устойчивым будет их преимущество. Такая система по своей природе очень сложна для “расшифровки” извне, и потому ее очень трудно продублировать. И даже если конкуренты идентифицируют ее внутренние связи, им будет очень сложно перенести их в свою организацию. Достижение оптимального подбора видов деятельности — задача весьма трудная, поскольку требует интеграции решений и действий многих независимых подразделений компании.

Конкурент, пытающийся перестроиться в соответствии с системой деятельности лидера, получит очень незначительные преимущества, преуспев в копировании одних видов деятельности и не сумев добиться такого соответствия в целом. Производительность не только не улучшится, но и упадет. Вспомним хотя бы печальную историю, которая произошла с компанией Continental Lite, стремившейся повторить успех Southwest.

Наконец, подбор видов деятельности компании создает давление и стимулы для повышения операционной эффективности, которые делают подражательство этой компании со стороны конкурентов еще более затруднительным. Комбина-

ция деятельности означает, что слабая эффективность одной деятельности будет снижать эффективность остальных видов деятельности, поскольку с целью выявления этого узкого места в цепи все внимание компании будет переключено на нее. И наоборот, усовершенствования в одном виде деятельности принесут дивиденды другим. Компании с тщательно продуманной системой деятельности редко являются привлекательной мишенью для конкурентов. Их превосходство в стратегии и ее реализации только объединяют преимущества и поднимают барьер попыткам имитации со стороны конкурентов.

Когда виды деятельности дополняют друг друга, конкуренты получают мало выгод от подражания, если им не удастся скопировать всю систему в целом. Конкуренция в таких ситуациях проходит под лозунгом: “Победитель получает все”. Компания, которая строит лучшую систему деятельности — Toys R Us, например — выигрывает, тогда как конкуренты с подобной стратегией — такие как Child World и Lionel Leisure — остаются далеко позади. Таким образом, поиск новой стратегической позиции во многих случаях представляется более предпочтительным нежели быть вторым или третьим в занимаемой позиции.

Наиболее жизнеспособными позициями являются те, системы деятельности которых несовместимы из-за компромиссов. Стратегическое позиционирование устанавливает правила для решения этих компромиссов, которые определяют планирование и интеграцию отдельных видов деятельности. Только представление стратегии как системы видов деятельности позволяет понять, почему организационная структура, системы и процессы должны быть специфическими с точки зрения стратегии. Приведение организации в соответствие со стратегией, в свою очередь, делает эти взаимодополнения более достижимыми и повышает их жизнеспособность.

Необходимо заметить, что стратегические позиции должны быть перспективными в течение десяти или больше ближайших лет, а не на один плановый цикл. Это обеспечит последовательность проведения усовершенствований в отдельных видах деятельности, их оптимальную “пригонку” друг к другу, в результате чего компания получит уникальные возможности и наработает необходимые квалификационные навыки, соответствующие ее стратегии. За это время компания сможет усилить свою индивидуальность.

И наоборот, метания от одной позиции к другой обходятся очень дорого. Компания должна не только перепланировать отдельные виды деятельности, но и перестроить всю систему. Некоторые виды деятельности, может, так и не удастся привести в соответствие с постоянно меняющейся стратегией. Неизбежный результат частых изменений в стратегии или неверного выбора отличной от других позиции — несвязанное планирование видов деятельности, противоречие функций и организационные разногласия.

Так что же такое стратегия? Теперь мы можем дополнить ответ на этот вопрос с учетом еще одного аспекта. Стратегия — это оптимальный подбор видов деятельности компании. Успех стратегии зависит от многих функций — а не от нескольких — и от их интеграции. Если этого нет, нет ни отличной стратегии, ни

ее устойчивости. Управление бизнесом сводится к более простой задаче — надзору за независимыми функциями, а операционная эффективность определяет относительную производительность компании.

Открытие стратегии заново

Почему многие компании не имеют стратегии? Почему многие менеджеры избегают решений, связанных с выбором стратегии, или, сделав его в прошлом, остаются равнодушными к тому, что стратегия устарела или потеряла прежнюю ясность и четкость? (См. вставку “Восстановление связи со стратегией”.)

В целом, принято считать, что угроза для стратегии таится извне компании — в связи с изменениями в технологии или в поведении конкурентов. Несмотря на то что внешние изменения действительно могут представлять проблему, куда большая угроза часто исходит из самой компании. Ясная стратегия нередко размывается заблуждениями относительно конкуренции, организационными недочетами и особенно жадной к росту.

ОТКАЗ ОТ ВЫБОРА

Менеджеры легко приходят в замешательство, как только оказываются перед необходимостью выбора. Когда уровень производительности компании находится далеко от предела производительности, необходимость в компромиссных решениях не является обязательной. Может показаться, что крепко стоящая на ногах компания вполне в состоянии превзойти своих менее успешных конкурентов во всех отношениях сразу. Проникшись идеями популярных теоретиков менеджмента, суть которых заключается в том, что они не должны идти ни на какие компромиссы, менеджеры твердо уверовали в то, что компромиссы — это проявление слабости.

Нервируемые прогнозами гиперконкуренции, менеджеры считают, что необходимо повышать свою конкурентоспособность путем подражания практически во всем своим конкурентам. Подстегиваемые техническим прогрессом, они охотятся за каждой новой технологией и пытаются как можно быстрее внедрить ее в свое производство.

Цель повышения операционной эффективности весьма соблазнительна, поскольку она конкретна и действенна. В течение прошлого десятилетия менеджеры находились под давлением непреодолимого и растущего стремления обеспечить ощутимые и подлежащие количественному определению улучшения производительности. Программы повышения операционной эффективности обеспечивают обнадеживающий прогресс, хотя высшая прибыльность может оставаться недостижимой. Бизнес-публикации и консультации наводнили рынок информацией о том, что делают другие компании, укрепляя умонастроения о пресловутой лучшей практике организации производственных процессов. Захваченные гонкой в борьбе за высшую операционную эффективность, многие менеджеры просто не понимают, зачем нужна стратегия.

Восстановление связи со стратегией

Многие компании имеют изначальный успех в уникальной стратегической позиции с сопутствующими ей четкими компромиссами. Их виды деятельности определены в соответствии с этой позицией. Однако по истечении какого-то времени и под давлением роста компании возвращаются к компромиссам, которые казались вначале незаметными. Несмотря на успех всевозрастающих изменений, которые представлялись целесообразными в свое время, многие компании, занимающие прочное положение, сползают на путь, ведущий к уподоблению своим конкурентам. Проблема здесь не в том, что историческая позиция какой-то компании оказывается больше не жизнеспособна, а в том, что она вынуждена начинать все сначала, почти так же, как новый конкурент, пытающийся проникнуть в отрасль. Рамки проблемы выходят дальше этого феномена — компания получает весьма посредственную прибыль и утрачивает ясную стратегию. В связи с увеличением разнообразия продукции, энергичными усилиями заполучить новые группы потребителей и копированием деятельности конкурентов, существующие конкуренты утрачивают четкую стратегическую позицию. Обычно компания перенимает ряд приемов практической деятельности конкурентов и стремится обслужить как можно больше групп потребителей. Существует несколько способов, которые могут помочь компании восстановить утраченную связь со

стратегией. Первый — внимательно проанализировать то, что уже сделано. Для прочно утвердившихся компаний необходимо также выявить основу уникальности. Уникальность определяется ответами на следующие вопросы.

- Какие товары или услуги из всего разнообразия компании обладают наиболее отличительными характеристиками?
- Какие товары или услуги компании наиболее прибыльны?
- Какие из потребителей компании удовлетворены более всего?
- Какие потребители, каналы распределения или закупки более прибыльны?
- Какие из видов деятельности в цепочке ценности обладают наиболее ярко выраженными отличительными свойствами и эффективностью?

Якорь таких уникальностей со временем обрастает коркой, которая становится все толще и толще. Поэтому, подобно налипшим ракушкам, эта корка должна регулярно удаляться, для того чтобы не утратить скрывающейся под ней стратегической позиции. Может оказаться, что небольшой процент всего разнообразия продукции или потребителей может оказывать существенное влияние на уровень продаж компании и ее прибыль. Компания должна сфокусировать усилия на уникальных составляющих и согласовать с ними все виды

деятельности. Потребители и разнообразные товары, противоречащие идее уникальности, могут быть либо проданы, либо компания может сознательно отказаться от них, не уделяя им достаточно внимания или повысив цены на свои товары или услуги. История компании может быть также поучительна. Чем руководствовался основатель компании? Какие товары и потребители создали лицо компании? Обратившись к прошлому, можно произвести переоценку изначальной

стратегии с тем, чтобы определить, приемлема ли она в текущих условиях. Может ли прошлое позиционирование быть реализовано сегодня с учетом современных технологий и приемов? Подобный ход размышлений может привести к выводу о необходимости пересмотра и обновления стратегии и побудить компанию заново определить свои основные отличительные свойства. В ходе решения этой задачи компания может исподволь подойти и к проблеме принятия компромиссных решений.

Компании избегают или принимают половинчатые стратегические решения и по другим причинам. Шаблонным здравым смыслом в отрасли принято считать сильную и однородную конкуренцию. Некоторые менеджеры часто ошибочно полагают, что понятие “фокус на потребителя” означает, что они должны удовлетворять все потребности потребителя и реагировать на каждое изменение каналов распределения. Некоторые менеджеры ссылаются при этом на желание сохранить гибкость.

Организационная сущность также работает против стратегии. Компромиссы пугают, и иногда предпочтительнее не делать никакого выбора, нежели подвергать себя риску быть обвиненным за неверный выбор. Компании копируют одна другую, ведомые стадным инстинктом, и каждая из них полагает, что одни конкуренты знают что-то, чего не знают другие. Возросло и влияние служащих, которые спешат воспользоваться любой возможностью усовершенствований и лишены видения компании в целом и способности распознать компромиссы. В некоторых случаях отказ выбирать объясняется боязнью разочарования в ценных менеджерах и служащих.

КАПКАНЫ НА ПУТИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИЙ

Среди других факторов влияния жажда к росту, возможно, оказывает самый порочный эффект на стратегию. Компромиссы и ограничения препятствуют росту. Обслуживание одной группы потребителей и отказ от других, например, приводит к реальному или воображаемому ограничению роста годового дохода. Широко нацеленные стратегии, ориентированные на низкие цены, приводят в результате к снижению продаж потребителям, чувствительных к наличию на рынке особенных товаров и сервиса. “Дифференциаторы” теряют уровни продаж для ценочувствительных потребителей.

Менеджеры постоянно испытывают соблазн предпринять дополнительные шаги для преодоления этих ограничений, в итоге имеющаяся стратегия принимает неясные

очертания. В конце концов давление, побуждающее компанию к росту, или очевидное насыщение целевого рынка толкает менеджеров к расширению позиции за счет ввода новых технологических линий производства товаров, создания дополнительных новых потребительских свойств, подражания популярным видам услуг, предлагаемым конкурентами, копированию их производственных процессов или даже приобретению некоторых из них. В течение долгих лет успех корпорации Maytag объяснялся сосредоточением их деятельности на производстве надежных сушильных и стиральных машин, а позже они включили еще и производство посудомоечных машин. Однако под влиянием стереотипов, сложившихся в отрасли, компания пришла к идее продажи полной линии товаров. Озабоченная медленным ростом отрасли и конкуренцией со стороны изготовителей машин широкого назначения, компания испытывала еще и давление со стороны дилеров и потребителей, призывавших к расширению ее производственных линий. Она начала выпускать холодильники и кухонное оборудование под своей фабричной маркой Maytag и приобрела еще несколько марок — Jenn-Air, Hardwick Stove, Hoover, Admiral и Magic Chef, — занимавших весьма различные между собой позиции. Оборот компании существенно вырос с 684 млн долл. в 1985 году до 3,4 млрд долл. в 1994 году, однако доход от продаж упал с 8-12% в 70-80-е годы до менее 1% в среднем с 1989 по 1995 год. Снижение издержек могло бы улучшить результат деятельности, но все же производство стиральных и посудомоечных машин является основным направлением компании для получения прибыли.

В ту же ловушку могла попасть и компания Neutrogena. В начале 90-х ее сеть распределения в США была расширена за счет включения каналов сбыта товаров широкого потребления — магазинов Wal-Mart. Под именем своей торговой марки компания стала производить еще ряд разнообразных товаров — например, смывку макияжа для глаз и шампунь, — в которых не было ничего необычного и которые размывали ее имидж, и начала продвигать эти товары на рынок за счет более низких цен.

Компромиссы и непоследовательность в погоне за ростом приводят к утрате конкурентного преимущества компании, имевшей оригинальную продукцию или целевых покупателей. Попытки вести состязание несколькими способами одновременно вносят путаницу и вредят мотивации компании и ее целенаправленности. Прибыли компании падают, но больший доход кажется ответом на все вопросы. Менеджеры не в состоянии сделать выбор, поэтому компания оказывается втянутой в новый цикл расширения деятельности и оказывается перед новыми компромиссами. Часто конкуренты продолжают копировать друг друга, пока не дойдут до крайности, после чего прекращают эту бешеную гонку, сливаясь с другими компаниями или сокращая размах своей деятельности до исходной позиции.

РОСТ ПРИБЫЛЬНОСТИ

Многие компании после десятилетия реструктуризации и снижения затрат переключают свое внимание на развитие. Слишком часто усилия, предпринимаемые для развития, лишают их уникальности, создают компромиссы, снижают оп-

тимальность подбора видов деятельности и в конечном итоге ставят под угрозу их конкурентное преимущество. По существу, стремление к развитию чревато утратой стратегии.

Какие же подходы к развитию компании могут защитить и усилить стратегию? В целом предписание таково: сосредоточить усилия на углублении стратегической позиции, а не на ее расширении и решении связанных с этим компромиссов. Один подход к этой проблеме — искать такие элементы расширения стратегии, которые позволят укрепить существующую систему деятельности за счет ввода новых потребительских свойств или услуг, которые неприемлемы для копирования конкурентами или обойдутся им очень дорого. Другими словами, менеджеры должны задаться вопросом, какие виды деятельности, характеристики или формы конкуренции наиболее легко осуществимы или менее дорогостоящи в плане реализации с учетом взаимодополняющих видов деятельности, выполняемых компанией.

Углубление позиции подразумевает, что компания должна сделать виды своей деятельности более характерными по отношению к конкурентам, создать их оптимальную комбинацию и донести свою стратегию тем потребителям, которые должны оценить ее. Однако многие компании уступают соблазну погони за “легким” ростом, придавая своей продукции самые новые потребительские свойства, предлагая самые новые товары или услуги, не проверяя их на соответствие своей стратегии и не адаптируя их к ней. Либо они нацеливаются на новых потребителей или рынки, которым компании нечего особенно предложить. Компания часто может развиваться быстрее — и с большей прибылью — в случае более тщательного выявления потребностей и видов продукции, где она имеет хорошо выраженные отличия, нежели в случае, когда она хватается за все подряд в сферах с большим потенциалом роста и где компания будет лишена своей уникальности. Компания *Samtike*, имеющая сегодня самую большую сеть кинотеатров в США, обеспечила свой быстрый рост благодаря исключительно строгому сосредоточению на маленьких рынках. Компания быстро продает любые кинотеатры в крупных городах, которые попадают ей как часть ее программы овладения рынком.

Глобализация часто обеспечивает рост компании, который вполне согласуется с ее стратегией, открывая большие рынки для сфокусированной стратегии. В противоположность внутреннему расширению, расширение в процессе глобализации скорее всего будет способствовать обретению и упрочению уникальной позиции компании и ее индивидуальности.

Компании, преследующие цель развития за счет расширения в своей отрасли, сильно рискуют, создавая независимые подразделения, каждое со своей товарной маркой и соответствующими видами деятельности. Компания *Maytag* явно не справилась с этой проблемой. С одной стороны, она разделила свои первосортные и ценные торговые марки среди отдельных подразделений, занимающих различные стратегические позиции. С другой — она превратилась в компанию-зонтик для всех своих торговых марок с целью набрать критическую массу. С распределенными разработкой, производством, каналами распределения и сервисным обслуживанием

покупателей было бы очень тяжело избежать однородности. Если данное подразделение пытается конкурировать с другими позициями за другие продукты или других потребителей, избежать компромиссных решений практически невозможно.

РОЛЬ РУКОВОДСТВА КОМПАНИИ

Проблема развития и восстановления четкой стратегии часто является проблемой организационного характера, и как таковая зависит от руководства. В противовес большому количеству факторов, работающих против выбора и решения компромиссов в организации, следует поставить четкую разумную структуру, чтобы руководить стратегией. Более того, сильная воля руководителей в отношении выбора является существенным фактором.

Во многих компаниях руководство сводит свою роль к проведению усовершенствований в производстве или к заключению сделок. Однако роль лидера значительно шире и важнее. Общее руководство — это не обеспечение отдельных функций. Его суть — стратегия, т.е. определение и упрочение уникальной позиции компании, разрешение компромиссов и оптимальный подбор видов деятельности. Руководитель должен обеспечить дисциплину, чтобы решить, на какие изменения в отрасли и потребностях потребителей следует отреагировать, избегая организационного распыления и поддерживая основные отличия компании. Менеджеры более низких уровней не в состоянии охватить перспективы и не обладают достаточной уверенностью для поддержки стратегии, поскольку руководитель испытывает постоянное давление подвергать себя риску, необходимость смягчать компромиссы и следовать примеру соперников. Одна из обязанностей лидера — убедить других руководителей организации в необходимости четкого и последовательного проведения стратегии — и в случае чего сказать твердое “нет”.

Стратегический выбор в отношении того, чего *не делать*, так же важен, как выбор того, что делать. На самом деле установка ограничений — это вторая важная функция руководителя. Решения в отношении целевой группы потребителей, вида производимой продукции и потребностей, которые компания должна будет удовлетворять, — представляют фундамент для развития стратегии. Но эти же решения являются в то же время решениями не обслуживать других потребителей или другие потребности и не предлагать те или иные потребительские свойства продукции или услуги. Таким образом, стратегия требует постоянной дисциплины и полной ясности. В действительности одной из важнейших функций в обеспечении точной и определенной стратегии является ориентирование служащих в процессе принятия как решений, связанных с возникновением в их деятельности компромиссов, так и решений, связанных с текущей работой.

Улучшение операционной эффективности — необходимая часть руководства, но это не стратегия. Смешивая эти понятия, менеджеры, сами того не замечая, скатываются к представлению о конкуренции, которое ведет многие отрасли промышленности к конкурентной конвергенции, которая ни в чьих интересах, но вместе с тем и не является неизбежной.

Менеджеры должны провести четкую грань между операционной эффективностью и стратегией. Обе важны, но перечень охватываемых ими вопросов различен.

Операционная программа включает постоянные усовершенствования везде, где нет компромиссов. Неспособность сделать это создает уязвимость даже для компаний с хорошей стратегией. Операционная программа является благодатной почвой для постоянных изменений, гибкости компании и неустанных усилий в достижении лучшей практики. В противоположность им стратегическая программа является благодатной почвой для определения уникальной позиции, разработки четких компромиссов и более слаженной подгонки видов деятельности. Сюда же относятся поиски способов усилить и расширить позицию компании. Стратегическая программа требует дисциплины и последовательности, ее враги — отвлечение внимания и опасность подвергнуть риску репутацию компании.

Стратегическая последовательность вовсе не означает статического представления о конкуренции. Компания должна постоянно улучшать свою операционную эффективность и стремиться продвинуться к границе производительности. В то же время необходимо прилагать усилия к расширению уникальности и оптимальному подбору видов деятельности компании. Стратегическая последовательность, по существу, должна обеспечить высокую эффективность постоянных организационных усовершенствований.

Компании, возможно, придется изменить свою стратегию при условии серьезных структурных изменений в отрасли. В действительности новые стратегические позиции нередко появляются именно в связи со структурными изменениями в отрасли и новыми конкурентами, над которыми не довлеет историческое прошлое отрасли. В этих условиях часто удается гораздо быстрее занять эти позиции на рынке. Тем не менее выбор компаниями новой позиции должен быть оправдан их способностью выявить новые компромиссы и превратить новую систему взаимодополняющих видов деятельности в устойчивое конкурентное преимущество. (См. вставку “Возникновение новых отраслей промышленности и технологий”.)

Возникновение новых отраслей промышленности и технологий

Необходимость развития стратегии в только что возникшей отрасли или бизнесе, претерпевающим революционные технологические изменения, обескураживает. В такой ситуации менеджеры пребывают в состоянии полной неопределенности, поскольку им очень нелегко решить, какие потребности потребителей, продукты и услуги пользуются самым

высоким спросом и какая организация деятельности и технологии позволят лучше всего их обеспечить. В связи с этой неясностью у них возникает непреодолимое желание подражания и уклонения от принятия однозначных решений. Боясь ошибиться или быть оставленными позади, компании стремятся обеспечить все лучшие потребительские свойства продукции,

предлагают все новые виды услуг и исследуют все технологии.

В течение таких периодов развития отрасли устанавливается или восстанавливается граница ее базовой производительности. Бурный рост может способствовать прибыльности многих компаний в эти периоды, однако их прибыли будут временными, поскольку имитация и стратегия конвергенции в конце концов приведут к снижению прибыльности отрасли. Компаниями, которые добьются устойчивого успеха, окажутся те, которые как можно раньше определяют и обеспечат уникальную конкурентную позицию для видов своей деятельности. Период подражания может быть неизбежным в появляющихся отраслях, однако этот период отражает скорее уровень неопределенности, нежели желаемое положение дел. В высокотехнологичных отраслях промышленности фаза подражательства часто продолжается значительно дольше, чем следовало бы. Пребывая в восторге от технологических изменений

самих по себе, компании придают своим изделиям много новых потребительских свойств (большая часть которых никогда не используется) до тех пор, пока цена не выйдет за пределы понимания. На уступки компании идут редко, даже в том случае если обдумывают их. Стремление к росту под давлением рынка толкает компании чуть ли не в аждую область производства. Несмотря на то что несколько компаний, обладающих фундаментальными преимуществами, процветают, большинство обрекает себя на мышиную возню, где никто, естественно, выиграть не может. Ирония заключается в том, что популярная деловая пресса, уделяющая много внимания свежеспеченным отраслям промышленности, склонна представлять эти редкие случаи успеха как доказательство того, что мы стоим на пороге новой эры конкуренции, в которой ни одно из старых правил не действует. На деле же верно обратное.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Автор впервые представил концепцию видов деятельности и ее использование для понимания конкурентного преимущества в *Competitive Advantage* (New York: The Press, 1985). Идеи же статьи, которую вы сейчас читаете, не только основаны на этой концепции, но и развивают ее.
2. Паул Милгром (Paul Milgrom) и Джон Робертс (John Roberts) приступили к исследованию экономики систем взаимодополняющих функций, видов деятельности и отдельных функций. В центре их внимания — возникновение “современного производства” как нового набора взаимодополняющих видов деятельности, тенденция компаний реагировать на внешние изменения согласованными внутренними мерами, необходимость централизованной координации — стратегии — для обеспечения слаженной работы менеджеров среднего звена. В последнем случае они смоделировали то, что долгое время считалось основными принципами стратегии. См. Paul Milgrom and John Roberts, “The economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization”, *American Economic Review*, 80 (1990): 511-528;

Paul Milgrom, Yngyi Qian, and John Roberts, "Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing", *American Economic Review* 81 (1991): 84-88, и Paul Milgrom and John Roberts, "Complementarities Fit: Strategy, Structure, and Organizational Changes in Manufacturing", *Journal of Accounting and Economics*, vol. 19 (март-май 1995): 179-208.

3. Материал о стратегиях в розничной торговле взят частично из неопубликованной работы Жана Ривкина (Jan Rivkin), "The Rise of Retail Category Killers", написанной в 1995 г. Николай Сигель—ков (Nicolay Siggelkow) предоставил информацию о компании Gap.

ГЛАВА 3

Роль информации в достижении конкурентного преимущества

Майкл Е. Портер

Виктор Миллар

Мы хотим выразить благодарность компаниям Monitor Company и Arthur Andersen за оказанную помощь при подготовке этой статьи, а также Уорену Мак-Фарлану (Warren McFarlan) за ценные комментарии.

Июль-август 1985 г.

Информационная революция охватила всю нашу экономику, и ни одна компания не может уйти от ее влияния. Впечатляющее снижение затрат в получении, обработке и передаче информации изменяет способ ведения бизнеса.

Большинство менеджеров знают, что эта революция идет полным ходом, однако, похоже, не вполне осознают важность ее значения. Поскольку все больше и больше времени и инвестиций поглощается информационными технологиями и ее результатами, руководящий персонал отдает себе отчет в том, что информационная технология больше не может быть исключительно компетенцией подразделений электронной обработки данных и информационных систем. Глядя на то, как конкуренты благодаря информации получают конкурентное преимущество, руководящие работники осознают необходимость своего непосредственного участия в управлении новой технологией. Однако, оказываясь один на один с быстрыми изменениями, они не знают, как ею управлять.

Эта глава призвана помочь генеральным управляющим и директорам предприятий решить проблемы, вызванные информационной революцией. Как достижения в информационной технологии будут влиять на конкуренцию и источники конкурентного преимущества? Каких стратегий следует придерживаться компании, чтобы использовать эту технологию? Что уже предприняли конкуренты в

этом направлении? Какие из многочисленных вариантов инвестиций в информационную технологию крайне необходимы?

Чтобы ответить на эти вопросы, менеджеры прежде всего должны понимать, что информационная технология это нечто большее, чем просто компьютеры. Сегодня информационную технологию следует представлять шире, включая в это понятие и собственно информацию, которая создается и используется в бизнесе, и широкий спектр близких и связанных технологий обработки информации. Помимо компьютеров, информационная технология включает оборудование распознавания данных, технологии коммуникаций, автоматизацию предприятий и другие аппаратные средства и услуги.

Информационная революция оказывает существенное влияние на конкуренцию тремя способами:

- изменяет структуру отрасли и таким образом устанавливает новые правила конкуренции;
- создает конкурентное преимущество, предоставляя компаниям новые возможности превзойти конкурентов в производительности;
- порождает совершенно новые виды бизнеса, часто непосредственно на основе уже существующих в компании процессов и операций.

Вначале мы рассмотрим причины, в силу которых информационная технология приобрела стратегическое значение, и выясним, как она влияет на бизнес в целом. Затем мы опишем, как новая технология изменяет природу конкуренции и как компании, руководители которых обладают известной проницательностью, эффективно ее используют. Наконец мы представим процедуры, которые позволят менеджерам оценить роль информационной технологии в их бизнесе и поможем установить приоритетные направления капиталовложений, которые позволят превратить технологию в конкурентное преимущество.

Стратегическое значение

Информационная технология изменяет способ осуществления деятельности компанией. Она влияет на весь процесс производства продукции. Более того, она меняет форму самой продукции, т.е. физическую сущность товаров, услуг и информации, предоставляемых компанией в целях создания потребительской ценности.

Важной концепцией, которая помогает определить роль информационной технологии в конкуренции, является *цепочка ценности*.¹ Согласно этой концепции всю деятельность компании можно разделить на технологические и экономические отличающиеся виды деятельности, с помощью которых и выполняется коммерческая деятельность. Мы называем их *ценными видами деятельности*. Ценность компании измеряется той стоимостью, которую покупатели готовы заплатить за ее товары или услуги. Бизнес будет прибыльным, если ценность, которую он создает, превышает издержки, связанные с осуществлением всех видов деятельности. Чтобы достичь конкурентного преимущества над своими конкурента-

ми, компания либо должна выполнять эти виды деятельности с более низкими издержками, либо выполнять их таким образом, который приведет к дифференциации и надбавке к цене (т.е. к большей ценности компании).²

Ценные виды деятельности компании можно разделить на девять категорий (рис. 3.1). Первичные виды деятельности имеют отношение к физическому созданию продукта, его маркетингу и доставке потребителям, а также поддержке и сервису после продажи. Вторичные, или поддерживающие, виды деятельности обеспечивают факторы производства и инфраструктуру, благодаря которым и становится возможным выполнение первичной деятельности. Для каждого вида деятельности требуются "покупные" факторы производства, людские ресурсы и комбинация технологий. Инфраструктура фирмы, включающая такие функции, как общий менеджмент, правовая деятельность, финансовая деятельность, поддерживает всю цепочку. В рамках каждой из этих категорий компания осуществляет еще несколько отдельных видов деятельности, специфика которых зависит от конкретного бизнеса. Обслуживание, например, часто включает такие виды деятельности, как установка, ремонт, наладка, модернизация и учет комплектующих.

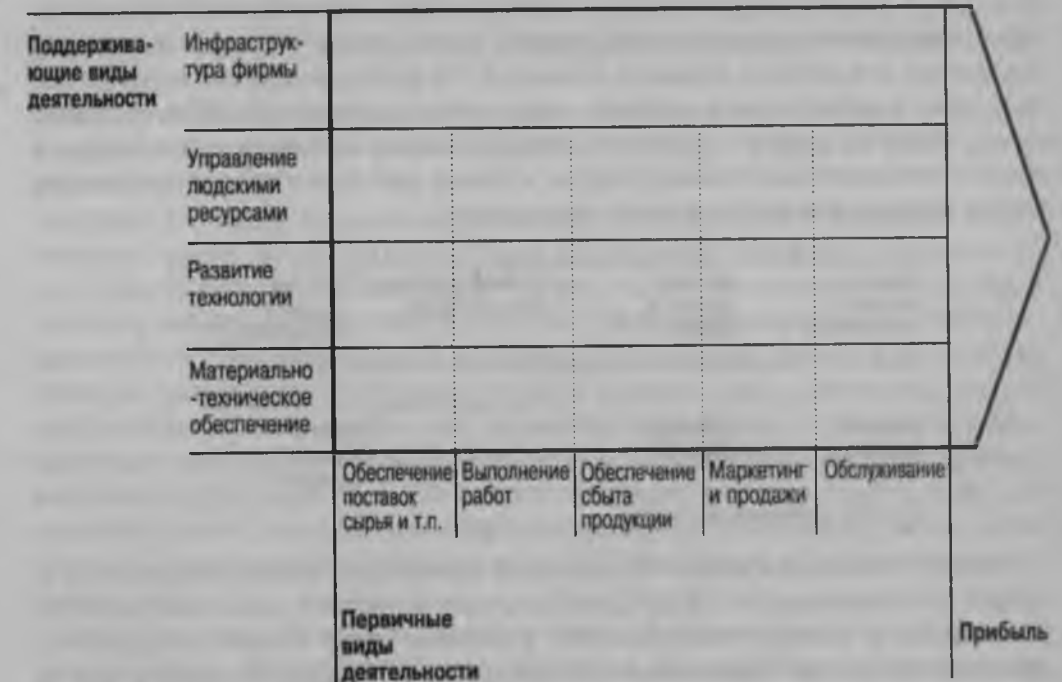


Рис. 3.1. Цепочка ценности

Цепочка ценности компании представляет собой систему взаимосвязанных видов деятельности, между которыми существуют связи. Связи имеют место, когда способ выполнения одного вида деятельности влияет на издержки или эффективность других видов деятельности. Связи часто создают альтернативы в вы-

полнении отдельных видов деятельности, которые требуют оптимизации. Именно оптимизация обуславливает необходимость принятия компромиссных решений. Например, более дорогостоящая разработка продукта и более дорогое сырье могут снизить стоимость послепродажного обслуживания. Компания должна быть готова идти на такие компромиссы в соответствии со своей стратегией, призванной обеспечить конкурентное преимущество.

При наличии взаимосвязей также необходимо, чтобы виды деятельности были скоординированы. Своевременная доставка обеспечивается за счет таких операций, как сбыт продукции и обслуживание (например, установка), которые должны быть прочно увязаны между собой. Хорошая скоординированность обеспечит своевременную доставку без необходимости проведения дорогого учета. Тщательный менеджмент взаимосвязей часто является мощным источником конкурентного преимущества из-за трудностей, которые имеют соперники в восприятии этих взаимосвязей и в разрешении компромиссов через организационные сферы деятельности.

Цепочка ценности компании в отдельной отрасли заключена, в свою очередь, в еще больший поток видов деятельности, который мы называем *системой ценностей* (рис. 3.2). Система ценностей включает цепочки ценности поставщиков, которые обеспечивают факторы производства (сырье, комплектующие и оплаченные услуги) для цепочки ценности компании. На пути к конечному потребителю продукция компании часто проходит через цепочки ценности каналов распределения. Наконец продукт становится приобретенным фактором производства в цепочке ценностей покупателя продукта, который использует его для выполнения одного или нескольких видов своей деятельности.

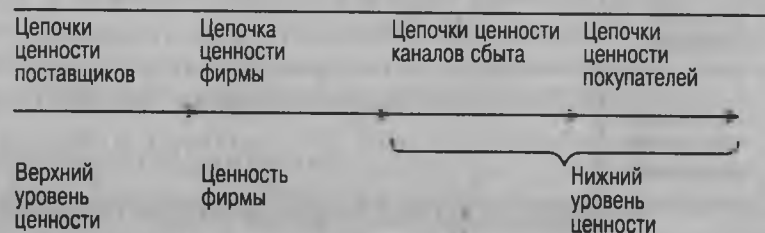


Рис. 3.2. Система ценностей

Связи не только объединяют ценные виды деятельности внутри компании, но и создают взаимозависимость между своей цепочкой ценности и цепочками ценности поставщиков и каналов распределения. Компания может создать конкурентное преимущество за счет оптимизации или координации этих связей снаружи компании. Например, производитель конфет может сократить некоторые этапы процесса производства, убедив своих поставщиков доставлять шоколад в жидкой форме а не в виде формованных плиток. Своевременная доставка товара поставщиком может иметь такой же эффект. Однако благоприятные возможности для экономии посредством координации с поставщиками и каналами распределения выходят далеко

за рамки материально-технического обеспечения и обработки заказа. Компания, поставщики и каналы могут получить куда более существенную выгоду, научившись распознавать и эффективно использовать эти связи.

Конкурентное преимущество на основе низких издержек или дифференциации является функцией цепочки ценности компании. Позиция компании в плане издержек отражает общие издержки выполнения всех своих ценных видов деятельности относительно конкурентов. Каждый ценный вид деятельности имеет двигателя издержек, которые определяют потенциальные источники преимущества по издержкам. Подобным образом способность компании дифференцировать свою деятельность отражает вклад каждого ценного вида деятельности в направлении удовлетворения потребностей покупателей. Многие из видов деятельности компании — не только физический продукт и сервис — также вносят вклад в дифференциацию. Потребности покупателей, в свою очередь, зависят не только от влияния продукта компании на покупателя, но также на другие виды деятельности компании (например, обеспечение поставок и сбыта и послепродажное обслуживание).

В поисках конкурентного преимущества компании часто различаются конкурентным размахом — или широтой видов своей деятельности. Масштаб конкуренции имеет четыре ключевых измерения: масштабы сегмента, вертикальный размах (степень вертикальной интеграции), географический масштаб и масштаб отрасли (или диапазон связанных отраслей, в которых компания ведет конкурентную борьбу).

Масштаб конкуренции является мощным инструментом в создании конкурентного преимущества. Широкая сфера конкуренции позволяет компании использовать взаимосвязи между цепочками ценности, обслуживающими различные сегменты отрасли, географические регионы или родственные отрасли. Например, два дочерних предприятия могут разделить один торговый персонал для продажи своих продуктов, либо подразделения могут координировать снабжение общими компонентами. Национальная или глобальная конкуренция со скоординированной стратегией может достичь конкурентного преимущества над локальными и внутренними конкурентами. Используя широкую вертикальную интеграцию, компания может получить потенциальные выгоды от выполнения многих видов деятельности на основе внутренних ресурсов, отказавшись от услуг внешних поставщиков.

Выбирая узкий масштаб, с другой стороны, компания сможет подогнать цепочку ценности под отдельный целевой сегмент, чтобы достичь низких издержек или дифференциации. Конкурентное преимущество на основе узкого целевого сегмента рынка базируется на оптимальной настройке цепочки ценности, способной лучше обеспечить отдельные виды продукции, потребителей или географические регионы. Если целевой сегмент характеризуется какими-то необычными потребностями, конкуренты, нацеленные на более широкую сферу, не смогут удовлетворить их.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЦЕПОЧКИ ЦЕННОСТИ

Информационная технология пропитывает цепочку ценности в каждом ее звене, изменяя способы выполнения ценных видов деятельности и характер связей между ними. Она также влияет на масштабы конкуренции и придает новый вид или форму продукции для удовлетворения потребностей покупателей. Эти ключевые моменты объясняют, почему информационная технология имеет столь важное стратегическое значение и чем она отличается от других технологий, используемых в бизнесе.

Каждый ценный вид деятельности имеет как физический компонент, так и компонент обработки информации. Физический компонент подразумевает все материальные задачи, необходимые для выполнения деятельности. Компонент обработки данных включает действия по получению, управлению и передаче информации для осуществления деятельности.

Каждый ценный вид деятельности формирует и использует информацию определенного вида. Для деятельности по планированию и обеспечению материально-техническим обеспечением, например, необходима информация расписания поставок, тарифов транспортировки, планов производства продукции, способствующая своевременной и эффективной по стоимости доставке. Деятельность по обслуживанию нуждается в информации о потребностях на услуги, чтобы составить расписание звонков и обслуживания заказов, и порождает информацию о браке изделий, на основании которой компания может пересмотреть конструкцию изделия и методы его производства.

Физический и информационно-обрабатывающий компоненты деятельности могут быть простыми или достаточно сложными. Различные виды деятельности требуют различного соотношения обоих компонентов. Например, в металлоштамповке в большей степени используется физическая обработка, нежели информационная. В области страхования соотношение будет обратным.

В процессе всего развития индустрии технологический прогресс оказывал принципиальное воздействие на физический компонент бизнеса. В ходе индустриальной революции компании достигали конкурентного преимущества, заменяя человеческий труд использованием машин в процессе производства. Обработка информации в то время являлась скорее результатом человеческих усилий.

В последнее время наблюдается некоторое замедление темпа технологических изменений. Информационная технология развивается быстрее технологий физической обработки. Стоимость накопления, управления и передачи информации быстро падает, в то же время границы возможностей информационной технологии расширяются. В результате индустриальной революции время путешествий по железной дороге из Бостона (Массачусетс) в Конкорд (Нью-Хэмпшир) сократилось с пяти дней до четырех часов, т.е. практически в тридцать раз.³ Однако прогресс в информационной технологии впечатляет еще больше. Стоимость использования компьютерных мощностей по сравнению со стоимостью ручной обработки информации снизилась по меньшей мере в 8 тысяч раз за тридцать лет. Между 1958 и 1980 годами время одной электронной операции сократилось в 80

миллионов раз. Департамент защиты исследований утверждает, что уровень ошибок в записи данных с помощью программных средств — 1 на 3 млн в сравнении с 1 ошибкой на 300 записей, сделанных вручную.⁴

Эта технологическая трансформация расширяет границы того, что могут делать компании, даже быстрее, чем менеджеры могут освоить эти благоприятные возможности. Информационная революция воздействует на все девять категорий ценных видов деятельности, начиная с автоматического проектирования в развитии технологии и заканчивая единой автоматизацией складов (рис. 3.3). Новая технология избавляет человека от утомительной обработки данных благодаря вводу специальных устройств, справляющихся с этой задачей значительно быстрее и практически безошибочно. Толстые бухгалтерские книги и счета уступили место компьютеру.

Вначале компании использовали информационную технологию главным образом для функций учета и ведения записей. С целью выполнения этих задач компьютеры автоматизировали рутинные и повторяющиеся конторские функции, такие как обработка заказов. Сегодня информационная технология распространилась на всю цепочку ценности и выполняет оптимизацию и контрольные функции, а также всевозрастающее число исполнительных функций. Компания General Electric, например, использует базу данных, которая включает обобщенный опыт и (часто интуитивные) знания сервисных инженеров по оборудованию для обеспечения поддержки потребителей по телефону.

Информационная технология генерирует все больше данных по мере выполнения компанией своей деятельности и позволяет собирать или получать информацию, которая прежде была недоступна. Эта технология оставляет также простор для более разностороннего анализа и использования расширенных данных. Число переменных, которые компания может подвергать сегодня анализу или контролю, поражает воображение. Компания Hunt-Wesson, например, разработала компьютерную модель в помощь для изучения развития центра сбыта и перемещения ценных бумаг. Эта модель позволила компании оценить значительно больше переменных, сценариев и альтернативных стратегий, чем это было возможно прежде. Аналогичным образом информационная технология помогла инженерам компании Sulzer Brother's улучшить проект дизельных двигателей способом, немыслимым для расчетов вручную.

Информационная технология преобразует также физическую обработку компонентов производства. Управляемые компьютером станки работают значительно быстрее, точнее и обладают большей гибкостью в производстве, чем старые станки, управляемые вручную. Компания Schlumberger разработала электронное устройство, позволяющее инженерам измерять угол бурового долота, температуру камня и другие переменные в процессе бурения нефтяных скважин. В результате сократилось время бурения и из производства были исключены некоторые традиционные операции. На западном побережье США некоторые рыбаки применяют теперь спутниковые данные о температуре воды при прогнозировании уловов. Эта практика значительно снизила время, которое они проводят в океане, и, соответственно, расходы на горючее.

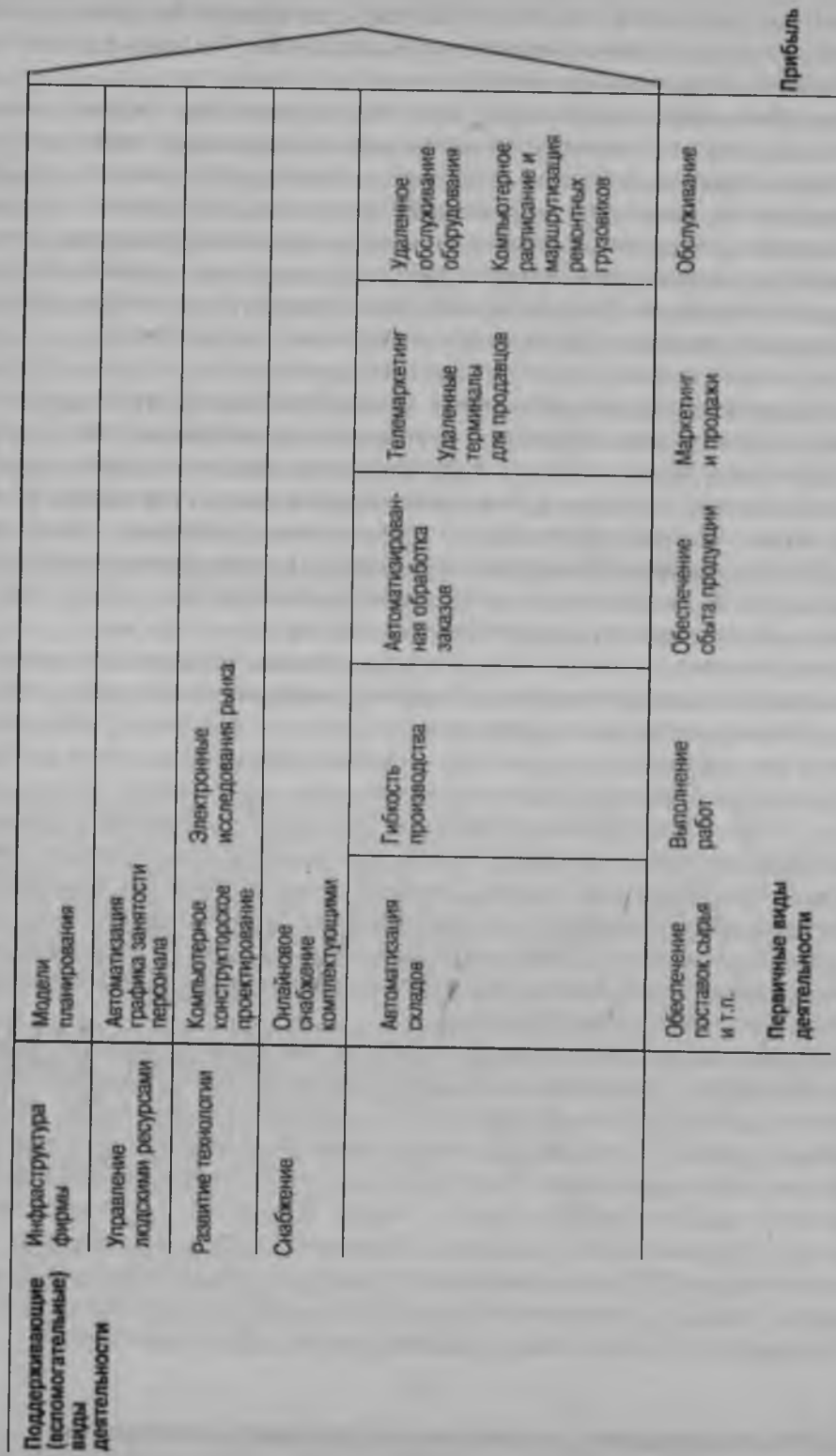


Рис. 3.3. Проникновение информационной технологии в цепочку ценности

Информационная технология влияет не только на выполнение отдельных видов деятельности, но и расширяет возможности компании по эффективному использованию связей между видами деятельности как внутри, так и за пределами компании. Технология создает новые связи между отдельными направлениями деятельности, и компании могут теперь лучше координировать свои усилия с действиями своих поставщиков или потребителей. Например, компания McKesson, крупнейший в США дистрибьютор медицинских препаратов, оборудовала аптеки, являющиеся ее заказчиками, компьютерными терминалами. Таким образом ее потребители получили очень удобные возможности в плане подготовки заказа, получения и оформления накладных. Потребители, в свою очередь, оценившие этот великолепный сервис, увеличили объемы заказов. Кроме того, McKesson рационализировала процесс обработки заказов.

Наконец, новая технология оказывает мощное влияние на сферу конкуренции. Информационные системы позволяют компаниям координировать ценные виды деятельности, рассредоточенные в удаленных друг от друга географических регионах. (Например, инженеры компании Boeing работают над одним проектом с поставщиками в онлайн-режиме.) Информационная технология создает также много новых взаимосвязей в бизнесе, расширяя число возможных отраслей, в которых компания может получить конкурентное преимущество.

Повсеместное распространение информационной технологии ставит серьезную проблему перед исполнителями — слишком много информации. Эта проблема создает новые формы применения информационной технологии для них — накопление и анализ потоков информации.

ПРЕОБРАЗУЮЩИЙСЯ ПРОДУКТ

Большинство продуктов всегда содержит и физический, и информационный компоненты. Последним, в широком определении, является все то, что покупателю требуется знать для того, чтобы выгодно приобрести и использовать этот продукт. Другими словами, продукт включает информацию о своих характеристиках и о том, как они должны использоваться и поддерживаться. Сегодня наличие удобной и доступной информации о поддержке и процедурах обслуживания потребительских приборов является одним из важнейших критериев для покупателя.

Исторически, физический компонент товара был более важен по сравнению с информационным компонентом. Новая технология, однако, наряду с физическим компонентом обеспечивает сейчас куда больше информации о нем. База данных обслуживания приборов компании General Electric, например, поддерживает “горячую” линию для потребителей, что выгодно отличает ее службу поддержки от аналогичных служб конкурентов. Подобным образом некоторые железные дороги и компании, занимающиеся перевозками на грузовиках, предлагают ежеминутно обновляемую информацию о местонахождении грузовиков и товарных поездов грузоотправителей, что улучшает координацию между грузоотправителем и железной дорогой. Новая технология иногда предлагает продукты, которые не со-

держат физического компонента и вовсе. Например, клиенты корпорации Compustat имеют доступ к ее корпоративным финансовым данным, зарегистрированным Комиссией по ценным бумагам и обмену (Securities and Exchange Commission).

Многие продукты обрабатывают информацию в процессе своего обычного функционирования. Современную стиральную машину, например, трудно сегодня представить себе без контрольной системы, которая управляет различными ее компонентами в течение всего цикла стирки и отображает ход процесса для пользователя. Новая информационная технология повышает эффективность изделия и позволяет легко увеличить объем информации, необходимый для эксплуатации изделия. Электронный контроль автомобиля, например, становится более наглядным благодаря отображению информации на приборных панелях, наличию говорящих приборных панелей, сообщений диагностики и т.п.

Таким образом, можно сделать вывод о явной тенденции к увеличению объема информации, заключенного в изделии. Этот компонент в комбинации с изменениями в цепочке ценности компании подчеркивает всевозрастающую стратегическую роль информационной технологии. В этих условиях правильнее говорить не о совершенных отраслях, а, скорее, о совершенных способах ведения бизнеса.

НАПРАВЛЕНИЕ И ПОРЯДОК ИЗМЕНЕНИЙ

Несмотря на всю очевидность тенденции интенсивного проникновения информации в компании и производимую ими продукцию, роль и важность этой технологии отличается от отрасли к отрасли. Банковское дело и страхование, например, всегда характеризовались интенсивным использованием информации. Такие отрасли были, естественно, первыми и наиболее восторженными пользователями обработки данных. В то же время физическая обработка будет продолжать доминировать в отраслях, которые производят, скажем, цемент, несмотря на то что информационная технология потихоньку проникает и в них.

Рис. 3.4., который связывает информационную интенсивность в цепочке ценности с объемом информации изделия, иллюстрирует различия в роли и интенсивности использования информации в разных отраслях. Банковское дело и издание газет характеризуются высоким объемом использования информационной технологии — как в самом конечном продукте, так и в процессе его производства. В отрасли нефтеочистки информация используется интенсивно в процессе очистки и относительно слабо в самом продукте.

В связи со снижением стоимости и ростом возможностей новой технологии во многих отраслях компании стремятся к увеличению объема использования информации как в самом продукте, так и в процессе его изготовления. Необходимо подчеркнуть, что информационная технология будет и в дальнейшем непрерывно и быстро совершенствоваться. Стоимость аппаратного обеспечения будет падать, и менеджеры будут продолжать внедрять технологию даже на более низких уровнях компании. Стоимость развития программного обеспечения, насущно необходимого

в наше время, также будет снижаться по мере того, как станут доступны многие пакеты, приспособленные под те или иные нужды потребителей. Применения, которые находит информационная технология сегодня, — это лишь начало.

Информационная технология не только изменяет продукты и процессы производства, но и собственно характер конкуренции. Несмотря на возрастающее применение информационной технологии, отрасли всегда будут различаться в соответствии со своими позициями (рис. 3.4) и темпами происходящих изменений.

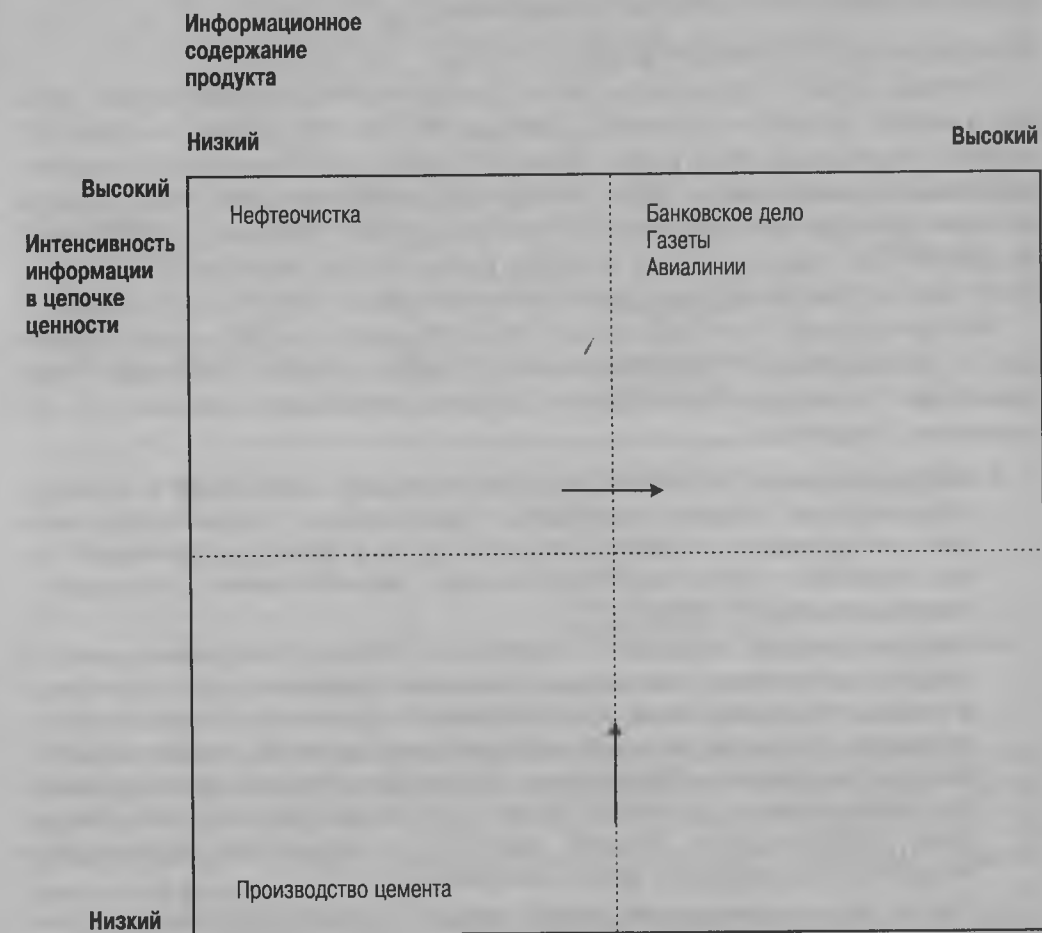


Рис. 3.4. Матрица интенсивности использования информации

Изменение характера конкуренции

Проведя исследование широкого ряда отраслей, мы пришли к выводу, что информационная технология изменяет правила конкуренции тремя способами. Первый — достижения в информационной технологии изменяют структуру отрасли.

Второй — информационная технология служит мощным рычагом, с помощью которого компании создают конкурентное преимущество. Поиски компанией конкурентного преимущества посредством информационной технологии также часто оказывают влияние на структуру отрасли, поскольку конкуренты перенимают стратегические инновации лидера. Наконец, информационная революция порождает совершенно новые виды бизнеса. Все три фактора очень важны для понимания влияния информационной технологии на отдельные отрасли и для выработки эффективных стратегических мер реагирования.

ИЗМЕНЕНИЕ СТРУКТУРЫ ОТРАСЛИ

Структура отрасли определяется пятью конкурентными характеристиками, которые в общей сложности определяют прибыльность отрасли: влияние покупателей, влияние поставщиков, угроза новых вторжений, угроза со стороны новых продуктов-заменителей и соперничество среди существующих конкурентов (рис. 3.5). Суммарная сила всех пяти факторов отличается от отрасли к отрасли, равно как и средняя прибыльность. Сила каждого из пяти факторов является также переменной величиной, увеличивая или уменьшая таким образом привлекательность той или иной отрасли.⁵

Информационная технология может изменить каждую из пяти конкурентных сил, а следовательно, и привлекательность отрасли в целом. Технология “размораживает” структуру многих отраслей, создавая потребность и возможность для изменений. Например:

- Информационная технология увеличивает влияние покупателей в отраслях, занимающихся сборкой покупаемых компонентов. Автоматизированные счета на материалы и файлы котировки оптовых фирм, предлагающих товар, позволяют покупателю легко оценить первоисточники материалов и принять решение о покупке.
- Информационные технологии, требующие больших капиталовложений в сложное программное обеспечение, поднимают барьеры для проникновения в отрасль. Например, банки, конкурирующие в сервисе по контролю и регулированию денежных операций корпоративных клиентов, нуждаются в передовом программном обеспечении, которое позволило бы выдавать клиентам информацию о состоянии счетов в онлайн-режиме. Этим банкам также требуется делать большие инвестиции в улучшенное компьютерное аппаратное обеспечение и другие средства.
- Гибкое автоматизированное проектирование и производственные системы создают серьезные препятствия для угрозы со стороны продуктов-заменителей, обеспечивая быстро, легко и дешево расширенный набор потребительских свойств своей продукции.
- Автоматизация обработки заказов и счетов потребителей привела к росту конкуренции во многих отраслях сбыта. Новая технология повышает постоянные издержки одновременно с замещением людей техническими средствами. В результате дистрибьюторы часто должны бороться за увеличение объема продаж.

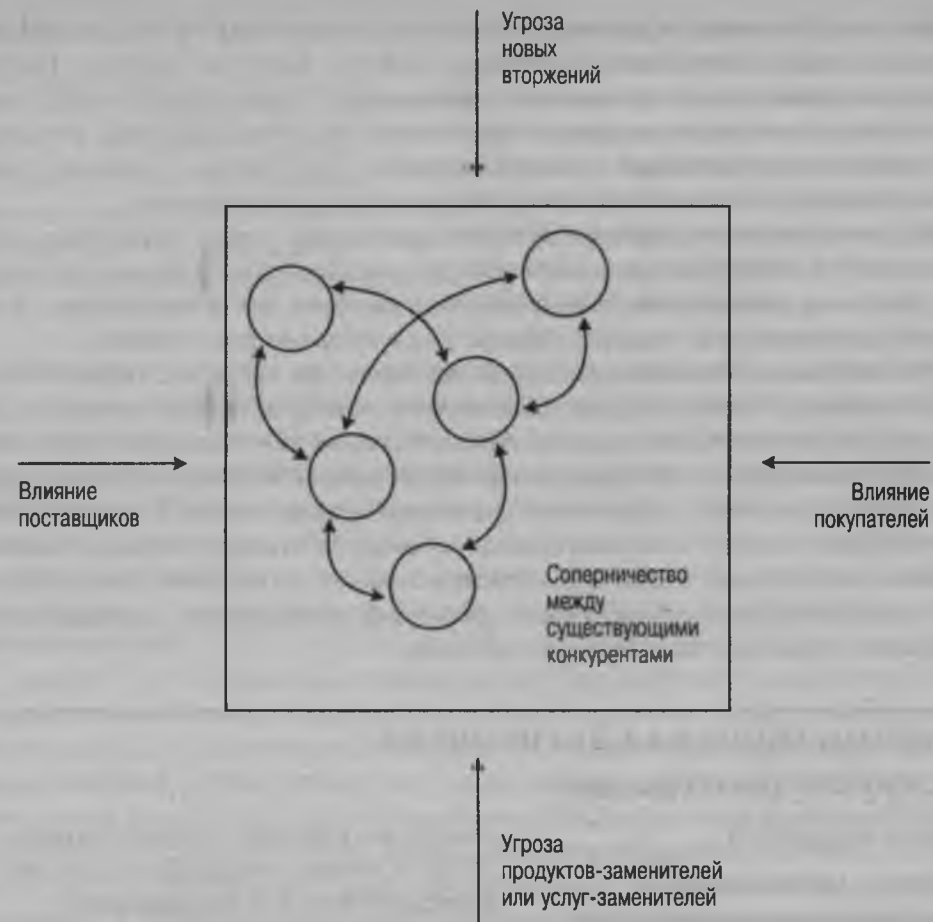


Рис. 3.5. Детерминанты привлекательности отрасли

Такие отрасли, как авиалинии, финансовое обслуживание, дистрибьюторство, и отрасли, являющиеся поставщиками информации (см. верхний правый угол на рис. 3.4), испытали на себе весьма сильное воздействие этих факторов.⁶ (См. другие примеры в разделе “Информационная технология и структура отрасли” ниже в этой главе.)

Информационная технология имеет особенно сильное влияние на связи между поставщиками и покупателями при заключении сделок с тех пор, как она приобрела принципиальное значение для связей между компаниями и их поставщиками, каналами сбыта и покупателями. Информационные системы, которые пронизывают все связи компании, становятся общими. В некоторых случаях изменяются и собственно границы отраслей.⁷

Расширяются системы, которые связывают покупателей и поставщиков. Компания Хегох предоставляет поставщикам в электронной форме данные о произ-

водстве, что облегчает им доставку необходимых материалов. Чтобы ускорить поступление заказов компании Westinghouse Electric Supply и American Hospital Supply обеспечили своих покупателей терминалами. Помимо других вещей, многие системы увеличивают издержки переключения на нового партнера, поскольку они требуют реорганизации и переподготовки. Эти системы призваны более прочно увязать компании со своими поставщиками и покупателями.

Информационная технология изменяет взаимосвязь между масштабом, автоматизацией и гибкостью, обуславливающую потенциально серьезные последствия. Массовое производство больше не имеет значения для автоматизации. В результате расшатываются входные барьеры в значительном ряде отраслей.

В то же время автоматизация теперь необязательно связана с утратой гибкости. Например, General Electric восстановила производственные мощности по выпуску локомотивов Erie как крупномасштабный, но тем не менее гибкий завод, используя компьютеры для хранения конструкторских и производственных данных. После установки "остроумных" производственных систем компания BMW смогла делать машины под заказ (каждая со своей собственной трансмиссионной системой, интерьером и другими характеристиками) на обычной сборочной линии. Автоматизация и гибкость были достигнуты одновременно, разрушая существовавшие прежде стереотипы конкуренции.

Информационная технология и структура отрасли

Влияние покупателей

Видеотекст (интерактивная видеография) — домашний сервис для совершения покупок, такой как Comp-U-Card, постоянно повышает объем информации, предназначенной для потребителей. Покупатели используют свои персональные компьютеры для просмотра электронных каталогов, благодаря чему они могут сравнить цены и спецификации на изделия. Покупатели могут сделать покупку в любое время суток, причем в среднем на 25-30% дешевле, чем у конкурентов этой фирмы. Годовой доход компании увеличился за два года в 5 раз и достиг 9,5 млн долл.,

а число покупателей составляет порядка 15 тыс. Согласно некоторым прогнозам, к середине 90-х 75% американских домовладельцев будут иметь доступ к этой службе.

Влияние покупателей

Shelternet, служба электронного информационного обмена, впервые предложенная корпорацией First Boston, позволяет брокерам быстро и легко определить, какие ипотечные пакеты доступны и получит ли покупатель право на финансирование. Это улучшило положение как самих брокеров, так и покупателей при оформлении сделок по закладным. Обе стороны могут теперь провести предварительное заключение сделки в течение 30 минут.

Замена

Благодаря наличию электронных баз данных, например таких, как NEXIS, теперь не приходится проводить долгие часы поисков нужной информации в библиотеке или обращаться за помощью к консультативным фирмам. Оформив

подписку на эту службу, можно быстро найти полный текст любой статьи из 225 периодических изданий. Время, проводимое пользователями в поисках необходимых материалов, сократилось радикальным образом. В дополнение к этому покупатель не платит за подписку на журнал — он оплачивает только информационный запрос.

Повышение гибкости при выполнении многих ценных видов деятельности в сочетании с уменьшением издержек в разработке продуктов обусловили небывалые возможности производства "под заказ" и обслуживания небольших ниш рынка. Мощности автоматизированного проектирования не только снижают стоимость конструкторских разработок новых изделий, но и весьма существенно сокращают издержки на модификацию или придание новых потребительских свойств существующей продукции. Снижение издержек при "подгонке" продуктов под сегмент рынка также разрушают традиционные представления о конкуренции в отрасли.

Наряду с использованием менеджерами информационной технологии с целью усовершенствования их отраслевой структуры, технология, в свою очередь, создает потенциал для разрушения этой структуры. Например, информационные системы позволяют сейчас авиакомпаниям часто изменять расценки рейсов между любыми двумя пунктами. В то же самое время технология делает весьма доступным расписание полетов и ценовые тарифы для агентов бюро путешествий, которые могут быстро подобрать для своих клиентов самые выгодные с точки зрения цены рейсы. В результате существует структура более низких тарифов, чем когда-либо. В то же время информационная технология сделала целый ряд профессиональных услуг отрасли менее привлекательными за счет снижения индивидуальной формы обслуживания и превратила сервис в простую покупку. В связи с этим менеджерам следует очень внимательно следить за влиянием новых технологий на структуру отрасли, чтобы реально оценить потенциальные преимущества и быть готовыми к последствиям.

Создание конкурентного преимущества

Информационная технология оказывает мощное влияние на конкурентное преимущество любой компании либо с точки зрения издержек, либо с точки зрения дифференциации. Информационная технология сама по себе воздействует на ценные виды деятельности или позволяет компаниям добиться конкурентного преимущества, используя в своих интересах изменения масштаба конкуренции.

Снижение издержек. Как мы могли убедиться, информационная технология может изменять издержки компании в любой части цепочки ценности.⁸ Исторически воздействие технологии на издержки ограничивалось теми видами деятель-

ности, где большую роль играли повторяющиеся операции по обработке информации. Теперь этого ограничения не существует. Даже такие виды деятельности, как сборка, подразумевающие главным образом физическую обработку, сейчас в значительной мере включают компонент информационной обработки.

Компания Canon, например, ввела недорогой процесс сборки копировальной техники на основе автоматизированного выбора деталей и системы обработки материалов. Рабочие-сборщики имеют под рукой все комплектующие, необходимые для отдельного копировального устройства. Успешному применению этой системы компании способствовало использование программного обеспечения, полностью контролирующего учет и выбор деталей. В отрасли страхования при подписании контрактов обычно присутствуют представители страховых компаний. Издержки в ведении документации каждой участвующей стороны достаточно высоки. Теперь компьютерная модель может оптимизировать (и часто уменьшить) число страховых агентов, необходимых для заключения одного контракта, снижая таким образом общие издержки, связанные с брокерской деятельностью. В производстве одежды такое оборудование, как автоматизированные лекала для выкроек, резак ткани и системы доставки раскроенной одежды к швейным машинам, сократило время на производство почти на 50% (еще несколько примеров приведено во вставке “Цель: конкурентоспособность” ниже в этой главе).

В дополнение к непосредственному влиянию на издержки, информационная технология часто воздействует на виды деятельности таким способом, который может улучшить (или разрушить) относительную позицию компании по издержкам. Например, компания Louisiana Oil & Tire перевела десять своих продавцов с обслуживания дорог в телемаркетинг. В результате издержки, связанные с продажами, упали на 10%, а объем продаж увеличился вдвое. Развитие информационной технологии в национальном масштабе, по сравнению с региональным, является определяющим фактором в снижении издержек, связанных с продажей.

Углубление дифференциации. Поистине впечатляющее влияние информационная технология оказала на стратегии дифференциации. Как уже отмечалось выше, роль компании и ее продукция в цепочке ценности покупателя является определяющим фактором дифференциации. Новая информационная технология позволяет производить продукцию под заказ. Используя автоматизацию, например, компания Sulzer Brothers увеличила от пяти до девяти число цилиндров морских дизельных двигателей. Благодаря этому судовладельцы получили возможность выбора двигателей, более точно соответствующих их потребностям, и сократили таким образом расходы на горючее. Подобным образом система искусственного интеллекта компании Digital Equipment — XCON — использует “правила решений”, чтобы совершенствовать компьютерные программно-аппаратные конфигурации для пользователя. Это значительно сократило время, необходимое для выполнения заказов, повысило точность их исполнения и способствовало утверждению репутации компании как квалифицированного провайдера.

Увязывая больше информации с физическим товаром, продаваемым покупателю, информационная технология воздействует на способность компании дифференцировать свою деятельность. Например, товарный склад предлагает предприятиям розничной торговли обрабатывать кредиты за нереализованные единицы товара, значительно более эффективно, чем его конкуренты. Аналогичным образом вложение информационных систем в физический продукт становится весьма действенным способом выделить его на фоне конкурентных товаров.

Цель: конкурентоспособность

Снижение издержек

Казино тратят 20% прибыли на безупречное обслуживание игроков, делающих высокие ставки.

Главной задачей администрации игорных залов всегда было следить за игроками, играющими по крупному. Теперь многие казино оборудованы первоклассными компьютерными системами, позволяющими анализировать данные о посетителях.

Caesar's Palace снизила свои расходы более чем на 20% за счет совершенной системы, содержащей сведения

о платежеспособности игроков, которая позволяет точно определить, с кем казино имеет дело.

Углубление дифференциации

С помощью информационной технологии компания American Express предоставляет корпоративным клиентам дифференцированные услуги, связанные с поездками. Эти услуги включают полное обеспечение поездки и тщательную проверку отдельных расходов.

Компьютеры находят самые низкие тарифы на авиарейсы, отслеживают дорожные расходы каждого владельца кредитной карточки и генерируют ежемесячные отчеты.

Изменение масштаба конкуренции. Информационная технология изменяет связь между масштабом конкуренции и конкурентным преимуществом. Технология повышает способность компании координировать свои виды деятельности в региональных, национальных и глобальных масштабах. Она может расширить географические границы для достижения конкурентного преимущества. Давайте в качестве примера обратимся к издательскому бизнесу. Доу Джонс (Dow Jones), издатель *Wall Street Journal*, первым ввел технологию пересылки страницы, что позволило связать 17 полиграфических предприятий в США и обеспечить выпуск поистине национальной газеты. Кроме того, достижения в коммуникации между типографиями позволили компании продвинуться в направлении глобальной стратегии. Доу Джонс основал еще два издания, *Asian Wall Street Journal* и *Wall Street Journal-European Edition*, во многом с общим редакционным содержанием, которые печатаются сейчас на типографиях по всему миру.

Информационная революция создает сегодня взаимосвязи между отраслями, которые прежде существовали независимо друг от друга. Убедительный тому при-

мер — слияние компьютерных и телекоммуникационных технологий. Это слияние оказывает глубокое воздействие на обе отрасли. Например, компания AT&T использует свою позицию в телекоммуникациях как отправную точку для проникновения в компьютерную индустрию. Корпорация IBM, которая недавно приобрела компанию RoIm, производителя телекоммуникационного оборудования, также вступила в конкурентную борьбу с другого направления. Информационная технология лежит и в центре усиливающихся взаимосвязей в сфере финансовых услуг, где происходит слияние банковского дела, страхования и посреднической деятельности, а также в отрасли офисного оборудования, где когда-то отдельные функции, такие как печатание, фотокопирование и информационные и голосовые коммуникации, сегодня успешно комбинируются.

Компании, нацеленные на широкий рынок, получили новые возможности сегментирования своих предложений посредством способа, который прежде был доступен лишь сфокусированным компаниям. В отрасли грузовых перевозок компания Intermodal Transportation Services (г. Цинциннати) коренным образом изменила систему котировки цен. В недалеком прошлом каждый локальный офис устанавливал цены, используя ручные процедуры. Сейчас компания приобрела микрокомпьютеры для связи офиса с центральным управлением, в котором назначаются цены. Эта система предоставляет компании возможность реализовать новую ценовую политику с предоставлением скидок при расчетах по заказам клиентов, поступающих со всей страны. Intermodal построила свою цепочку ценности, ориентированную на крупнейших потребителей страны, способом, который прежде был невозможен для компании.

Все более широкое распространение информационной технологии будет только увеличивать благоприятные возможности достижения конкурентного преимущества на основе нового масштаба конкуренции. Тем не менее, выгоду от масштаба конкуренции (и достижение взаимосвязей) можно извлечь только в том случае, когда информационная технология, широко применяемая во всей организации, подкреплена соответствующими средствами коммуникации. Полностью децентрализованные организационный проект и применение информационной технологии будут сводить на нет эти возможности, поскольку информационные технологии, внедренные в различных частях компании, будут несовместимы.

ПОРОЖДЕНИЕ НОВЫХ ВИДОВ БИЗНЕСА

Информационная революция способствует рождению абсолютно новых отраслей тремя различными способами. Первый — она делает новые виды бизнеса технологически осуществимыми. Например, сочетание технологии обработки изображений и телекоммуникации позволило создавать новые факсимильные службы, такие как оперативная доставка почты Federal Express. Подобным образом достижения в микроэлектронике сделали возможным персональную работу на компьютере. Таким службам, как Merrill Lynch's Cash Management Account,

потребовалась новая информационная технология, чтобы объединить несколько финансовых продуктов в один.

Второй — информационная технология может также порождать новые виды бизнеса, формируя производный спрос на новые продукты. Одним из примеров может служить служба Western Union's EasyLink — прогрессивная, высокоскоростная сеть передачи данных, позволяющая персональным компьютерам, текстовым процессорам и другим электронным устройствам отправлять сообщения телексом машинам, а также друг другу по всему миру. Потребность в этой службе возникла только после широкого распространения информационной технологии.

Третий — информационная технология создает новые виды бизнеса в рамках существующих видов деятельности. Компании, цепочки ценности которых включают и обработку информации, могут иметь избыток возможностей или квалификационных навыков, которые можно продать третьей стороне. Компания Sears извлекла выгоду из своего умения обрабатывать счета кредитных карточек и ориентации на сферу массового потребления, что позволило ей обеспечить подобный сервис для других. Она продает услуги, связанные с проверкой кредитоспособности и обработкой экономических операций, компании Phillips Petroleum и услуги, связанные с обработкой пересылки денег, банку Mellon Bank. Аналогично этому производитель автомобильных комплектующих, компания A.O. Smith разработала экспертную систему передачи данных, удовлетворяющую требованиям своего собственного бизнеса. Когда консорциум банка занялся поиском подрядчика для запуска сети автоматизированных кассовых аппаратов, A.O. Smith получила заказ на выполнение этой работы. Истмэновский Kodak с недавнего времени предлагает службы дальней дистанционной телефонной связи и передачи данных через свою внутреннюю телекоммуникационную систему. Если информационная технология, используемая в цепочке ценности компании, чувствительна к масштабу деятельности, компания может улучшить свое общее конкурентное преимущество за счет увеличения масштаба обработки информации и снижения издержек. Продавая избыточные возможности третьей стороне, она в то же время обеспечивает себе дополнительную прибыль.

В настоящее время компании получают возможность генерировать и продавать информацию, являющуюся, так сказать, побочным продуктом их производства. Компания National Benefit Life объединилась с компанией American Can с целью получить доступ к данным о 9 млн потребителей American Can, обслуживаемых через систему распространения товаров по почте. Использование сканеров штрихового кода в супермаркетах розничной торговли превратило бакалейно-гастрономические магазины в лаборатории исследования рынка. Подавая рекламу в утреннюю газету, розничные продавцы могут теперь ощутить ее эффект уже спустя некоторое время после полудня. Кроме того, они могут продавать эти данные компаниям, которые занимаются исследованиями рынка, а также производителям продуктов питания.

Конкуренция в новизне информации

Высшему руководству компании следует придерживаться пяти приведенных ниже рекомендаций, чтобы в полной мере воспользоваться преимуществами и возможностями, предоставляемыми информационной революцией.

1. **Оценка интенсивности информации.** Первоочередной задачей компании является оценка существующей и потенциальной интенсивности информации, связанной с продукцией, процессами ее производства и подразделениями организации. Для того чтобы помочь менеджерам справиться с этим заданием, мы определили несколько критериев для оценки потенциальной важности информационной технологии.
 - Потенциально высокое использование информации в цепочке ценности: значительное число поставщиков и покупателей, с которыми компания ведет дела напрямую; продукция требует большого объема информации при продаже; линия производства товаров, различающихся по многим параметрам; производимый товар состоит из многих частей; большое количество операций в производственном процессе; длинный временной цикл с момента поступления заказа до поставки готовых изделий.
 - Потенциально высокое использование информации, необходимой для самого продукта производства: продукты, назначение которых связано главным образом с обеспечением информации; продукты, производство которых предполагает реальную обработку информации; продукты, требующие особенно высоких издержек в связи с обучением покупателя; продукты, которые имеют множество вариантов использования или продаются покупателю с высокой интенсивностью использования информации в его собственном бизнесе.

Эти признаки помогут помочь определить приоритетные дочерние предприятия для инвестиций в информационную технологию. При выборе приоритетных областей необходимо помнить о широте применения информационной технологии, которая требует значительно большего, чем просто обычной компьютеризации.

3. **Определение роли информационной технологии в структуре отрасли.** Менеджеры должны заблаговременно сделать прогноз относительно влияния информационной технологии на структуру их отрасли. Им следует проанализировать воздействие информационной технологии на все пять конкурентных сил, о которых мы говорили в начале главы. Существует вероятность не только изменения каждой из этих сил, но и изменения границ самой отрасли. Поэтому, возможно, придется дать новое определение отрасли.

Многие компании способны в какой-то мере держать под контролем характер и темпы происходящих в структуре отрасли изменений. Такие компании надолго изменили условия конкуренции в свою пользу посредством агрессивной политики капиталовложений в информационную технологию и вынудили другие компании последовать их примеру. Citibank, оборудованный автоматизированными кассовыми аппаратами и обработкой транзакций, American Airlines, оснащенные компьютеризованной системой бронирования билетов, издание *USA Today*, располагающее возможностью передачи газетных страниц своим децентрализованным типографиям, были первыми, кто посредством информационной технологии перекроили структуру своей отрасли. Компании должны знать, как реагировать на эти изменения и искать, в свою очередь, пути для изменений в отрасли, которые принесли бы им выгоду.

4. **Определение и классификация методов, с помощью которых информационная технология может привести к созданию конкурентного преимущества.** Отправной точкой должно стать осознание того факта, что технология с большой долей вероятности способна оказать влияние на любой вид деятельности в цепочке ценности. Точно так же важно отдавать отчет в том, что между видами деятельности могут возникнуть новые связи. При внимательном рассмотрении менеджеры могут выявить виды деятельности, критичные с точки зрения издержек и дифференциации. Очевидно, что виды деятельности, которые обуславливают большую часть издержек или имеют наиболее важное значение в плане дифференциации, требуют самого тщательного исследования, особенно если они подразумевают существенный компонент обработки данных. Виды деятельности с сильными взаимосвязями с другими видами деятельности, как внутренними так и внешними, также являются критичными элементами. Эти виды деятельности должны быть основательно проанализированы с точки зрения методов, с помощью которых информационная технология может обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

В дополнение к внимательному изучению цепочки ценности компания должна рассмотреть возможность изменения сферы конкуренции с помощью информационной технологии. Может ли эта технология позволить компании обслужить новые сегменты? Позволит ли гибкость информационной технологии конкурентам, нацеленным на широкий рынок, захватить области, которые были прежде сферой влияния конкурентов, занимающих с ними одну нишу? Сможет ли информационная технология стать тем рычагом, который позволит расширить бизнес компании в глобальном масштабе? Смогут ли менеджеры воспользоваться возможностями информационной технологии для эффективного использования связей с другими отраслями? Или окажет ли эта технология помощь компании в создании конкурентного преимущества за счет сужения масштаба конкуренции?

Для того чтобы оценить свежим взглядом продукт компании, следует задаться следующими вопросами.

Может ли компания увязать больше информации с продуктом?

Может ли компания включить информационную технологию в этот продукт?

5. **Исследование способа возникновения новых видов бизнеса, обусловленного применением информационной технологии.** Менеджерам следует изучить возможности создания нового бизнеса на основе существующих видов деятельности. Информационная технология обеспечивает широкий простор для корпоративной диверсификации. Компания Lockheed, например, ввела в повседневное использование базу данных бизнеса, осознав возможность использования дополнительных компьютерных ресурсов.

Определить возможности для развития нового бизнеса вам помогут следующие вопросы.

Какая информация генерируется (или будет генерироваться в будущем), которую компания могла бы продать?

Указывает ли информационная технология на очевидность производства новых товаров, связанных с текущей продукцией компании?

6. **Разработка плана реализации преимуществ информационной технологии.** Первые четыре рекомендации логично приводят к разработке наступательного плана, который обеспечит превращение информационной революции в капитал. Этот план должен классифицировать стратегические инвестиции в аппаратное и программное обеспечение и развитие новых производственных видов деятельности, которые отражают увеличение объема информационного содержания в продукции. Необходимы и организационные перестановки, соответствующие изменениям, происходящим во внешних и внутренних связях под воздействием информационной технологии.

Управление информационной технологией отныне не является исключительно компетенцией отдела электронной обработки данных. Сегодня, как никогда, компании должны использовать информационную технологию, ясно осознавая требования для достижения конкурентного преимущества. Организациям необходимо распространить ответственность за развитие информационных систем на все уровни компании. В то же время высшее руководство должно обеспечить гарантию эффективного использования межфункциональных связей, возможных благодаря информационной технологи.

Эти изменения ни в коем случае не означают, что основная информационно-технологическая функция должна играть незначительную роль. Однако в первую очередь менеджер информационного обслуживания должен координировать архитектуру и стандарты многих приложений в рамках всей организации, а также обеспечивать помощь в развитии информационных систем. До тех пор пока многочисленные приложения информационных технологий внутри компании не будут совместимы, компания не сможет извлечь реальную пользу из их применения.

Информационная технология может помочь в реализации стратегии. Системы отчета обеспечат контроль прогресса на пути к намеченной цели и факторы, способствующие успеху. С помощью информационных систем компа-

нии получили возможность более точно оценивать эффективность всех видов своей деятельности и обеспечить мотивацию менеджеров в плане успешной реализации выработанной стратегии.⁹

Важность информационной революции сегодня не оспаривает никто. Вопрос не в том, будет ли информационная технология оказывать определяющее влияние на конкурентную позицию компании, а в том — где и каким образом будет ощущаться это влияние. Компании, которые осознают мощь информационной технологии, смогут держать под контролем ход событий. Компании, которые не реагируют на этот фактор, будут вынуждены смириться с изменениями, инициированными другими, и окажутся не в состоянии продолжать конкурентную борьбу на равных.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Дополнительную информацию о концепции цепочки ценности можно найти в книге Майкла Е. Портера *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).
2. О дискуссии относительно двух основных видов конкурентного преимущества см. книгу Майкла Е. Портера *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980), глава 2.
3. Alfred D. Chandler, Jr., *The Visible Hand* (Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press, 1977), p. 86.
4. James I. McKenney и F. Warren McFarlan, "The Information Archipelago — Maps and Bridges", *Harvard Business Review* 60, N 5 (1982): 109.
5. См. Майкл Е. Портер "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review* 57, N 2 (1979): 137.
6. См. F. Warren McFarlan, "Information Technology Changes the Way You Compete", *Harvard Business Review* 62, N 3, (1984): 98.
7. James I. Cash, Jr. и Benn R. Konsynski, "IS Redraws Competitive Boundaries", *Harvard Business Review*, 63, N 2 (1985): 134.
8. См. Gregory L. Parsons, "Information Technology: A New Competitive Weapon", *Sloan Management Review*, осень 1983, стр. 3.
9. Victor E. Millar, "Decision-Oriented Information", *Datamation*, январь 1984, стр. 159.

ГЛАВА 4

Стратегии завершающей фазы развития для отраслей, находящихся в кризисном состоянии

Кэтрин Руди Хэриган

Майкл Е. Портер

Июль-август 1993 г.

Завершающая фаза N (1) — это финальная стадия игры в бридж (последние три сдачи), а также окончание во многих настольных играх, особенно в шахматах (эндшпиль), которая сопровождается значительным сворачиванием сил.¹

Когда в начале 1948 г. был открыт “транзисторный эффект”, стало очевидным, что с точки зрения более передовых технологий применение электронных ламп морально устарело (возьмем к примеру телевизоры). Уже через пару лет производители транзисторов утверждали, что к 1961 г. половина телевизоров будет собираться на транзисторах, а не на электронных лампах.

С начала 50-х производители электронных ламп переходят в завершающую стадию развития отрасли. Подобно тому, что происходит при окончании других игр, завершающая фаза протекает в условиях снижения спроса на данный продукт и значительного ухудшения положения в отрасли по сравнению с периодом ее наивысшего расцвета, когда полностью были загружены производственные мощности всех компаний, конкурирующих на данном рынке. В современном мире при наличии малого или полном отсутствии экономического роста, а также при быстром технологическом изменении все больше и больше компаний сталкиваются с необходимостью преодоления завершающей стадии развития.

Подобно ситуации, возникающей в музыкальной детской игре (когда дети бросаются занимать стулья, которых на один меньше, чем играющих), в реальной жизни конечные игры могут быть куда более грубыми и жесткими. Рассмотрим тяжелое положение, которое сложилось на рынке бензина в США в период с

1973 г. по 1983 г. Из-за высоких цен на сырую нефть и стремления потребителей к экономии объем выпуска продукции на нефтеперерабатывающих заводах стремительно падал. Неопределенность относительно спроса и предложения переработанных нефтепродуктов делала очень сложным прогноз скорости и уровня этого падения, поэтому предприятиям в отрасли не удалось выработать согласованных действий. Более того, наблюдались существенные отличия в оценке собственных перспектив конкурирующими компаниями, а также в выработке ими тактических решений, что стало причиной нестабильного (изменяющегося) характера спада в отрасли.

Аналогично завершающей фазе развития в сфере производителей детского питания, где в течение десяти лет продолжался разгул войны цен, длившейся, пока кривая спроса не стала совсем пологой, производители нефтепродуктов и связанные с ними торговцы боролись за сохранение неизменных объемов поставок на рынок в условиях его постоянного сокращения. Поскольку загрузка производственных мощностей компаний была доведена до критически низкого предела, а сами компании за эти неудачные годы застряли в завершающей фазе развития, для них оказался неизбежным период с низкими прибылями.

А у производителей электронных ламп состояние эндшпиля протекало совершенно по-другому. Поступление прибылей от производства полупроводниковых приборов увеличивалось не так быстро, как его предсказывали производители транзисторов. Последняя модель телевизора, в которой использовались электронные лампы, производилась до 1974 г., а необходимость замены огромного количества типов электронных продуктов на многие годы гарантировала наличие довольно значительного рынка (для электронных ламп), который характеризуется не зависящим от цены спросом. Еще в 1983 г. некоторые компании продолжали производить электронные лампы. Когда техническое несоответствие электронных ламп стало очевидным, шесть ведущих производителей нашли возможность сократить избыточные производства, чтобы привести предложение в соответствие со спросом. Ценовые войны не разрушили прибыльность их завершающей фазы развития, и компании, в которых в период спада было налажено хорошее управление, зарабатывали достаточно высокие доходы для отрасли, переживающей спад.

Для обеспечения при спаде максимальной отдачи от своих инвестиций менеджеры в некоторых отраслях вынуждены отказаться от стратегий, которые использовались исключительно для достижения значительных успехов в условиях повышения спроса. Часто единственным приемлемым рецептом для бизнеса, в котором наблюдается спад, является стратегия “пожинания плодов” — т.е. ограничение инвестиций, достижение максимальной ликвидности, а иногда и отказ от владения определенной частью предприятия (например, дочерней компанией). Менеджеры, которые определяют портфель стратегических моделей, при планировании доходов обычно руководствуются следующим принципом: никогда не инвестировать рынок с малым или, тем более, с отрицательным уровнем роста, а, наоборот, пытаться извлечь из него как можно больше наличных средств.

Результаты исследования отраслей, которые переживают спад, наводят на мысль, что природа конкуренции во время спада и стратегические альтернативы для его преодоления — это весьма сложные явления (см. далее вставку “Исследование стратегий для отраслей, переживающих кризис”). Существенно отличается опыт для разных отраслей, которые пострадали от абсолютного падения продаж продукции в кризисные периоды. Например, некоторые производители электронных ламп добились очень постепенного спада и уровень рентабельности у оставшихся на рынке конкурентов был предельно высоким. Для производителей искусственных волокон спад сопровождался вспышками ценовых войн, которые вынуждали сохранять избыточные (неиспользованные) производственные мощности, и все это вело к очень большим убыткам.

Исследование стратегий для отраслей, переживающих кризис

Были проведены исследования шестидесяти одной компании в восьми переживающих спад отраслях и собраны данные по конкуренции и ликвидации компаний за прошедшие двадцать один год. Опрошены представители конкурирующих в США основных производителей поливинилацетата, вискозных и ацетатных волокон, сигар, детского питания, кофеварок, электронных ламп, кальцинированной соды и выделанных кож (последующие исследования на предприятиях по переработке нефти и по производству виски привели к непротиворечивым результатам). Безотносительно к отраслям сорок две компании

оставались рентабельными или не несли существенных убытков, а девятнадцать компаний оказались нерентабельными или столкнулись с большими убытками. Тридцать девять из сорока двух успешных компаний следовали рекомендациям матрицы стратегий, которая приведена на рис. 4.1. Действия шестнадцати из девятнадцати неудачников оказались противоположными этим указаниям. Короче говоря, шансы на успех у компаний, которые следуют указаниям матрицы стратегий, составляли 92%, в то время как шансы компаний, игнорировавших их, — около 15%.

Подробнее см. Kathryn Rudie Harrigan's Strategies for Declining Business (Lexington, Mass.: D.C. Heath, 1980).

Некоторые компании, например GTE Sylvania, получили высокий доход за счет мощных инвестиций в условиях начинающегося спада, что впоследствии стало лучшим источником поступления денежных средств. Другие компании, например DuPont и Raytheon, избежали убытков, которые понесли остальные компании, начав распродажу активов до того, как большинство их конкурентов заметили спад и не начали “снимать урожай”.

В этом разделе мы обсудим стратегические проблемы, которые возникают в условиях снижающегося спроса, когда спад является болезненной реальностью, а не результатом прохождения соответствующей стадии экономического цикла или временного прекращения производства. Конечно же, имеется возможность добиться в некоторых случаях изменения ситуации со спадом на противоположную за счет внедрения новшеств, снижения затрат и изменения других факторов.² Однако наше внимание будет сфокусировано на отраслях, в которых исчерпаны возможности для улучшения ситуации и стратегической проблемой для них является преодоление спада. Когда спад выходит из-под контроля, руководству компании, которая его переживает, необходимо разрабатывать стратегию завершающей фазы развития.

Прежде всего мы кратко рассмотрим структурные условия при благоприятной обстановке для отрасли, в которой происходит спад, особенно со стороны ее воздействия на конкуренцию. Затем мы остановимся на наиболее общих вариантах стратегии завершающей фазы для компаний, которые переживают спад.

Как измерить конкуренцию

Сокращение продаж в отрасли делает фазу спада критической. Размеры рынка, на котором растущее во время спада конкурентное давление вызывает снижение прибыли, определяются тем, насколько готовы его участники отказаться от этой деятельности, а также тем, насколько сильно оставшиеся компании будут стараться сохранить уровень своих продаж.

СОСТОЯНИЕ СПРОСА

Спад в отрасли определяется рядом причин. Технологические новшества способствуют переходу на другие продукты (скажем, отказ от логарифмических линеек в пользу калькуляторов), которые предлагаются по меньшей цене (например, искусственная кожа) или обеспечивают более высокое качество. Иногда сужается число потребителей (например, детского питания) или у покупателя возникают проблемы (в частности, у железных дорог). Перемены в стиле жизни, потребностях и вкусах покупателей также могут вызвать понижение спроса (ситуация с сигарами и оборудованием для производства шляп). И в конце концов, могут увеличиваться затраты на производство или затраты на сопутствующие продукты, что ведет к снижению спроса (например, на транспорт для отдыха). Выяснение причины спада помогает определить, как в дальнейшем скажется на компании изменение спроса и как отразится на ее рентабельности работа на сужающемся рынке.

Прогнозы компаний в отношении спроса будут существенно влиять на тип конкурентной борьбы, которая будет развиваться в “конце игры”. Большое влияние на конкуренцию в фазе спада будет оказывать процесс, при котором падает спрос на продукт данной отрасли, а также характеристики тех сегментов рынка, которые сохранились.

Неопределенность. На выбор стратегий завершающей фазы борьбы конкурирующими компаниями в отрасли, находящейся в кризисном состоянии, потенциально влияет тот факт, правильно или нет представляют конкуренты уровень

спроса. Если менеджеры в отрасли будут уверены, что падение спроса прекратится или вообще установится его первоначальный уровень, то, вероятно, они будут пытаться удержать позиции своих компаний. Как это происходило в ситуации с детским питанием, такие усилия по сохранению позиций, несмотря на сокращение продаж, вполне могут привести к ценовой войне. В то же время, если менеджеры разных компаний в отрасли придут к общему согласию относительно дальнейшего снижения спроса, как это было в случае с производителями синтетической кальцинированной соды, они принимают, возможно, наиболее правильное решение о сокращении производственных мощностей.

В разных компаниях представление о дальнейшем поведении уровня спроса может отличаться — даже среди тех, которые уверены в восстановлении его уровня. На представления компании о вероятности спада влияет ее положение в отрасли и трудности компании, возникающие при выходе из ситуации. Чем больше заинтересованность компании на рынке или чем выше для нее барьер выхода из отрасли, тем больше вероятность оправдания для нее самых оптимистичных прогнозов.

Темпы и характер спада. Стремительный и неравномерный спад усиливает непостоянство конкуренции. Насколько быстрым будет спад в отрасли, частично зависит от способа исключения из оборота производственных мощностей в компаниях. На промышленных предприятиях (таких как производство кальцинированной соды), продукция которых является очень важной для потребителя и где возможна замена его производства другим продуктом, спрос может резко упасть, если один-два основных производителя откажутся от этого рынка, а потребители начнут сомневаться в доступности данного продукта. Преждевременное заявление об уходе с рынка может стать для спроса дополнительным толчком в сторону его падения. Поскольку снижение объемов ведет к увеличению расходов, а часто и к росту цен, темпы спада имеют тенденцию ускоряться с течением времени.

Структура областей сохраняющегося спроса. В условиях сужающегося рынка области сохраняющегося спроса играют основную роль для оценки рентабельности конкурирующих предприятий, которые остаются на нем. Так, для сигар сохраняется спрос на дорогие сорта, а производителям электронных ламп приходится осуществлять модернизацию или переходить на лампы для военного оборудования.

Если область сохраняющегося спроса имеет благоприятную структуру, спад может оказаться выгодным для конкурентов, которые хорошо позиционированы на этом рынке. Например, спрос на сигары высокого качества не зависит от их цены, а потребители этих сигар не склонны переходить на другие продукты и являются приверженцами строго определенных марок. Таким образом, если в отрасли наблюдается спад, компании, которые предлагают сигары высокого качества и представляют известные марки, могут получать доходы намного выше средних. По тем же соображениям рынок обивочной кожи (для мебели) всегда является прибыльным сегментом среди отраслей, занимающихся обработкой кожи.

С другой стороны, в некоторых сегментах рынка поливинилацетат заменил полиэтилен. Для этих областей поливинилацетат является продуктом широкого потребления, который, ввиду твердо установленной стоимости производства, является удобным объектом для ведения ценовых войн. Перспектива для экономического роста оставшихся производителей на этом рынке является достаточно мрачной.

В общем, если покупатели товаров, на которые сохраняется спрос, не обращают внимания на их цену, как, например, покупатели модернизированных электронных ламп для телевизоров, или имеют очень малую возможность влиять на рынок, то компании, остающиеся на этом рынке, могут получать прибыль. Отсутствие зависимости потребления от цены является важной характеристикой, поскольку предполагается, что в условиях сокращения продаж компании поднимут цены с целью получения прибыли при неизменных накладных расходах.

Возможность получения прибыли в областях сохраняющегося спроса также будет зависеть от того, обладают ли обслуживающие их компании подвижными барьерами, которые защитили бы их от компаний, ищущих новую сферу для восстановления утерянных продаж.

БАРЬЕРЫ ВЫХОДА

Так же как компаниям приходится преодолевать барьеры для доступа к рынку, они сталкиваются с барьерами при выходе из него. Такие барьеры выхода могут оказаться непреодолимыми, особенно, если компания получает на свои инвестиции доходы ниже обычных. Чем выше уровень барьера выхода, тем менее благоприятной для функционирования в условиях спада является отрасль. Барьерами выхода может стать большое количество базовых аспектов бизнеса.

Долгосрочные и специализированные активы. Если основной и оборотный капиталы специализируются на определенном бизнесе, связаны с компанией или же с местностью, где эти активы используются, их уменьшенная ликвидационная стоимость будет создавать барьер выхода. Компания со специализированными активами, например кожевенная фабрика с производством подошв, может быть отдана на слом или ее могут приобрести только те, кто желает заниматься таким же бизнесом, как правило, в той же местности. Естественно, что найдется очень мало желающих вкладывать свои средства в отрасль, которая переживает спад.

Так, например, когда начинал сужаться рынок ацетатных и вискозных волокон, покупателей на отдельные предприятия было очень мало или таковых вообще не оказывалось, в результате компании вынуждены были уступать их спекулянтам или доведенным до отчаяния группам работников намного дешевле балансовой стоимости. Особенно усугубляется ситуация, если задействована большая часть активов и оборот средств происходит обычно очень медленно. При этих обстоятельствах специализированные оборотные фонды могут иметь малую ценность. Проблема специализированных активов является наиболее острой, когда в компании приходится принимать решение о выходе по принципу “все или ничего” (например, для предприятий с непрерывными производствами) или принимать решение по сокращению ряда производств и закрытию производственных линий.

Если ликвидационная стоимость активов является низкой, несмотря на очевидные потери в балансовой стоимости, для компании имеется возможность получить доход от будущих поступлений наличными, приведенных в оценке настоящего времени (метод оценки окупаемости капиталовложений). Этот доход превысит величину, которая могла бы быть выручена, если бы руководство продало бизнес. Когда разные компании проводят такой же анализ и решают остаться в отрасли, переживающей кризис, это приводит к увеличению избытка производственных мощностей и, как правило, к снижению размера прибыли.

Привлекая новых покупателей, менеджеры могут добиться снижения барьера выхода, который определяется специализированными активами. Иногда активы находят себе применение за рубежом, особенно, если их величина в собственной стране не велика. Но если спад в отрасли становится все более ощутимым, то объемы специализированных активов будут снижаться существенно. Например, компании Raytheon удалось получить намного больше средств при распродаже своих активов, связанных с производством электронных ламп, в начале 60-х, когда спрос на эти лампы, особенно для применения в цветных телевизорах, был еще довольно высоким, чем тем компаниям, которые пытались избавиться от производства электронных ламп в начале 70-х, когда стало очевидно, что эта отрасль вступила в период своего окончательного заката.

Высокие затраты на выход из рынка. Большие затраты на оплату труда, обязательства по оплате за пользование землей или связанные с выходом из отрасли высокие затраты на сворачивание производства повышают барьер выхода. Компания может столкнуться с необходимостью разрыва долгосрочных контрактов, в которых могут быть заложены различные штрафные санкции на случай отказа от предусмотренных контрактом обязательств. Во многих ситуациях ей придется оплатить другим компаниям стоимость расходов по выполнению данных контрактов.

С другой стороны, при выходе из бизнеса компании могут порой избегать фиксированных капиталовложений, например в оборудование по контролю загрязнения окружающей среды, в дополнительные топливные системы, или расхода средств на техническое обслуживание оборудования "заброшенного" бизнеса. Эти испрашиваемые средства способствуют выходу из бизнеса, так как происходит увеличение инвестиций без роста прибыли и улучшения перспектив в ситуации спада.

Стратегические соображения. Многоотраслевая компания может решить остаться в отрасли, переживающей кризис, по стратегическим причинам, даже если описанные барьеры являются низкими. К числу этих соображений относятся следующие.

Взаимодействие. Бизнес может являться частью стратегии, которая вовлекает группу бизнесов как, например, производство виски и других спиртных напитков, в результате чего отказ от производства виски отрицательно скажется на всей корпоративной стратегии. Кроме того, бизнес может оказаться основным с точки зрения деятельности компании или ее сложившегося имиджа, как для General Cigar или же Allied Leather (кожевенная промышленность), и отказ от него может нарушить отношения компании с внешней сетью торговых посред-

ников, через которых осуществляется реализация продукции, изменить отношения с основными потребителями или нанести удар по уровню продаж компании. Более того, в зависимости от возможностей компании перемещать активы на новые рынки, выход данной отрасли может сделать совместно используемые основные производственные средства или другие активы бездействующими.

Доступ к финансовым рынкам. Выход из отрасли может ослабить финансовую надежность компании и уменьшить ее привлекательность для кандидатов на ее приобретение другими компаниями. Если в компании относительная доля бизнеса, от которого решено отказаться, велика, то такой отказ может нанести ущерб прибыльности или еще каким-либо образом повысить стоимость капитала, даже если списание стоимости основного капитала этого бизнеса экономически оправдано. Вполне вероятно, что на финансовом рынке в течение ряда лет могут игнорироваться небольшие убытки от основной деятельности, не заметные на фоне других прибыльных направлений, но, несмотря на это, рынок будет живо реагировать на отдельные большие потери. Поскольку многопрофильной компании более выгодно нести потери от списания стоимости основного капитала для снижения отрицательного влияния перемещения денежных средств при решении о выходе, то само сокращение активов может, как правило, оказывать влияние на финансовый рынок. В последнее время на этом рынке предпочтительнее выглядели компании, которые перекладывают свои убытки на краткосрочные виды бизнеса, и это хороший знак.

Вертикальная интеграция. Если существует вертикальная связь между компаниями, высота барьера выхода будет зависеть от того, сказываются ли последствия спада на всей цепочке или только на одном ее звене. В случае с поливинил-ацетатом несоответствие требованиям времени вызвало спад по всей цепочке химических производств, применение ацетилена в качестве основного сырья привело к высвобождению производственных мощностей. Если компания в такой цепочке зависит от сырья, которое используется вместо морально устаревшего материала, то у нее появляются очень веские мотивы для поиска стороннего поставщика такого сырья. В этом случае интеграция компаний может подстегнуть принятие решения о выходе из цепочки, поскольку будет нарушаться стратегия всей группы компаний. В исследовании завершающей фазы мы обнаружили, что большинство интегрированных по вертикали компаний, отказалось от интеграции до того, как перед ними встал окончательный вопрос о выходе из отрасли.

Недостаток информации. Многие направления деятельности компании связаны между собой (особенно, если они используют совместные активы) или связаны отношениями продавец-покупатель, поэтому для ее руководства может оказаться довольно сложным получение достоверной информации об их функционировании. Например, когда терпит неудачи подразделение электрических кофеварок, которое является одним из источников прибыли для компании по производству бытовой электротехники, работа этого подразделения на фоне успешных

продаж остального оборудования может оцениваться неправильно и, следовательно, решение об отказе от данного бизнеса принято не будет.

Спротивление руководящих работников. Пока наше рассмотрение барьеров выхода основывалось на рациональных подсчетах или на отсутствии возможности выполнения последних из-за недостатка информации, некоторые сложности при отказе от определенного вида деятельности оказываются далеко вне сферы экономики. Привычка менеджеров к своему бизнесу и их эмоциональная привязанность, основанная на гордости по поводу достижений и опасениях за свое будущее, создает психологический барьер выхода. Решение о выходе из бизнеса в компании с одним направлением деятельности грозит потерей работы и формирует у менеджеров личные проблемы, связанные с ударом по честолюбию, горечью поражения, ошибками в самооценке, которая складывалась многие годы, а также с их нежеланием к перемене работы.

Так же и в многопрофильной компании весьма сложно объявить менеджерам подразделения, в котором наблюдается спад, об отказе от соответствующего направления деятельности, даже если уже определены сроки выхода, которые, как правило, устанавливаются руководителями высшего звена. Но и на высшем уровне может наблюдаться особая преданность этому бизнесу, особенно, если соответствующее подразделение тесно связано с историей компании или же деятельностью нынешнего исполнительного директора, который разворачивал или приобрел этот бизнес. Например, в General Mill решение об отказе от первоначального бизнеса (производство муки) было принято руководством после нескольких лет мучительного поиска выхода из сложной ситуации. Решение о прекращении производства кофевамок и вафельниц натолкнулось на очень сильное сопротивление совета директоров и в компании Sunbaem.

В некоторых случаях, когда неудовлетворительные результаты деятельности предприятия являются хроническими, связанный с руководящим составом барьер выхода может оказаться настолько сильным, что отказ от участия в определенном бизнесе становится возможным только после смены высшего руководства.³ Вполне возможно, что решение о таком отказе является для менеджеров самым мучительным.⁴

Однако если у менеджеров уже имеется личный опыт отказа от какого либо бизнеса, то это значительно уменьшает их нежелание выходить из отрасли. Так, в отраслях, где возможны частые технологические просчеты и замена одних продуктов другими, как, например, в химических производствах или в отраслях с коротким жизненным циклом продукта, а также в компаниях, использующих высокие технологии, в которых постоянно происходит замена устаревших направлений деятельности на новые, ответственным работникам приходится преодолеть соображения эмоционального характера и принять обоснованные решения о таком отказе.

Социальные барьеры. Поскольку правительство заинтересовано в поддержании высокого уровня занятости, цена, которую могут предложить компании за бизнес, связанный с ликвидируемым направлением, может быть намного ниже, чем для других направлений, или могут сказаться другие факторы, препятствующие уходу, так что в

дальнейшем прекращение этого бизнеса часто может оказаться невозможным, особенно в других странах. Отказ от какого-либо направления деятельности практически всегда означает потерю работы для многих сотрудников, что может вызывать сомнения менеджеров, поскольку они беспокоятся о своем коллективе. Так было с рабочими, которые свыше тридцати лет производили электронные лампы и имели весьма отдаленное представление о технологиях производства полупроводников (для которого они абсолютно не пригодны в силу специфики производства и по возрастным показателям). Такой отказ имеет также пагубные последствия для экономики данного региона. Например, закрытие в Канаде предприятий целлюлозной промышленности во время спада фактически означало гибель связанных с ними небольших городов.⁵

Размещение активов. Когда в отрасли происходит спад, метод размещения активов может существенно сказаться на прибыли компании и, таким образом, создает или разрушает барьеры для выхода. Если компания не закрывает крупное предприятие, а продает его группе предпринимателей по низкой цене, то его производственные мощности останутся неизменными, чего нельзя сказать о его конкурентоспособности. Новое руководство будет принимать решения по ценовой политике, а также и другие решения, очень целесообразные для данного предприятия, но его конкурентным свойствам будет уже нанесен значительный урон. Таким образом, когда вместо вывода активов из обращения первоначальные собственники осуществляют продажу предприятия, новые собственники могут пострадать намного сильнее, чем первоначальные в случае, если бы они сохранили за собой предприятие и остались в отрасли.

НЕПОСТОЯНСТВО ЗАВЕРШАЮЩЕЙ ФАЗЫ

Возможно, что из-за снижения объемов продаж и наличия избытка производственных мощностей конкуренты, которые переходят к завершающей фазе, могут прибегнуть к разжиганию ценовых войн. Агрессия будет вполне вероятна, если в отрасли имеется несколько традиционных конкурентов с разнотипными целями, видами на будущее и высокими барьерами выхода или если рынок очень "негостеприимный" (табл. 4.1).

Когда в отрасли наблюдается спад, этот факт может уменьшить интерес поставщиков (которые повышают цены и сворачивают обслуживание), в то время как возрастает сила дистрибьюторов. Например, для успеха в сигарном бизнесе, поскольку сигары являются предметом непреднамеренного спроса, принципиальное значение имеет объем запасов в розничной торговле, о чем должны заботиться оптовики. Производители виски также соревнуются за право сотрудничества с самыми лучшими оптовиками. Спад вызвал существенное ценовое давление, и поэтому снизилась прибыль у промежуточного звена продаж. С другой стороны, если отрасль сама по себе является основным потребителем какой-то продукции, то поставщики могут попытаться помочь ей преодолеть спад, как, например, производители целлюлозы помогали производителям искусственных волокон в их конкурентной борьбе с продукцией из хлопка.

Возможно, что самая плохая ситуация в кризисной отрасли складывается, когда в одной или в нескольких компаниях со значительно ослабленными возможностями, но существенными корпоративными ресурсами принимается решение остаться на рынке. Их слабость вынуждает обращаться к экстраординарным мерам, таким как резкое снижение цен, что вызывает ответные действия других компаний.

Стратегические альтернативы для переживающих спад отраслей

При рассмотрении стратегий для отраслей, в которых наблюдается спад, внимание обычно сосредоточивается на стратегии выхода из данного бизнеса или на стратегии “уборки урожая”, но менеджеры должны иметь в виду, что существует еще, как минимум, два варианта — захват с удержанием лидерства и освоение определенных ниш (сегментов рынка). Эти четыре стратегии преодоления спада существенно отличаются друг от друга не только по целям, но и по условиям инвестирования, так что менеджеры могут осуществлять их по отдельности или, в некоторых случаях, последовательно одну за другой.

Захват и удержание лидерства. Компания, осуществляющая стратегию захвата лидерства, старается получить прибыль, величина которой выше средней, так как она находится среди компаний, которые остались в отрасли. Когда компания становится лидером, что зависит от соответствующей структуры продаж в отрасли, она, как правило, переходит к действиям по сохранению этого положения или к стратегии “сбора урожая”. Исходная предпосылка состоит в том, что, достигнув лидерства, компания может быть более прибыльной (учитывая инвестиции), поскольку она прилагает все усилия, чтобы как можно лучше контролировать процесс спада и избежать дестабилизирующей обстановку конкуренции цен. Инвестирование в медленно растущий или сужающийся рынок является делом довольно рискованным, потому что капитал может быть заморожен или оказаться не поддающимся к возврату в прежнее состояние. Однако в соответствии с этой стратегией доминирующая позиция данной компании в отрасли должна определить цену лидерства или дифференциации, что позволяет осуществлять восстановление активов, даже когда она осуществляет реинвестирование в период спада.

Менеджеры могут осуществить захват лидерства путем различных тактических маневров.

- Следует обеспечить быстрый выход остальных компаний из отрасли. Компанией H. J. Heinz and Gerber Products осуществлялись агрессивные конкурентные акции в ценообразовании, маркетинге и других областях, за счет чего увеличилась доля компании на рынке, а у конкурентов пропало всякое желание отвоевать свою долю.
- Следует способствовать снижению барьера выхода из отрасли для конкурентов. Компания GTE Sylvania добилась увеличения своего присутствия

на рынке путем приобретения по ценам, превышающим существовавшую норму, прав конкурентов на производство групп товаров, аналогичных собственным. American Viscose приобрела и вывела из оборота производственные мощности конкурентов (предпринимая такой шаг, следует удостовериться, что в отрасли больше никто не приобретает производственные мощности). В General Electric начали производить запасные части для оборудования конкурентов. Rohm & Haas переоформили на себя все долгосрочные контракты конкурентов на рынке ацетилена. Proctor-Silex добились права на оптовые поставки для конкурентов, которым пришлось свернуть производственную деятельность.

- Добиваться получения достоверной информации о рынке и распространять ее. Усиливать уверенность менеджеров других компаний, что спад имеет постоянный характер, который, вполне вероятно, может привести к тому, что они будут считать перспективы отрасли худшими и постараются выйти из нее.
- Повышать ставки. Вынуждать конкурентов осуществлять реинвестирование в новые продукты или в усовершенствование производства, пока дополнительные затраты не сделают невозможным их дальнейшее присутствие в данной отрасли.

Определение ниши. Задача этой стратегии заключается в определении сегмента рынка переживающей спад отрасли, в котором устанавливается стабильный спрос или же кризис развивается очень медленно, а структурные особенности рынка позволяют получать высокую прибыль. Затем компания старается удержать исключительно этот сегмент рынка путем прекращения инвестиций в другие секторы и изъятия оттуда средств. Компания Armiga осуществила эту стратегию в кожевенной отрасли, а Courtaulds — на рынке искусственных волокон. Чтобы добиться для конкурентов снижения барьеров выхода из данного сегмента или убедить их в низкой его прибыльности, руководство компании может предпринять некоторые из мер, перечисленных в описании стратегии захвата лидерства.

Пожинание плодов. При осуществлении стратегии “пожинания плодов” после прекращения вложений капитала руководство компании стремится получить от своего бизнеса максимально возможные потоки денежных средств. В DuPont эта стратегия осуществлялась для искусственных волокон, а в BASF Wyandotte — для кальцинированной соды. Для увеличения потоков денежных средств руководство прекращает или значительно ограничивает новые инвестиции, сокращает материально-техническое обеспечение производства, сворачивает рекламную деятельность и исследовательские работы и получает прибыль за счет нематериальных активов (престижа торговых марок, опыта деловых связей, устойчивой клиентуры и т.п.). Приведем еще несколько распространенных тактических приемов, используемых при реализации этой стратегии: сокращение количества выпускаемых моделей, а также коли-

чества каналов оптовых продаж, отказ от обслуживания мелких покупателей, снижение качества таких сервисных услуг в форме увеличения сроков выполнения заказа (и, таким образом, уменьшения запасов), времени выполнения ремонта или сокращения продавцов-консультантов.

У компаний, которые следуют стратегии “пожинания плодов”, часто возникают сложности с сохранением доверия поставщиков и потребителей, и поэтому ее нельзя осуществить полностью в некоторых видах бизнеса. Более того, эта стратегия тестирует администраторские профессиональные навыки менеджеров потому, что эта ситуация является источником проблем, связанных с сохранением персонала и стимулированием его работы. Все эти соображения указывают на то, что стратегия “пожинания плодов” является довольно рискованным выбором и это далеко не панацея, хотя иногда и претендует на эту роль.

И в завершение следует отметить, что руководство прибегает к стратегии “пожинания плодов”, когда собирается продать или ликвидировать данный бизнес.

Быстрое изъятие капиталовложений. Ответственные исполнители этой стратегии допускают, что компания может возместить большую часть своих капиталовложений из бизнеса за счет продажи его на ранних стадиях кризиса, что в свое время осуществили в Raytheon, а не за счет “пожинания плодов” с последующей его продажей или за счет других целенаправленных действий. Чем раньше будет осуществлена продажа, тем меньше потенциальный покупатель может знать о надвигающемся сползании отрасли к кризису, и тем больше шансов найти такого покупателя внутри страны или за рубежом, который обеспечит возмещение всех активов.

В некоторых ситуациях предпочтительнее отказаться от данного бизнеса еще до начала спада или на стадии наивысшего его развития, как это произошло с ацетиленовым бизнесом в DuPont. Рано или поздно всем станет ясно, что в отрасли происходит спад, и потенциальные покупатели бизнеса, которые могли бы возместить активы, займут жесткую позицию на переговорах. В то же время существует риск для компании, которая осуществляет продажу, что ее прогнозы насчет спада не оправдаются, как это и произошло с RCA, когда там неправильно оценили будущее электронных ламп.

Быстрый выход из отрасли на ранних стадиях может подвергнуть компании усиленному воздействию барьеров за счет отношений с потребителями и корпоративной взаимозависимости. Так что, планируя такой выход, менеджеры должны обеспечить ослабление влияния этих факторов до незначительных величин. Например, компания может договориться с остающимися в отрасли конкурентами о продаже своей продукции, в частности о поставках запасных частей, как это происходило с электронными лампами производства Westinghouse Electric.

Выбор стратегии для периода кризиса в отрасли

Понимание характеристик, которые определяют конкуренцию в отрасли, переживающей кризис, и знание различных стратегий, которые можно использовать, позволяет менеджерам задавать себе вопрос о том, в каком положении может оказаться их бизнес.

Может ли структура отрасли обеспечить благоприятное, с возможностью получения прибыли, протекание фазы спада?

Какие барьеры выхода стоят перед каждым крупным конкурентом? Кто покинет отрасль сразу же, а кто останется?

Насколько приспособлена компания в области рынка сохраняющегося спроса?

Каковы сильные стороны конкурентов в этой области? Как конкуренты могут преодолеть свои барьеры выхода?

Выбирая стратегию, менеджеру следует увязать оставшиеся возможности в отрасли с положением своей компании на рынке. Теперь, в ходе завершающей фазы, не обязательно учитывать сильные и слабые стороны, которые помогали или мешали компании в период подъема отрасли, поскольку успех будет зависеть от того, насколько удовлетворительны для ведения бизнеса области сохраняющегося спроса, а также наличие и характер конкуренции в этих областях.

На рис. 4.1 представлены, правда, весьма в упрощенном виде, варианты выбора стратегии для компании, доступные в период спада. При хорошей осведомленности о положении дел, низких барьерах выхода и тому подобных условиях, состояние отрасли максимально подходит для того, чтобы пройти очередную фазу спада: сильные компании в зависимости от своего сегмента, остающегося на рынке, будут пытаться захватить лидерство или занять нишу. Если у компании не хватает сил для удержания сегмента, ей необходимо перейти к “пожинанию плодов” или как можно скорее уйти из отрасли. Выбор определяется возможностями для “пожинания плодов” или возможностями продажи данного бизнеса.

Такая простая схема поведения компании должна быть дополнена третьим измерением этой проблемы, когда компании стратегически необходимо остаться в бизнесе. Так, например, необходимость в перемещении денежных средств может отклонить решение в направлении “пожинания плодов” или немедленной продажи бизнеса, хотя другие факторы свидетельствуют о необходимости захвата лидерства, где взаимодействие с другими компаниями может навести на мысль о необходимости более агрессивной позиции, чем в противном случае. Чтобы определить корректную стратегию для компании, следует руководствоваться ее стратегическими потребностями в отношении бизнеса и модифицировать соответственно завершающую стадию ведения бизнеса.

	Имеет конкурентные силы для оставшейся зоны спада	Отсутствие конкурентных сил для оставшейся зоны спада
Благоприятная структура спроса для протекания спада	Захват лидерства или захват ниши	"Пожинание плодов" или немедленная ликвидация бизнеса
Неблагоприятная структура спроса для протекания спада	"Пожинание плодов" или захват ниши	Немедленная ликвидация бизнеса

Рис. 4.1 Стратегии для бизнеса, в котором наблюдается спад

Таблица 4.1. Структурные факторы, которые определяют ситуацию в переживающей спад отрасли

Структурные факторы	Притягательность окружения	
	Гостеприимное	Негостеприимное
Состояние спроса		
Скорость спада	Очень низкая	Быстрая или переменчивая
Предсказуемость спада	На 100% предсказуемые патерны	Трудно прогнозируемые, изменчивые патерны
Области устойчивого спроса	Несколько или множество	Отсутствуют

Притягательность окружения

Структурные факторы

Гостеприимное

Негостеприимное

Дифференциация продукта
Стабильность цен

Приверженность торговой марке
Высокая стабильность, цена выше номинала

Похожие продукты
Очень невысокая, цены не покрывают затрат

Барьеры выхода
Необходимость реинвестиций

Отсутствует

Значительная, часто принудительная, с привлечением основных фондов

Избыток мощностей
Возраст активов

Небольшой
Преимущественно старые

Значительный
Существенная часть активов новые, а старые не полностью возмещены

Перепродажа рынков для возмещения активов

Легко конвертировать или продать

Рынки недоступны, существенные издержки на возмещение

Совместное использование мощностей

Несколько независимых предприятий

Наличие существенных взаимосвязей с важными бизнесами

Вертикальная интеграция
Конкуренты по одноразовому продукту

Малая
Отсутствуют

Существенная
Несколько крупных компаний

Детерминанты соперничества

Наличие отраслей-потребителей

Фрагментарно, слабо выраженное

Сильный экономический потенциал

Затраты по переключению потребителей в другие сегменты

Высокие

Минимальные

Неэкономичность от увеличения масштабов производства

Отсутствует

Существенная

Различные стратегические группы

Незначительное количество

Несколько на тех же целевых рынках

Обычно очень полезен как можно более ранний выбор той или иной стратегии завершающей фазы. Например, если компания сразу дает понять конкурентам, что она стремится сохранить лидерские позиции, для них это будет не только дополнитель-

ным стимулом к выходу из отрасли, но и позволит самой компании сэкономить немало времени для выхода в лидеры. Однако иногда компании могут выжидать подходящего момента для изменения своей стратегии, занимаясь “пожинанием плодов”, пока колеблющиеся компании не приступят к каким-либо действиям. Пока ситуация не прояснится, компания может либо делать приготовления к инвестициям в том случае, если компания-лидер уходит с рынка, либо планировать осуществление стратегии “пожинания плодов”, либо немедленно покинуть рынок в случае, если компания-лидер остается на рынке. В любом случае компании должны сами выбрать стратегию конечной игры, а не ждать, чтобы такой выбор происходил помимо их воли.

Естественно, что лучшая линия поведения заключается в осуществлении предупредительных мер при подготовке к спаду. Если компания может заранее предусмотреть ситуацию, которая возникнет в отрасли, она может еще до начала завершающей фазы улучшить свое положение, предприняв меры в зрелой стадии развития отрасли (иногда такие усилия не очень сказываются на стратегической позиции на тот момент).

- Довести до минимума инвестиции или выполнить другие действия, которые будут повышать барьеры выхода до тех пор, пока это не станет очевидно выгодным для всей корпоративной стратегии.
- Увеличить гибкость активов настолько, чтобы они могли использовать различное сырье или осуществлять производство родственных продуктов.
- Сместить стратегические акценты на те сегменты рынка, которые, согласно предположениям, могут оказаться устойчивыми к воздействию спада в отрасли.
- Осуществить затраты для этих сегментов по переводу в них потребителей.

КАК ИЗБЕЖАТЬ ПОРАЖЕНИЯ

Для определения позиции вашей компании на рис. 4.1 необходимо провести очень тонкий анализ, который часто недооценивается ввиду давления жестких операционных проблем, возникающих в процессе спада. Многие менеджеры игнорируют необходимость выбора стратегии в условиях спада в соответствии со структурой отрасли, поскольку рассматривают спад с несколько другой точки зрения. В нашем исследовании отраслей, переживающих спад, были обнаружены и другие факторы, которые являются общими для игроков на рынке, получающих прибыль.

Они правильно распознают спад. Оглядываясь в прошлое, легко предостеречь компанию от чересчур оптимистичной оценки возможностей восстановления отраслей, в которых наблюдается спад. Несмотря на это, некоторые ответственные работники, например в нефтеперерабатывающей промышленности США, не желают объективно анализировать перспективы спада. Или они оценивают возможности своей отрасли слишком высоко, или они очень слабо осознают возможность перехода на другие продукты. Наличие высоких барьеров выхода может также оказать влияние на то, как они воспринимают ситуацию у себя, поскольку люди очень болезненно относятся к плохим предзнаменованиям, и, что вполне объяснимо, предпочитают хорошие знаки.

Наше исследование многих отраслей, в которых происходил кризис, указывает на то, что компании с наиболее объективным подходом к руководству процессами спада также активно участвуют в производстве товаров-заменителей. Они имеют четкое представление о перспективах товаров-заменителей и о реальном положении дел в условиях спада.

Они избегают изнурительных войн. Войны между конкурентами, которые характеризуются высокими барьерами выхода, например в кожевенной отрасли, как правило, приводят к катастрофе. В ответ на маневры конкурентов предпринимается соответствующие действия, и компания не может добиться определенного положения без значительных инвестиционных потерь.

Они не занимаются “пожинанием плодов” без определенного запаса прочности. Пока в ходе фазы спада структура отрасли не станет очень благоприятной, компании пытающиеся “пожинать плоды”, не обладая достаточной устойчивостью, обычно терпят крах. Однажды маркетинговая деятельность или оказание услуг может резко снизиться или компания повысит цены, что заставит потребителей иметь дело с другими компаниями. В процессе “пожинания плодов” объемы перепродаж также снижаются. Ввиду большого конкурентного и административного риска менеджеры должны иметь очень веские основания для перехода к этой стратегии.

Они рассматривают спад как благоприятную возможность. Переживающие спад отрасли могут порой оказаться источником необычайно высокой прибыли для компаний, которые четко определили свое положение, как это было с электронными лампами в GE и Raytheon. Такие компании могут рассматривать спад в отрасли скорее как дополнительную благоприятную ситуацию, а не как проблему, они также принимают объективные решения и могут получать значительные прибыли.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. *Webster's Third New International Dictionary* (Springfield, Mass.: G. & C. Merriam, 1976). Термин еще используется в экзистенциалистских пьесах Сэмюэла Бэкета (Samuel Beckett).
2. См. главу 8 в Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980). В книге также рассматриваются преодоление препятствий для перехода в другие отрасли и прочие характеристики отрасли и конкурирующих компаний, которые будут рассмотрены далее.
3. Примеры см. в Stuart C. Gilmour, “The Divestment Decision Process” (DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration, 1973) и в Kathryn Rudie Harrigan, *Strategies for Declining Business* (Lexington, Mass.: D.C. Heath, 1980).
4. Michael E. Porter, *Interbrand Choice, Strategy and Bilateral Market Power* (Cambridge: Harvard University Press, 1976)
5. Nitin T. Mehta, “Policy Formulation in Declining Industry (DBA diss., Harvard Graduate School of Business Administration, 1980)

ГЛАВА 5

От конкурентных преимуществ — к корпоративной стратегии

Майкл Е. Портер

Май-июнь 1987 г.

Корпоративная стратегия и общий план действий для многопрофильной компании является одновременно и заветным желанием, и пасынком в практике современного менеджмента. Заветным желанием потому, что главные администраторы таких компаний изрядно намучились с диверсификацией (определением новых направлений деятельности и расширением номенклатуры продуктов) в начале шестидесятых, а отношение как к пасынку вызвано разногласиями по поводу того, что же представляет собой корпоративная стратегия и как ее следует формулировать.

Для многопрофильных компаний существуют стратегии двух уровней: (конкурентная) стратегия бизнес-подразделений и корпоративная (для компании в целом) стратегия. Конкурентная стратегия определяет, как каждое подразделение компании может добиться конкурентного преимущества на соответствующем рынке. Сущность корпоративной стратегии сводится к двум вопросам: какие направления деятельности будут осуществляться в компании и как головной офис корпорации будет руководить всеми этими направлениями.

Корпоративная стратегия — это то, что превращает корпорацию из набора различных видов бизнеса в единое целое. История развития корпоративных стратегий довольно печальна. В результате изучения отчетов по диверсификации тридцати трех больших и престижных компаний США за период с 1950 г. по 1986 г. было обнаружено, что большинство из этих компаний ликвидировали гораздо больше приобретений, чем им удалось сохранить. Корпоративные стратегии большинства компаний растрочены понапрасну вместо того, чтобы создавать биржевую стоимость акции.

Более чем неотложной является потребность переосмысления корпоративной стратегии. Объединяя и расчленяя компании, корпоративные рейдеры (рейдер — “налетчик”; лицо, начинающее активно скупать акции компании с целью полу-

чения контрольного пакета) процветают за счет неудавшихся корпоративных стратегий. Обладая собственным капиталом в основном в виде “макулатуры” (так в США называют облигации с высокой степенью риска, выпускаемые корпорациями, которые имеют низший рейтинг кредитоспособности заемщиков; отчасти носят спекулятивный характер) и пользуясь возросшей сговорчивостью компании, рейдеры могут завладеть любой компанией независимо от ее размеров или статуса фирмы с первоклассной репутацией.

Когда некоторые компании осознают допущенные просчеты в диверсификации, они могут инициировать крупномасштабные программы реструктуризации. Другие же вообще ничего не делают. Какой бы ни была реакция, вопросы выбора стратегии остаются актуальными. Те компании, которые реструктурировались, должны решить, что им следует сделать дальше, чтобы избежать повторения прошлых ошибок, а те, кто ничего не сделал, должны быть бдительными из-за своей повышенной уязвимости. Чтобы уцелеть, компании должны понимать, что такое хорошая корпоративная стратегия.

Реальная картина

Беспокойство относительно успеха корпоративной стратегии часто усугубляется отсутствием доступных очевидных доказательств, которые подтвердили бы успешность или неудачу стратегии. В большинстве исследований к решению этого вопроса подходят путем оценки на фондовом рынке компаний, осуществляющих слияние. Она заключается в наблюдении изменения курса акций исследуемых компаний непосредственно перед слиянием и сразу после объявления о слиянии.

Эти исследования показывают, что рыночная стоимость может не изменяться или быть слегка отрицательной, что является обоснованным основанием для беспокойства.¹ Однако реакция рынка в краткосрочном периоде является неполной характеристикой для определения успехов диверсификации в долгосрочном периоде, и ни один уважающий себя руководитель не станет оценивать корпоративную стратегию подобным образом.

Исследование программ диверсификации компании в долгосрочном периоде имеет существенно большее значение для выяснения, была ли корпоративная стратегия успешной или неудачной. Мое исследование тридцати трех компаний, а многие из них имеют такую репутацию, которая позволяет говорить о наличии хорошего менеджмента, — это уникальный анализ достижений ведущих корпораций (комментарии к исследованию вы найдете в разделе “Откуда взяты данные”). Каждая компания вошла в среднем в восемьдесят отраслей и в двадцать семь сфер деятельности. В 70% случаев новое вхождение начиналось с приобретения одной компании другой, в 22% — с освоения новых видов продукции и в 8% заключалось в создании совместных предприятий. Например, IBM, Exxon, Du Pont и 3M сфокусированы на освоении новых видов продукции, а ALCO Standard,

Beatrice и Sara Lee осуществляют диверсификацию исключительно за счет приобретения других компаний (полная информация содержится в табл. 5.1).

Полученные данные позволяют составить весьма объективную картину показателей (табл. 5.2). Было обнаружено, что в среднем корпорации отказались примерно от половины своих приобретений в новых отраслях и более чем от 60% своих приобретений совершенно в новых сферах. У четырнадцати компаний такой показатель отказов от приобретений, связанных с новыми видами деятельности, превысил 70%. Наблюдение за развитием ситуации дает еще более впечатляющую картину, когда средний уровень отказов составляет 74% (табл. 5.3). Даже у такой авторитетнейшей компании, как General Electric, наблюдается очень большой процент отказов от приобретенных бизнесов, практически все из которых связаны с новыми сферами деятельности. Компаниям, которые значатся в верхней части табл. 5.2, удалось добиться крайне малых значений процента отказов от новых видов бизнеса. Некоторые из них проявили разумный подход и следуют тщательно продуманной корпоративной стратегии. Низкий процент у других объясняется тем, что они просто-напросто не сталкиваются с проблемами в своих подразделениях, и для последних не возникает необходимости выставлять их на продажу.

Я подсчитал общие доходы на акцию каждой компании (стоимость акции плюс дивиденды) за исследуемый период и сопоставил их с уровнем изъятия капиталовложений. Поскольку компании в верхней части списка обеспечивают доходы на акцию выше средних, то эти доходы не могут являться надежным инструментом для оценки процесса диверсификации. Очень часто уровень доходов на акцию существенно зависит от первоначальной привлекательности базовых отраслей компании. Такие компании, как CBS и General Mills, обладают крайне прибыльными основными направлениями коммерческой деятельности, которые субсидировали слабые достижения в диверсификации.

Здесь хочется сделать еще один комментарий по использованию дохода на акцию в качестве средства оценки соответствующих параметров. Количественная связь между доходом на акцию и показателем диверсификации работает, только если сравнивать доход на акцию с тем, что было бы в отсутствие диверсификации. Поэтому осуществить такое сопоставление практически невозможно, а определение успеха диверсификации — количества подразделений, связанных с новыми направлениями, которые остаются в компании, — должно быть хорошим индикатором, равно как и любые другие показатели кооперирования и диверсификации в компании.

Мои данные дают полное представление о несовершенстве корпоративных стратегий.² Шесть из тридцати трех компаний сменили владельца до окончания исследования (см. примечание к табл. 5.2). В большинстве этих слияний преуспели только адвокатские фирмы, инвестиционные банки и первичные продавцы, но не акционеры.

Откуда взяты данные

Мы исследовали историю диверсификации с 1950 г. по 1986 г. в 33 крупных компаниях США. Выбор осуществлялся случайным образом во многих крупных секторах экономики. Чтобы свести к минимуму искажения, вызванные второй мировой войной, в качестве точки отчета принят 1950 г. Мы проследили каждое слияние, организацию любого совместного предприятия или нового бизнеса, происходившие в этот период, — всего 3788 событий. Каждое из них было классифицировано как вхождение в принципиально новый сектор, или сферу деятельности (например, финансовая деятельность), в новую отрасль в пределах существующей сферы деятельности компании (например, страховая деятельность), или как расширение географии предоставления товаров и услуг. Мы также классифицировали каждую область как родственную или неродственную деятельности каких-либо подразделений, имеющих в компании. Затем мы проследили, имел ли место (и когда) отказ компании от определенного бизнеса или его ликвидация, а также фиксировали, сколько лет этот бизнес являлся составной частью деятельности корпорации. Наряду со своими оценками и общим представлением о рассматриваемых бизнесах, мы использовали следующие источники: годовые отчеты компаний, индексы F&S и Moody, Довольно трудно оценить успешность выпускаемого на рынок продукта, не зная голной стоимости или стартовой

цены, за которую был приобретен соответствующий бизнес, или полного объема инвестиций, сделанных в подразделение, характера изменения прибыли во времени, фактов понижения цены, реализационной цены и периодов продажи. Несмотря на это, мы пошли по относительно простому пути, чтобы измерить успех, и решили посмотреть: *откажется ли компания от приобретенного подразделения или закроет его.* Основное предположение заключается в следующем — как правило, компания не отказывается или не закрывает успешный бизнес, за исключением сравнительно редких и очень специфических случаев. Деятельность компаний из нашей выборки, которые отказались от многих новых направлений в течение пяти лет, характеризуется неудовлетворительными параметрами. Оценка возможности доходов или убытков в результате отказа от какого-либо направления для компаний с небольшим количеством таких отказов показала, что больше чем в половине случаев компании несут убытки. Данные в табл. 5.1 охватывают период с 1950 г. по 1986 г. Однако показатели изъятия капиталовложений в таблицах 5.2 и 5.3 не сравнивают новые направления деятельности и отказы от этих направлений за весь период, поскольку это приводит к искажению результатов успешности диверсификации. Как правило, компании закрывают или продают связанный с новым направлением бизнес не сразу, а некоторое время поддерживают его, чтобы дать ему

возможность раскрыть свой потенциал. На основании имеющихся данных можно сделать вывод о том, что среднее время такой поддержки — от 5 лет до немногим более 10 лет, хотя очень много отказов от нового направления происходит в течение 5 лет. Для того чтобы правильно оценить успехи диверсификации, мы подсчитали процент новых направлений, которые разворачивались в компаниях с 1975 г. по 1980 г., для которых связанный с ними бизнес был продан или закрыт к январю 1987 г. Если мы включим в рассмотрение более поздний период, то наша оценка сместится в сторону больших успехов.

Собравные вместе, эти данные, вероятно, преуменьшают показатель неудач. Компании проявляют тенденцию объявлять заранее о слиянии или начале новой деятельности с шумной рекламой, но обычно очень тихо отказываются от продолжения выпуска нового продукта, либо приостанавливают бизнес, если дальше идти некуда. Мы максимально старались проследить каждую такую транзакцию, но, несомненно, что-то упустили. Кроме того, здесь могут быть новые направления деятельности, которые мы не обнаружили, но, как нам кажется, число таких случаев невелико.

Предпосылки корпоративной стратегии

Любая успешная корпоративная стратегия строится на основании ряда предпосылок. Эти предпосылки не могут быть изменены, и когда ими пренебрегают, это частично объясняет, почему так много корпоративных стратегий потерпели неудачу.

Конкуренция осуществляется на уровне дочерних предприятий. Диверсифицированные компании не участвуют в конкуренции непосредственно, в ней участвуют только их дочерние предприятия. Пока корпоративная стратегия не сконцентрирует внимание в первую очередь на достижении успехов в каждом подразделении, она будет терпеть неудачи независимо от того, насколько хорошо она была сформулирована. Успешная корпоративная стратегия должна непрерывно развиваться и усиливать конкурентную стратегию.

Диверсификация неизбежно приводит к увеличению издержек и скованности дочерних предприятий. Очевидные издержки, такие как корпоративные накладные расходы, выделенные подразделениям, могут не быть такими же значительными или трудно уловимыми, как скрытые издержки и ограничения. Дочерние предприятия должны согласовывать свои действия с руководством корпорации, расходовать время на сбор и доставку данных для планирования деятельности корпорации и других корпоративных систем, соблюдать корпоративные правила ведения дел и кадровую политику, воздерживаться от возможности по стимулированию своих сотрудников за счет непосредственной передачи им акций. Такие издержки и ограничения могут сокращаться, но полностью избавиться от них нельзя.

Таблица 5.1. Диверсификация в ведущих компаниях США в 1950-1986 гг.

Компания	Общее число вхождений	Все вхождения в новые отрасли	Процент приобретения бизнесов	Процент совместных предприятий	Процент организации нового бизнеса	Вхождения в новые отрасли, которые представляют совершенно новые сферы деятельности	Процент приобретения компаний	Процент совместных предприятий	Процент организации нового бизнеса
ALCO Standard	221	165	99%	0%	1%	56	100%	0%	0%
Allied Corp.	77	49	67	10	22	17	65	6	29
Beatrice	382	204	97	1	2	61	97	0	3
Borden	170	96	77	4	19	32	75	3	22
CBS	148	81	67	16	17	28	65	21	14
Continental Group	75	47	77	6	17	19	79	11	11
Cummins Engine	30	24	54	17	29	13	46	23	31
Du Pont	80	39	33	16	51	19	37	0	63
Exxon	79	56	34	5	61	17	29	6	65
General Electric	160	108	47	20	33	29	48	14	38
General Foods	92	53	91	4	6	22	86	5	9
General Mills	110	102	84	7	9	27	74	7	19
W.R. Grace	275	202	83	7	10	66	74	5	21
Gulf & Western	178	140	91	4	5	48	88	2	10
IBM	46	38	18	18	63	16	19	0	81
IC Industries	67	41	85	3	12	17	88	6	6
ITT	246	178	89	2	9	50	92	0	8
Johnson & Johnson	88	77	77	0	23	18	56	0	44
Mobil	41	32	53	16	31	15	60	7	33
Procter & Gamble	28	23	61	0	39	14	79	0	21

Компания	Общее число вхождений в новые отрасли	Все вхождения в новые отрасли	Процент приобретения бизнесов	Процент совместных предприятий	Процент организации нового бизнеса	Вхождения в новые отрасли, которые представляют совершенно новые сферы деятельности	Процент приобретения компаний	Процент совместных предприятий	Процент организации нового бизнеса
Raytheon	70	58	86	9	5	16	81	19	6
RCA	53	46	35	15	50	19	37	21	42
Rockwell	101	75	73	24	3	27	74	22	4
Sara Lee	197	141	96	1	4	41	95	2	2
Scovill	52	36	97	0	3	12	92	0	8
Signal	53	45	67	4	29	20	75	0	25
Tenneko	85	62	81	6	13	26	73	8	19
3M	144	125	54	2	45	34	71	3	56
TRW	119	82	77	10	13	28	64	11	25
United Technologies	62	49	57	18	24	17	23	17	39
Westinghouse	129	73	63	11	26	36	61	3	36
Wickes	71	47	83	0	17	22	68	0	32
Xerox	59	50	66	6	28	18	50	11	39
Всего	3778	2664	70,3	7,9	21,8	906	67,9	7,0	25,9
В среднем	114,8	80,1				27,4			

Примечание. Beatrice, Continental Group, General Foods, RCA, Scovill, Signal были поглощены до завершения исследования. Относящиеся к ним данные охватывают почти весь период слияния компаний но не последующий отказ от владения. Сумма средних значений процентов может быть не равна 100 из-за округления.

Таблица 5.2. Ведущие диверсификаторы США, ранжированные по проценту изъятия капитала в 1950-1986 гг.

Компания	Общее число приобретений в новых отраслях		Процент поглощенных в 1980 г., с последующим отказом		Процент поглощенных в 1975 г., с последующим отказом		Процент поглощенных в 1980 г., с последующим отказом		Процент поглощенных, осуществленных в 1975 г., с последующим отказом	
	в новых отраслях	с последующим отказом	в 1980 г., с последующим отказом	с последующим отказом	в 1975 г., с последующим отказом	с последующим отказом	в 1980 г., с последующим отказом	с последующим отказом	в 1975 г., с последующим отказом	с последующим отказом
Johnson & Johnson	59	17%	17%	12%	10	10	33%	14%	17	17
Procter & Gamble	14	17	17	17	11	11	17	17	17	17
Raytheon	50	17	17	26	13	13	25	33	33	33
United Technologies	28	25	25	13	10	10	17	0	0	0
3M	67	26	26	27	24	24	42	45	45	45
TRW	63	27	27	31	18	18	40	38	38	38
IBM	7	33	33	0*	3	3	33	0*	0*	0*
Du Pont	13	38	38	43	7	7	60	75	75	75
Mobil	17	38	38	57	9	9	50	50	50	50
Borden	74	39	39	40	24	24	45	50	50	50
IC Industries	35	42	42	50	15	15	46	44	44	44
Tenneko	50	43	43	47	19	19	27	33	33	33
Beatrice	198	46	46	45	59	59	52	51	51	51
ITT	159	52	52	52	46	46	61	61	61	61
Rockwell	55	56	56	57	20	20	71	71	71	71
Allied Corp.	33	57	57	45	11	11	80	67	67	67
Exxon	19	62	62	20*	5	5	80	50*	50*	50*
Sara Lee	135	62	62	65	39	39	80	76	76	76
General Foods	48	63	63	62	19	19	93	93	93	93
Scovill	35	64	64	77	11	11	64	70	70	70
Signal	30	65	65	63	15	15	70	67	67	67

Компания	Общее число приобретений в новых отраслях	Процент поглощенных в 1980 г., с последующим отказом	Процент поглощенных в 1975 г., с последующим отказом	Поглощения в новых отраслях, которые представляют совершенно новые сферы деятельности	Процент поглощений, осуществленных в 1980 г., с последующим отказом	Процент поглощений, осуществленных в 1975 г., с последующим отказом
ALCO Standard	164	65	70	56	72	76
W.R. Grace	167	65	70	49	71	70
General Electric	51	65	78	14	100	100
Wickes	38	67	72	15	73	70
Westinghouse	46	68	69	22	61	59
Xerox	33	71	79	9	100	100
Continental Group	36	71	72	15	60	60
General Mills	86	75	73	20	65	60
Gulf & Western	127	79	78	42	75	72
Cummins Engine	13	80	80	6	83	83
RCA	16	80	92	7	86	100
CBS	54	87	89	18	88	88
Всего	2021			661		
В среднем на компанию**	61,2	53,4%	56,5%	20,0	61,2%	61,1%

* Компании, которые провели за последний год три поглощения или меньше.

** Из рассмотрения исключены компании, которые провели за последний год три поглощения или меньше, чтобы минимизировать статистические искажения.

Примечание. Beatrice, Continental Group, General Foods, RCA, Scovill, Signal были поглощены до завершения исследования. Относящиеся к ним данные охватывают почти весь период слияния компаний, но не последующий отказ от владения.

Таблица 5.3. Деятельность по диверсификации в совместных предприятиях, ввод в действие новых предприятий, поглощения неродственных бизнесов в 1950-1986 гг. (компании перечислены в том же порядке, что и в табл. 5.2)

Компания	Совместные предприятия в процентах от новых вхождений	Процент сформированных в 1980г. с последующим отказом	Процент сформированных в 1975 г. с последующим отказом	Новые предприятия в процентах от новых вхождений	Процент сформированных в 1980 г. с последующим отказом	Процент сформированных в 1975 г. с последующим отказом	Поглощения в новых сферах	Поглощения в новых сферах	Процент сформированных в 1980 г. с последующим отказом	Процент сформированных в 1975 г. с последующим отказом
Johnson & Johnson	0%	**	**	23%	14%	20%	0%	0%	**	**
Procter & Gamble	0	**	**	39	0	0	9	**	**	**
Raytheon	9	60%	60%	5	50	50	46	40%	40%	40%
United Technologies	18	50	50	24	11	20	40	0*	0*	0*
3M	2	100*	100*	45	2	3	33	75	75	86
TRW	10	20	25	13	63	71	39	71	71	71
IBM	18	100*	**	63	20	22	33	100*	100*	100*
Du Pont	16	100*	**	51	61	61	43	0*	0*	0*
Mobil	16	33	33	31	50	56	67	60	60	100
Borden	4	33	33	19	17	13	21	80	80	80
IC Industries	3	100*	100*	13	80	30	33	50	50	50
Tenneko	6	67	67	13	67	80	42	33	40	40
Beatrice	1	**	**	2	0	0	63	59	53	53
ITT	2	0*	**	8	38	57	61	67	64	64
Rockwell	24	38	42	3	0	0	35	100	100	100
Allied Corp.	10	100	75	22	38	29	45	50	50	0
Exxon	5	0	0	61	27	19	100	80	80	50*
Sara Lee	1	**	**	4	75	100*	41	73	73	73
General Foods	4	**	**	6	67	50	42	86	86	83
Scovill	0	**	**	3	100	100*	45	80	80	100

Компания	Совместные предприятия в процентах от новых вхождений		Процент сформированных в 1980 г. с последующим отказом		Процент сформированных в 1975 г. с последующим отказом		Новые предприятия в процентах от новых вхождений		Процент сформированных в 1980 г. с последующим отказом		Процент сформированных в 1975 г. с последующим отказом		Поглощения в неродственных новых сферах в процентах от общих поглощений в новых сферах	
	в процентах от новых вхождений	с последующим отказом	в 1980 г. с последующим отказом	в 1975 г. с последующим отказом	в процентах от новых вхождений	в 1980 г. с последующим отказом	в 1975 г. с последующим отказом	в процентах от новых вхождений	в 1980 г. с последующим отказом	в 1975 г. с последующим отказом	в процентах от общих поглощений в новых сферах	в 1980 г. с последующим отказом	в 1975 г. с последующим отказом	в процентах от общих поглощений в новых сферах
Signal	4	**	**	**	29	20	11	67	50	50	67	50	50	67
ALCO Standard	0	**	**	**	1	**	**	63	**	**	63	79	81	63
W.R. Grace	7	33	38	38	10	71	71	39	71	65	39	65	65	39
General Electric	20	20	33	33	33	33	44	36	33	100	36	100	100	36
Wickes	0	**	**	**	17	63	57	60	63	80	60	80	75	60
Westinghouse	11	0*	0*	0*	26	44	44	36	44	44	36	57	67	36
Xerox	6	100*	100*	100*	28	50	56	22	50	100	22	100	100	22
Continental Group	6	67	67	67	17	14	0	40	14	83	40	83	100	40
General Mills	7	71	71	71	9	89	80	65	89	77	65	77	67	65
Gulf & Western	4	75	50	50	6	100	100	74	100	77	74	77	74	74
Cummins Engine	17	50	50	50	29	0	0	67	0	100	67	100	100	67
RCA	15	67	67	67	50	99	55	36	99	100	36	100	100	36
CBS	16	71	71	71	17	86	80	39	86	100	39	100	100	39
В среднем на компанию***	7,9%	50,3%	48,9%	48,9%	21,8%	44,0%	40,9%	46,1%	44,0%	74,0%	46,1%	74,0%	74,4%	46,1%

* Компании, в которых было два или меньше вхождений.

**Отсутствие новых вхождений в этой категории.

*** Из рассмотренных исключены компании, в которых было не больше двух вхождений, чтобы уменьшить статистические искажения.
Примечание: Beatrice, Continental Group, General Foods, RCA, Scovill, Signal были поглощены до завершения исследования. Относящиеся к ним данные охватывают почти весь период слияния компаний, но не последующий отказ от владения.

Акционеры могут охотно диверсифицировать себя. Акционеры могут диверсифицировать собственные портфели акций, выбирая те предприятия, которые наилучшим образом соответствуют их предпочтениям и графикам риска.³ Акционеры часто могут провести диверсификацию более дешево чем корпорация, поскольку они могут купить акции по рыночной цене и избежать изрядной приплаты к номинальной стоимости.

Эти предпосылки означают, что корпоративная стратегия не может быть успешной, пока в ней не будет уделяться должное внимание дочерним предприятиям. Другими словами, подразделения должны получать реальные выгоды, которые превышают ущерб от потери независимости, а акционерам должны гарантироваться такие условия, чтобы у них не возникало побуждений диверсифицировать свой портфель акций.

Обязательные критерии

Чтобы понять, как сформулировать корпоративную стратегию, необходимо определить условия, при которых диверсификация будет однозначно создавать биржевую стоимость акции. Эти условия можно свести к трем важным критериям.

1. **Критерий привлекательности.** Отрасли, которые выбираются для осуществления диверсификации, должны быть привлекательными с точки зрения их структуры или же должны быть потенциально способны обеспечить такую привлекательность.
2. **Критерий затрат на вхождение (в новый бизнес).** Затраты на вхождение в новый бизнес не должны приводить к капитализации всех будущих доходов.
3. **Критерий взаимной выгоды.** Либо новое подразделение должно получать конкурентные преимущества за счет своих связей с корпорацией, либо наоборот.

Конечно же, в большинстве компаний существует уверенность в том, что разработанные ими стратегии удовлетворяют некоторым из этих критериев. Но мое исследование показывает, что если проигнорировать одно или два условия, то последствия для такой стратегии будут весьма неприятные.

НАСКОЛЬКО ПРИВЛЕКАТЕЛЬНА ОТРАСЛЬ

В долгосрочном периоде коэффициент окупаемости, обусловленный конкуренцией в отрасли, является функцией, лежащей в основе структуры, которую я описал в своей другой статье для *Harvard Business Review*.⁴ Довольно сложно внедриться в привлекательную отрасль с высоким средним значением прибыли на инвестируемый капитал из-за высоких барьеров входа, где поставщики и покупатели имеют весьма скромный экономический потенциал, заменители продуктов и сервиса незначительны и соперничество среди конкурентов стабильно. Непривлекательные отрасли, например производство стали, будут иметь структурные недостатки, включающие избыток материалов-заменителей, наличие сильных и цено-чувствительных покупателей, чрезмерное соперничество, вызванное высокими постоянными издержками, большие группы конкурентов, а также множество конкурентов, поддерживаемых государством.

Диверсификация не может формировать биржевую стоимость акции до тех пор, пока в новой отрасли отсутствуют благоприятные структуры, которые поддерживают доходы, превышающие стоимость капитала. Если соответствующий уровень прибыли в отрасли не обеспечивается, компания должна быть способна реструктурировать отрасль или увеличивать устойчивое конкурентное преимущество, которое позволит получать прибыль намного выше средней прибыли в отрасли. Необходимо, чтобы отрасль не была привлекательной до диверсификации. Фактически компания может извлечь пользу от входа на рынок до того, как будет раскрыт полный потенциал последней. Диверсификация может тогда трансформировать структуру отрасли.

В моем исследовании я часто сталкивался с компаниями, которые игнорировали критерий привлекательности, поскольку у них была смутная уверенность в том, что отрасль “хорошо подходит” для их бизнеса. Надеясь на достижение “комфорта” для корпорации, они рассчитывали привести ее к замечательным результатам, совершенно игнорируя принципиальную невыгодность структуры отрасли. Пока наилучшее соответствие структуры не обеспечит существенного конкурентного преимущества, такой комфорт приведет к головной боли, когда результаты диверсификации обернутся низкими прибылями. Ведущие нефтяные компании, в том числе Royal Dutch Shell, имеют неудачный опыт, связанный с химическими предприятиями, когда недостатки структуры в химической отрасли превзошли преимущества от вертикальной интеграции и удачных технологических решений.

Другой распространенной причиной для игнорирования критерия привлекательности являются низкие затраты на проникновение в отрасль. Иногда покупатели бизнеса находятся в очень выгодном положении в момент покупки, или же владелец в силу тех или иных обстоятельств стремится во что бы то ни стало продать свое дело. Даже если цена относительно невелика, выгода от такой сделки будет очень кратковременной для бизнеса, который с неизменным постоянством оказывается невыгодным. При этом компания, как правило, сталкивается с тем, что ей необходимо проводить реинвестирование в только что приобретенное подразделение, хотя бы с целью возобновить основные средства и накопить оборотный капитал.

Диверсифицированные компании склонны использовать быстрый рост в интересующей отрасли или другие простые показатели как индикатор для оценки привлекательности отрасли. Многие из тех, кто попал в стремительно растущие отрасли (например, связанные с персональными компьютерами, видеоиграми, робототехникой), прогорели, потому что ошиблись, приняв начальный рост в отрасли за возможность получения прибыли в течение длительного периода. Возможность получения прибыли зависит не от того, что ее продукция способна привлечь внимание или является высокотехнологичной, а от того, насколько привлекательна ее структура.

ЗАТРАТЫ НА ВХОЖДЕНИЕ

Диверсификация не может формировать биржевую ценность акций, если затраты на входение в новый бизнес будут пожирать всю ожидаемую прибыль. Но функционирование сильных рынков принуждает как раз к этому. Компания может по-

пасть в новую для себя отрасль путем покупки соответствующего бизнеса или организации собственного. Поглощения демонстрируют возрастающую эффективность рынка слияний. Покупатель “обгоняет” рынок, если он платит цену, не полностью отражающую перспективы нового предприятия. Поскольку многочисленные участники торгов тесно связаны, информация распространяется быстро, а инвестиционные банки и другие посредники действуют агрессивно, чтобы сделать рынок настолько эффективным, насколько это возможно. В последнее время новые финансовые инструменты, такие как высокодоходные облигации с большой степенью риска, привели на этот рынок новых покупателей и сделали большие компании уязвимыми в плане приобретения. Приплата к номинальной стоимости от приобретения высока и отражает ожидаемые компанией перспективы — иногда слишком хорошие. Например, Philip Morris заплатила сумму, более чем в четыре раза превышающую балансовую стоимость приобретаемой Seven-Up Company. Простые арифметические расчеты показывают, что ей следует в четыре раза увеличить прибыль, чтобы получить прибыль на инвестируемый капитал (return on investment — ROI), соответствующую той, что была до приобретения. Как оказалось впоследствии, Philip Morris недостало умения и опыта для участия в хитроумных маркетинговых войнах на рынке безалкогольных напитков, так что в итоге в Seven-Up были получены неудовлетворительные финансовые результаты и было принято решение о продаже.

Компании, начинающей новый бизнес, приходится преодолевать барьер входа. Здесь возникает парадоксальная ситуация, поскольку привлекательные отрасли являются таковыми именно благодаря высоким барьерам входа. Взяв на себя все расходы по преодолению такого барьера, компания может свести на нет любые потенциальные доходы. В то же время и по той же причине будет размываться и прибыль остальных соперников, которые только вступают на такой рынок.

Чтобы не разочароваться в преимуществах нового бизнеса, компании иногда закрывают глаза на возможные расходы, связанные с проникновением в соответствующую отрасль. Чем более привлекательна новая отрасль — тем дороже проникновение на ее рынок.

БУДЕТ ЛИ БИЗНЕС ВЗАИМНО ВЫГОДНЫМ

Корпорация должна предоставить своему новому дочернему предприятию существенные конкурентные преимущества, или новое подразделение само должно обеспечивать дополнительный потенциал для участия корпорации в конкуренции. Иногда выгоды нового подразделения возникают одновременно, где-то сразу после входа в рынок, когда компания-родитель инициирует крупную ревизию своей стратегии или создает первоклассную команду менеджеров. Дополнительная диверсификация обеспечивает постоянное конкурентное преимущество, если новое подразделение может сбывать свой продукт через хорошо развитую систему распределения принадлежащих ему родственных подразделений. Это было одним из основных соображений, которые привели к слиянию Baxter Travenol и American Hospital Supply.

Когда выгода от нового бизнеса проявляется только один раз, родительской компании нет смысла длительное время держать его в своем портфеле. Хотя однаж-

ды и было получено единовременное улучшение, диверсифицированная компания с какого-то момента не сможет больше нести дополнительные расходы на покрытие неизбежных затрат, связанных с данным подразделением. Такое подразделение лучше продать и высвободить связанные с ним корпоративные ресурсы.

Критерий взаимной выгоды не учитывает, что риск корпоративной диверсификации определяет собственно биржевую стоимость акций. Стремление сделать что-нибудь для акционеров, что они могут сделать и сами, не является основой для корпоративной стратегии.

Администраторы больше всего игнорируют критерий взаимной выгоды или чаще занимаются демагогией, или созданием надуманной логики, нежели строгим и трудным стратегическим анализом. Во многих случаях это объясняется тем, что они путают размер компании с биржевой стоимостью акций. В стремлении сделать компанию более крупной, они упускают из виду свою реальную деятельность. При этом они нередко оправдывают свое временное невнимание к оценке критерия взаимной выгоды сосредоточением на вопросах управления диверсификацией. Сокращая персонал корпорации до минимума и предоставляя дочерним предприятиям почти полную автономию, они верят, что избегут ловушек. Такие размышления лишены главной сути диверсификации, которая заключается в создании биржевой ценности акций, а не в стремлении избежать их обесценивания.

Концепции, на которых основывается корпоративная стратегия

Перечисленные три критерия для обеспечения успеха диверсификации устанавливают стандарты, которым должна удовлетворять любая корпоративная стратегия. Но их соблюдение является настолько трудным, что это служит причиной большинства неудач корпоративных стратегий. Во многих компаниях не имеют четкой концепции корпоративной стратегии для проведения диверсификации или руководство следует концепции, в которой нет места указанным критериям. Другие терпят неудачу из-за бездарной реализации стратегии.

Мое исследование помогло мне выделить четыре концепции корпоративной стратегии, которые подтверждают свою ценность на практике: управление портфелем ценных бумаг, реструктуризация, передача знаний в другую область, распределение активов. Пока концепции не носят взаимоисключающего характера, каждая опирается на свой механизм, посредством которого корпорация создает биржевую стоимость акции, и для реализации каждой концепции требуется диверсифицированная компания, осуществляющая руководство и организацию в различных отраслях. Первые две концепции не требуют наличия связей между подразделениями, а остальные весьма зависимы от таких связей (табл. 5.4). Поскольку все четыре стратегические концепции позволяют добиться успеха при определенных обстоятельствах, какие-то из них могут показаться сегодня более предпочтительными по сравнению с остальными. А вот игнорирование какой-либо из концепций — верный путь к неудаче.

Таблица 5.4. Концепции корпоративной стратегии

Стратегические предпосылки	Управление портфелем активов	Реструктуризация	Перенос знаний в другую область	Распределение активов
Исключительная проницательность при идентификации и приобретении компаний по заниженной цене	Исключительная проницательность при идентификации и приобретении компаний по заниженной цене	Исключительная проницательность при идентификации благоприятных возможностей для реструктуризации	Уникальный опыт в направлениях деятельности, важных для получения конкурентного преимущества в целевой отрасли	Виды деятельности в существующих подразделениях, которые могут быть разделены с новыми дочерними предприятиями, чтобы увеличить конкурентное преимущество
Стремление немедленно продать убыточные подразделения или даже подразделения с хорошими показателями при определенных обстоятельствах, когда покупатель согласен заплатить значительную прибавку к номинальной стоимости	Стремление немедленно продать убыточные подразделения или даже подразделения с хорошими показателями при определенных обстоятельствах, когда покупатель согласен заплатить значительную прибавку к номинальной стоимости	Стремление и возможность вмешательства подразделения в работу поглощенного предприятия с целью его трансформации	Возможность обмена опытом между предприятиями на постоянной основе	Преимущества подразделения видов деятельности, которые превосходят затраты
Четкие директивы и давление на разные типы подразделений в портфеле, чтобы обеспечить руководителю высшего звена управления возможность осуществлять эффективный надзор	Большое сходство подразделений в портфеле	Большое сходство подразделений в портфеле	Приобретение компаний, которые играют роль плацдарма для проникновения в новые отрасли	В качестве средства входа в отрасль используются как поглощенные, так и созданные новые подразделения
Частные компании или слабо развитые рынки капитала	Частные компании или слабо развитые рынки капитала	Частные компании или слабо развитые рынки капитала		Возможность преодолеть организационное сопротивление дочернего предприятия

Управление портфелем активов	Реструктуризация	Перенос знаний в другую область	Распределение активов
Возможность отказа от управления портфелем, когда рынки капиталов становятся более эффективными или компания становится слишком громоздкой	Стремление продать предприятие, когда реструктуризация завершена, результаты являются очевидными и существует благоприятная конъюнктура рынка	Преимущественно автономные, но взаимосвязанные дочерние предприятия	Стратегические дочерние предприятия, которые поощряются к распределению видов деятельности
Автономные дочерние предприятия	Автономные дочерние предприятия	Высокий уровень квалификации членов корпорации, которые усматривают свое назначение прежде всего в качестве интеграторов	Активная роль группы, сектора и уровня корпорации в планировании стратегии
Очень небольшой персонал корпорации, низкие затраты на его содержание	Корпоративная организация с талантливым персоналом и ресурсами, необходимыми для надзора за сдвигами и стратегическим репозиционированием приобретенной компании	Наличие между подразделениями рабочих групп специалистов и комитетов, которые накапливают и передают опыт	Высокий уровень квалификации членов корпорации, которые усматривают свое назначение прежде всего в качестве интеграторов
Стимулирование базируется преимущественно на результатах работы дочерних предприятий	Стимулирование основывается преимущественно на результатах работы приобретенных предприятий	В цели линейных менеджеров на местах входит передача опыта	Стимулирование преимущественно базируется на групповых и корпоративных результатах работы

Управление портфелем активов	Реструктуризация	Перенос знаний в другую область	Распределение активов
Характерные ошибки	Осуществление управления портфелем активов в странах с эффективным рынком долгосрочного капитала и развитым пулом талантливых профессиональных менеджеров	Стимулирование частично основывается на результатах работы корпорации	Распределение, скорее, ради самого распределения, чем ради получения конкурентного преимущества
Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Обеспечение непрактичных способов для обмена опытом	Предположение, что распределение видов деятельности будет происходить естественным образом, без участия главного менеджера, играющего ведущую роль
Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной
Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной	Игнорирование факта, что структура отрасли является непривлекательной

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ АКТИВОВ

Наиболее распространенной корпоративной стратегией является управление портфелем активов, которая в первую очередь базируется на диверсификации через приобретение компаний. Корпорация приобретает сильные и привлекательные компании с компетентными менеджерами, которые согласились продолжить свою деятельность в поглощенной компании. Пока приобретенные подразделения не принадлежат той же отрасли, что и уже существующее предприятие, лучшие менеджеры, отвечающие за управление инвестициями клиента, любым способом ограничивают сферу бизнеса этих подразделений, отчасти чтобы уменьшить число специальных экспертиз, необходимых для высшего руководства.

Приобретенное подразделение работает автономно, и оплата труда команды, которая на нем работает, зависит от результатов работы подразделения. Корпорация обеспечивает подразделения капиталом и работает с каждым из них, чтобы привить персоналу профессиональные методы менеджмента. В то же время высшее звено руководства выполняет объективный и беспристрастный пересмотр результатов деятельности дочернего предприятия. Управляющие портфелем менеджеры классифицируют подразделения в соответствии с их потенциалом и надлежащим трансфером ресурсов из подразделений, которые генерируют денежные средства, в подразделения с большим потенциалом и большей потребностью в средствах.

В соответствии со стратегией портфеля активов корпорации различными способами изыскивают возможность образовать биржевую стоимость акций. Для этих целей могут использоваться заключения специалистов и ресурсы аналитической информации, чтобы отметить привлекательных кандидатов на приобретение, чего не может сделать отдельный держатель акций. Компания обеспечивает капиталом на благоприятные сроки, что отражает общекорпоративную способность увеличивать фонды. В ней внедряются наиболее профессиональные навыки управления и дисциплина. И наконец, она обеспечивает высококачественную проверку и обучение, будучи свободной от традиционного образа мышления и эмоциональной привязанности к бизнесу.

Логика концепции управления портфелем активов основана на ряде важных допущений. Если план диверсификации в корпорации направлен на то, чтобы найти соответствие критериям привлекательности и затрат на вхождение, она должна найти хорошие, но с заниженной оценочной стоимостью компании. Стоимость приобретаемой компании должна быть не очень большой, потому что в противном случае головная компания сможет мало что предоставить своему новому подразделению после слияния. Чтобы соответствовать критерию взаимной выгоды, корпорация должна обеспечить приобретенному подразделению существенное конкурентное преимущество. Стиль работы корпорации, основанный на большой степени автономности ее дочерних предприятий, должен способствовать развитию как успешных стратегий ведения бизнеса, так и надлежащей мотивации менеджеров.

В большинстве стран прошли времена, когда управление портфелем активов являлось эффективной стратегической концепцией. Столкнувшись с постоянно растущими высокоразвитыми рынками капитала, привлекательные компании с хорошим менеджментом выделяются на общем фоне и привлекают максимальное количество долларов в виде надбавки к номинальной стоимости этой компании при ее приобретении. Простое вложение капиталов еще не означает, что это большое капиталовложение. Эффективная стратегия может легко финансироваться; нет необходимости в щедрой родительской компании для подразделений малых и средних размеров.

Другие достоинства этой стратегии также постепенно размылись. Большие компании уже не монополизируют рынок за счет профессиональных административных навыков менеджеров. Фактически все больше и больше наблюдателей приходят к убеждению, что менеджеры не могут что-либо делать при отсутствии специальных знаний и опыта в данной отрасли. Другое предполагаемое преимущество концепции управления портфелем активов — “объективный” пересмотр деятельности дочерних предприятий — также имеет под собой шаткое основание ввиду сомнительной ценности пересмотра портфеля акций ведущих компаний.

Под большим вопросом находится и полезность предоставления полной автономии дочерним предприятиям. Дочерние предприятия компании все в большей степени становятся взаимосвязанными за счет современных технологий, расширения каналов сбыта и изменения административных положений. Осуществление стратегии, направленной на независимость подразделения, может подтачивать его работу. В приведенной мною выборке компании, которые преуспели в диверсификации, вовремя осознали ценность взаимосвязей и поняли, что сильно развитое чувство престижа корпорации столь же важно, как и строгое соблюдение финансовых результатов узконаправленных дочерних предприятий.

Наблюдается определенная запутанность управленческих задач, которую рано или поздно приходится преодолевать даже самым лучшим менеджерам, отвечающим за инвестиции клиента. По мере роста размеров компании этим менеджерам приходится находить все больше сделок, чтобы обеспечить требуемый рост. Инспектируя десятки или даже сотни несопоставимых подразделений и находясь под давлением необходимости дальнейшего увеличения их количества, менеджеры начинают совершать ошибки. В то же время неизбежные издержки, являющиеся составной частью диверсифицированной компании, наносят им тяжелый урон и результаты деятельности компании снижаются, пока вся ROI (прибыль на инвестированный капитал) компании не прекратит движение по наклонной плоскости вниз. В конце концов подбирается новая команда менеджеров, которая должна будет осуществить продажу всех приобретенных когда-либо подразделений и свернет масштабы компании до ее первоначального бизнеса. Опыт Gulf & Western, Consolidated Foods (теперь Sara Lee) и ИТТ — это несколько сравнительно свежих примеров. Отражая эти реалии, сегодня рынки капитала США поощряют компании, которые следуют модели управления портфелем активов с “конгломератной скидкой”; такие конгломераты ценятся в конечном счете меньше, чем сумма составляющих.

В развивающихся странах, где крупных компаний мало, рынки капитала не столь развиты и где существует дефицит высокопрофессиональных управленцев, менеджмент портфеля активов все еще работает. Но для передовых стран он больше не является действующей моделью корпоративной стратегии. Тем не менее, эта технология в настоящее время привлекает особое внимание в Великобритании, где она поддерживается столь длительное время посредством нового оживления на местном фондовом рынке, которое имеет тенденцию к нарастанию. Но энтузиазм на рынке когда-нибудь ослабеет, как это обычно и происходит. Так что, управление портфелем активов не является хорошим способом реализации корпоративной стратегии.

РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ

В отличие от пассивной роли менеджеров, распоряжающихся портфелем активов, которые выступают перед подразделением в качестве банкира и инспектора, компания, которая основывает свою стратегию на реструктуризации, становится активным реструктуризатором дочерних предприятий. При этом новые направления бизнеса не обязательно должны быть связаны с имеющимися предприятиями. Все, что необходимо, — это наличие нереализованного потенциала (см. вставку “Сверхъестественный реструктуризатор в Британии”, в которой приводится пример реализации этой стратегии).

Согласно стратегии реструктуризации, осуществляется поиск слабых и не достаточно развитых подразделений, а также таких, недостатки которых могут нарушить нормальное функционирование всей корпорации. Все они станут отправной точкой для реструктуризации. Родительская компания вмешивается в деятельность этих подразделений, периодически меняет в подразделении команду менеджеров, осуществляет изменение стратегии или внедрение новейших технологий. Затем может последовать приобретение новых бизнесов для достижения критической массы, а также продажа подразделений, потребность в которых мала или которые выпадают из общей связи подразделений, и, следовательно, снижаются расходы на новое приобретение. В результате появляется усиленная компания или преобразованная отрасль. И в завершение, родительская компания может обоснованно продать более сильное подразделение с однократными результатами, поскольку “родитель” не получает дополнительную прибыль и высшее руководство решает, что внимание следует направить куда-нибудь еще.

Правильно реализованная концепция реструктуризации соответствует трем критериям успешной диверсификации. Компания, в которой проводится реструктуризация, удовлетворяет критерию затрат на вхождение посредством приобретения компаний соответствующего типа. Это позволяет по минимальным ценам приобретать проблемные и слабые компании или покупать фирмы в отраслях пока еще с непредвиденным потенциалом. Вмешательство корпорации в работу дочернего предприятия должно соответствовать критерию взаимной выгоды. Выполнение этого критерия делает целевую отрасль структурно привлекательной, а

такая модель реструктуризации может создавать огромную биржевую ценность акций. Вот несколько компаний, которые провели реструктуризацию, — Loew's, BTR и General Cinema. Весьма примечательно, что многие компании, которые сегодня проводят реструктуризацию, получают прибыли в основном за счет осуществления в прошлом стратегии управления портфелем активов.

Для своей нормальной работы стратегия реструктуризации требует наличия корпоративной команды менеджеров с хорошо развитой интуицией, чтобы отметить недооцениваемые компании или позиции в отраслях, готовые к преобразованию. Такая же проницательность необходима, чтобы действительно изменить к лучшему подразделения, хотя они занимаются новым и неродственным бизнесом.

Осуществление этих требований подвергает компании, которые проводят реструктуризацию, значительному риску, и обычно ограничивает время, в течение которого компания может достичь цели стратегии. Наиболее опытные сторонники реструктуризации понимают эту проблему, осознают свои ошибки и решительно избавляются от них. Лучшие компании отдают себе отчет в том, что они являются не только поглощающими компаниями, но и компаниями, реструктурирующими отрасль. Тем не менее, они могут интегрировать приобретенные компании, чтобы создать полностью новую стратегическую позицию; они-то как раз и являются скрытыми менеджерами портфеля активов. Другая значительная трудность состоит в том, что если на рынке появляется много компаний, заинтересованных в поглощении других предприятий, то выбор кандидатов на приобретение сужается, а цены растут.

Возможно, наибольшая ошибка связана с тем, что компании находят очень трудным избавиться от дочерних предприятий, которые однажды реструктурировались и продемонстрировали хорошую эффективность. В таких ситуациях человеческая природа преобладает над рациональным экономическим подходом. Стремление к увеличению размера корпорации вытесняет корпоративную цель, направленную на увеличение биржевой стоимости акций. Компания не продает подразделение, даже если она не в состоянии обеспечивать ему дополнительную ценность. Несмотря на то что деятельность преобразованного подразделения была бы наиболее благоприятной в другой компании, ведущей родственный бизнес, реструктурированная компания сохраняет подразделение в своей структуре. Постепенно она становится менеджером, распоряжающимся портфелем активов. В родительской компании снижается размер прибыли на инвестированный капитал, в то время как эта прибыль необходима для реинвестирования в другие подразделения, и обычная неопределенность бизнеса для компании-реструктуризатора в конце концов увеличивается. Поглощающей компании необходимо сохранить увеличение темпа приобретения; в результате возрастают ошибки и стандартные приемы проведения подобной стратегии оказываются недейственными. А компания, в которой реструктуризация проводится именно таким образом, превращается в громоздкий конгломерат, прибыль в котором в лучшем случае равна средней арифметической величине, полученной для всех задействованных в ней отраслей.

Сверхъестественный реструктуризатор в Британии

Hanson Trust представляет собой одну из нескольких последователей концепции реструктуризации на пути превращения в крупнейшую британскую компанию. Внешне Hanson могла выглядеть в портфеле менеджера активов как конгломерат со множеством подразделений в разных отраслях. Фактически Hanson и один или два других конгломерата имеют намного более эффективную стратегию. Hanson приобрела компании London Brick, Ever Ready Batteries, SCM и им подобные, о которых в Лондоне бытовало мнение как о низко технологичных. Хотя зрелые компании страдают от медленного роста, отчетливо выраженной целью для Hanson были только отрасли с привлекательной структурой. Экономический потенциал поставщиков и потребителей таких отраслей небольшой, а соперничество с конкурентами — умеренное. Основная цель этой корпорации — стать лидером рынка с богатыми активами, но со слабым прежде уровнем менеджмента. Hanson платит малую дисконтированную стоимость будущей ликвидности в виде надбавки к номинальной стоимости и уменьшает покупную цену для покупателя и к тому же агрессивно распродает бизнесы,

которые она не смогла улучшить. Следуя этому правилу, на протяжении первых шести месяцев владения она компенсирует больше трети издержек для обычного приобретения.

Подобно другим лучшим компаниям-реструктуризаторам, таким же образом осуществлялся подход Hanson к каждому подразделению, который усовершенствовался благодаря повторяющемуся опыту.

Особое внимание в Hanson уделялось снижению затрат и ужесточению финансового контроля. В приобретенных компаниях удалось добиться снижения затрат на рабочую силу в среднем на 25%, сократить постоянные накладные расходы и увеличить объем инвестиций. Чтобы дополнительно укрепить стратегию снижения затрат, Hanson вместе с менеджерами филиалов составила для себя детальный финансовый бюджет на год, где предусмотрено интенсивное применение зависимых от производительности премий и схем распределения опционов на акции, стимулирующих выполнение взятых обязательств.

Сейчас еще слишком рано говорить, будет ли Hanson в дальнейшем соблюдать последний принцип реструктурирования-продажи. Но если она слишком увлечется преимуществом такого способа ведения бизнеса, то может уподобиться неудачным конгломератам в США.

ПЕРЕДАЧА ОПЫТА И ЗНАНИЙ

Цель первых двух концепций корпоративной стратегии заключается в создании ценности за счет взаимосвязи компании с каждым автономным подразделением. Корпорация по отношению к подразделениям выступает в роли отборщика кандидатов для приобретения или для продажи, банкира и интервента.

Последние две концепции используют в своих интересах взаимоотношения между различными бизнесами. Однако для того чтобы их сформулировать, обычно приходится сталкиваться с недостаточно определенной концепцией синергизма. Если вы верите огромному количеству ежегодных отчетов корпораций, то почти всегда можно обнаружить что-нибудь, что будет связано еще с чем-нибудь! Но воображаемая синергия намного более обобщенная, чем синергия реальная. GM приобрела компанию Hugs Aircraft просто потому, что в автомобилях использовалась электроника, а Hugs была электронным концерном, который демонстрирует несостоятельность синергии, существующей только на бумаге. Такая корпоративная связанность является результатом логического обоснования диверсификации, предпринятой по другим причинам.

Даже синергизм, который четко определен, часто не может претвориться в жизнь. Несмотря на кооперацию, дочерние предприятия часто конкурируют между собой. И все же потребность в извлечении преимуществ из взаимосвязи между бизнесами еще никогда не была более важной. Совершенствование технологий и развитие конкурентных отношений уже связывают много бизнесов и создают новые возможности для конкурентных преимуществ. Взаимоотношения между изначально столь далекими бизнесами в таких секторах, как финансовые услуги, производство офисного и компьютерного оборудования, компьютерные вычисления, здравоохранение, а также зрелища и развлечения, вероятно, являются главным интересом стратегии.

Чтобы понять роль такой связанности в корпоративной стратегии, мы должны наполнить новым значением эту слабо разработанную идею. Мне показалось, что было бы неплохо начать анализ с цепочки ценности.⁵ Каждое дочернее предприятие представляет скопление дискретных видов деятельности, спектр которых простирается от продаж до бухгалтерского учета, и это позволяет им самостоятельно конкурировать. Я назвал их ценными видами деятельности. Эта деятельность относится к уровню, на котором конкурентного преимущества достигает подразделение, а не вся компания в целом. Я сгруппировал эти направления по девяти категориям. *Первичные* виды деятельности создают продукт или сервис, осуществляют доставку и продажу, а также соответствующее послепродажное обслуживание. В категорию первичных направлений деятельности входит обеспечение поставок сырья и материалов, входное материально-техническое обеспечение, производство, доставка продукции на рынок, осуществление маркетинговых мероприятий и продажа, а также обслуживание. *Вспомогательные* направления обеспечивают наличие факторов производства и соответствующей инфраструктуры, которые позволяют осуществлять первичные направления. В эту категорию входят формирование инфраструктуры компании, управление человеческими ресурсами, совершенствование технологий и материально-техническое снабжение.

Цепочка ценности определяет два типа взаимоотношений, при которых может быть достигнута синергия. Первый — это способность компании распространять опыт или экспертные знания среди схожих цепочек ценности. Второй — возможность распределять виды деятельности. Например, два дочерних предприятия могут иметь одних и тех же работников торговых предприятий или одну и ту же сеть материально-технического обеспечения.

Понятие цепочки ценности помогает объяснить последние две концепции корпоративной стратегии, которые к тому же являются наиболее важными. Передача знаний между дочерними предприятиями в диверсифицированной компании является базисом для одной концепции. Пока каждое дочернее предприятие имеет раздельную цепочку ценности, знания о том, как выполнять виды деятельности, передаются между подразделениями. Например, занимающееся туалетными принадлежностями дочернее предприятие — эксперт в маркетинге товаров повседневного спроса — переносит идеи на новые концепции позиционирования, технологии продвижения и упаковочные возможности в новое приобретенное подразделение, которое продает сиропы от кашля. Вновь пришедшие на рынок отрасли могут получить выгоду от экспертных знаний существующих подразделений и наоборот.

Эти возможности появляются, когда дочерние предприятия имеют одинаковых покупателей или каналы распределения, схожие ценные виды деятельности, схожие в широком очертании виды деятельности, составляющие цепочку ценности (например, управление организацией сервиса, разбросанного по большой территории) или такую же стратегическую концепцию (например, стремление к низким издержкам). Даже если эти подразделения функционируют независимо друг от друга, такое подобие позволит им легко обмениваться знаниями.

Конечно же, некоторое сходство является общим для всех, и его в какой-то мере можно усмотреть практически в любой паре видов деятельности. Бесчисленное количество компаний слишком легко попались в ловушку диверсификации из-за схожести; наличие подобия здесь все-таки недостаточно.

Применение знаний в другой области деятельности приводит к конкурентному преимуществу только тогда, когда сходство между бизнесами удовлетворяет трем условиям.

1. Виды деятельности, вовлеченные в бизнесы, являются достаточно схожими. В этом случае обмен знаниями и опытом оказывается весьма значительным. Довольно общее сходство (интенсивность маркетинга, например, или в таких общих технологических процессах, как штамповка метала) не является достаточным основанием для диверсификации. В такой ситуации способность передавать знания и опыт в другую сферу деятельности, вероятно, оказывает незначительное воздействие на конкурентное преимущество.
2. Передача знаний и опыта вовлекает важные виды деятельности для конкурентного преимущества. Передача опыта в такие периферийные виды деятельности, как связи с государственными учреждениями или операции с недвижимостью в подразделениях потребительских товаров, может оказаться выгодной, но не является основанием для диверсификации.
3. Переданный опыт олицетворяет важность источника конкурентного преимущества для подразделения, которое получает этот опыт. Переданные компетенция и профессиональные навыки являются передовыми и патентованными, чтобы превзойти возможности конкурентов.

Передача знаний и навыков является активным процессом, который вносит значительные изменения в стратегию управления подразделения, перенимающего опыт. Планы для изменения должны быть конкретными и поддающимися учету. Слишком много компаний удовлетворились неясной перспективой или слабой надеждой, что опыт и профессиональные навыки будут переданы. Передача опыта не осуществляется случайным образом или за счет диффузии. Компания должна будет переназначить критически важный персонал из других лиц, даже на постоянной основе. Кроме того, в передаче опыта немаловажны участие и поддержка менеджеров высокого уровня. Многие компании потерпели поражение в деле передачи опыта и знаний только потому, что не обеспечили свои дочерние предприятия какими-либо стимулами для участия в этом процессе.

Передача опыта отвечает критериям диверсификации, если компания верно пускает в обращение патентованные знания и опыт по всем подразделениям. Свидетельством этому может быть то, что компания сдвигает прибавку к номинальной стоимости при приобретении или понижает издержки для преодоления барьера входа на рынок.

Отрасли, которые компания выбирает для диверсификации, должны соответствовать критерию привлекательности. Даже близкое соответствие, которое отражает благоприятные возможности для передачи знаний и опыта, может не преодолеть слабую структуру отрасли. Однако эти возможности для передачи знаний и опыта могут помочь компании преобразовать структуры новых для нее отраслей и направить их развитие в благоприятном направлении.

Передача опыта может быть единовременной или продолжающейся. Если в компании исчерпаны возможности, чтобы вливать новый опыт в подразделение после первоначального постприобретенного периода, то такое подразделение подлежит немедленной продаже. Иначе корпорация не сможет обеспечить рост биржевой стоимости акций. Несколько компаний осознали важность этой точки зрения, а многие, не уделив должного внимания этому условию, постепенно скатились к посредственным прибылям. Тем не менее, компании, диверсифицированные в тщательно отобранные бизнесы, в конечном счете могут передавать опыт по многим направлениям. Если руководство корпорации хорошо представляет свою роль в решении этой задачи и создает соответствующие организационные механизмы, чтобы содействовать обмену опытом между подразделениями, результаты будут значительными.

Компании могут сформировать стратегию передачи опыта и знаний на основе приобретения подразделений и собственного развития. Наличие значительного опыта иногда создает возможность для проникновения в определенную отрасль собственными силами вместо приобретения действующего концерна на этом рынке. Успешный диверсификатор, который использует концепцию передачи опыта и знаний, может, однако, приобрести компанию в целевой отрасли как плацдарм и затем строить компанию на базе своей внутренней компетенции. Поступая таким образом, он может уменьшить некоторые риски такого проникновения на рынок за счет собственных сил и ускорить этот процесс. Например, две компании, которые провели успешную диверсификацию за счет передачи опыта, — это 3М и Pepsico.

РАЗДЕЛЕНИЕ ВИДОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Четвертая концепция корпоративной стратегии основана на разделении видов деятельности в цепочке ценности между дочерними предприятиями. Так, например, Procter & Gamble (P & G) использует материальную систему распределения и торговых агентов для реализации как бумажных полотенец, так и одноразовых пеленок. Лидер в сфере оптовой торговли, компания McKesson, в своих многопрофильных крупных оптовых магазинах торгует такими разными группами продуктов, как фармакологические препараты и спиртные напитки. Возможность разделять виды деятельности является мощным основанием для построения корпоративной стратегии, поскольку разделение часто усиливает конкурентные преимущества за счет снижения затрат или за счет повышения дифференциации подразделений. Но не всякое разделение видов деятельности приносит конкурентное преимущество. Компании могут неожиданно столкнуться с сильным организационным сопротивлением подразделений даже в случае очень выгодного разделения возможностей. Эта истина привела многие компании к поспешному неприятию синергизма и отступлению к чреватой последствиями простоте управления портфелем активов.

Анализ затрат и результатов ожидаемых разделенных благоприятных возможностей позволят определить, возможно ли достижение синергизма. Разделение может снизить издержки, если достичь экономии на увеличении масштаба производства и повышении эффективности загрузки, или помочь компании двигаться более быстро вниз по кривой обучения. Так, затраты General Electric на рекламу, осуществление продаж и послепродажного обслуживания для бытовых электроприборов невысоки, поскольку они разбросаны в широком диапазоне для множества потребительских продуктов. Разделение может также обеспечить дополнительный потенциал для дифференциации. Например, использование разделенной системы обработки заказов может обеспечить дополнительные возможности и услуги, которые будут по достоинству оценены покупателем. Разделение может также уменьшить издержки дифференциации. Например, разделенная сервисная сеть может сделать более прогрессивную технологию удаленного сервиса экономически выполнимой. Очень часто разделение видов деятельности позволяет провести полную реконфигурацию в направлении, которое резко увеличит конкурентные преимущества.

Разделение должно вовлекать такие виды деятельности, которые являются существенными для конкурентного преимущества. В приведенном выше примере для подразделений компании P & G, занимающихся бумажными полотенцами и одноразовыми пеленками, продукты получаются довольно объемистыми, а затраты на их доставку — высокими. Диверсификация же, которая основана на разделении только накладных расходов корпорации, осуществляется крайне редко, если она вообще возможна.

Разделение видов деятельности неизбежно приводит к затратам, которые должны покрываться за счет прибыли. Одна группа затрат требует большей координации деятельности при управлении разделенной деятельностью. Но еще более важна необходимость идти на компромисс при планировании или выполнении

деятельности с тем, чтобы этот вид деятельности можно было разделить. Торговый персонал, который занимается продуктами двух дочерних предприятий, например, должен работать независимо от того, в каком виде деятельности то и другое предприятие решило действовать самостоятельно. И если компромисс сильно “разъедает” эффективность предприятия, то предпочтительнее сократить разделение, нежели наносить ущерб конкурентному преимуществу.

Многие компании лишь поверхностно определяют свой потенциал для разделения деятельности. В некоторых случаях компании также объединяют виды деятельности без надлежащего изучения, будет ли эта деятельность приводить к экономии при увеличении масштабов производства. Если такой зависимости не существует, то затраты на координацию работы уничтожат прибыль. Компании заблаговременно не идентифицируют причин возникновения ошибок от издержек разделения, когда можно было бы предпринять шаги для их минимизации. Издержки компромисса можно часто смягчить пересмотром деятельности для разделения. Так, разделенный торговый персонал, например, может работать с удаленным компьютерным терминалом для повышения производительности и обеспечения потребителя дополнительной информацией. “Сцепление” дочерних предприятий друг с другом без учета этих соображений усиливает издержки от разделения видов деятельности.

Несмотря на эти ловушки, благоприятные возможности для наращивания преимуществ от разделения видов деятельности, расширяются за счет важнейших достижений в технологии, отмены регулирования и конкуренции. Широкое внедрение электроники и информационных систем во многих отраслях создало новые благоприятные возможности для связи между бизнесами. Корпоративная стратегия разделения видов деятельности подразделений может осуществляться путем как приобретения компаний, так и путем внутреннего развития. Внутреннее развитие часто оказывается возможным потому, что корпорация может обеспечить необходимыми ресурсами новое подразделение. Организация нового дела является гораздо менее трудным для интеграции, чем приобретение других компаний. Корпорации, использующие концепцию разделения видов деятельности, могут также совершать приобретения в качестве плацдарма для вступления в новую для себя отрасль с последующей интеграцией подразделения через разделение деятельности с другими подразделениями. Среди наиболее удачных примеров диверсификации, которая осуществлялась путем разделения деятельности, можно упомянуть компании P & G, Du Pont и IBM. Сферы деятельности, в которые диверсифицировалась каждая компания, представляют собой кластер крепко связанных подразделений. Компания Marriott демонстрирует как успехи, так и провалы в разделении видов деятельности в течении времени (см. врезку “Увеличение ценности компании”).

Следование модели совместных действий требует наличия определенного организационного контекста, в котором поощряется укрепление сотрудничества дочерних предприятий. Высоко автономные дочерние предприятия относятся враждебно к такому сотрудничеству. Компания должна использовать то, что я называю горизонтальным механизмом, — сильное чувство корпоративной гордости, ясную дек-

ларацию цели корпорации, которая подчеркивает важность стратегии интеграции дочерних предприятий, систему материального стимулирования, которая поощряет больше чем просто результаты отдельных дочерних предприятий, специальные рабочие группы между дочерними предприятиями и другие методы интеграции.

Корпоративная стратегия, основанная на разделении видов деятельности, очевидно, строится с учетом критерия взаимовыгодности, поскольку дочернее предприятие непрерывно увеличивает преимущества от взаимодействия с другими подразделениями внутри корпорации. Она также удовлетворяет критерию соответствия затрат на вхождение путем снижения стоимости преодоления барьеров на вхождение за счет внутренних сил. Другие предложения для приобретения, в которых нельзя обеспечить разделение видов деятельности, будут иметь более низкие начальные цены. Однако даже обширные возможности для разделения видов деятельности не должны исключать соответствие критерию привлекательности. Многие проводящие диверсификацию компании допустили критическую ошибку, отождествляя хорошую пригонку целевой отрасли с привлекательной диверсификацией. Целевые отрасли должны проходить строгую проверку на наличие в них привлекательной структуры, так же как и на наличие хорошей подгонки в благоприятных возможностях, чтобы диверсификация в конечном счете достигла цели.

Увеличение ценности компании

Компания Marriott начала с ресторанного бизнеса в Вашингтоне, округ Колумбия. Поскольку посетители обычно заказывали какие-нибудь закуски в дорогу по пути в национальный аэропорт, в Marriott было принято решение заняться общественным питанием в самолетах. После этого компания принялась обслуживать учреждения. Затем база клиентов Marriott была расширена за счет сети семейных ресторанов и участия в гостиничном бизнесе. Совсем недавно были открыты рестораны, закусочные бары и магазины в аэропортах, а также рестораны с изысканной кухней. И еще гостиничный бизнес Marriott был дополнен круизными судами, тематическими парками аттракционов, крупными

туристическими агентствами, недорогими мотелями и центрами для пенсионеров. Диверсификация в Marriott основывалась на большом опыте в сфере общественного питания и высоком качестве обслуживания клиентов. Кухни предприятий Marriott готовят пищу в соответствии с 6000 стандартизированными рецептами по технологическим картам; все услуги, предоставляемые в гостиницах, также стандартизованы и тщательно задокументированы в виде хорошо разработанных инструкций. Marriott разделила большое количество видов деятельности по всем подразделениям. Система поставок и распределения в сфере общественного питания Marriott состоит из девяти региональных центров по снабжению. В результате Marriott получает прибыль в этой сфере на 50% выше, чем

любая другая компания, занятая в гостиничном бизнесе. В Marriott полностью интегрировано подразделение по операциям с недвижимостью, которое обеспечивает применение возможностей корпорации по приобретению земель под застройку, а также по проектированию и строительству для всех региональных предприятий.

Стратегию диверсификации в Marriott составляет баланс между поглощенными и новыми предприятиями. Новые бизнесы и небольшие приобретения используются для первоначального внедрения в новую сферу в зависимости от уровня благоприятных возможностей для разделения видов деятельности. Для расширения географии своей деятельности Marriott приобретает соответствующие компании, а затем избавляется от подразделений с неудовлетворительными результатами работы. Помимо достигнутых успехов, необходимо отметить, что Marriott отказалась от 36% как поглощенных,

так и новых подразделений. Поскольку эта величина превышает среднее значение, то получается, что ошибки Marriott могут служить наглядным примером. Компания потерпела большие неудачи в диверсификации за счет ресторанов с изысканной кухней, круизных судов, тематических парков и крупных туристических агентств. Для первых трех бизнесов в Marriott обнаружили, что, несмотря на очевидное подобие бизнесов, организовать передачу имеющегося опыта не представляется возможным.

В ресторанах с изысканной кухней нельзя пользоваться стандартизованными меню. В проведении круизов и работе парков аттракционов гораздо большее внимание уделяется развлечениям и веселью, чем хорошо дисциплинированному персоналу гостиниц и ресторанов средней ценовой группы. Судьба туристических агентств Marriott сразу оказалась тяжелой, поскольку Marriott пришлось конкурировать за важного клиента для своих гостиниц, и компания не имела патентованных знаний и опыта или благоприятных возможностей, чтобы разделить деятельность, за счет которых можно увеличить свою ценность.

Выбирая корпоративную стратегию

Каждая концепция корпоративной стратегии позволяет диверсифицированной компании создать биржевую ценность акций различными путями. Компания может добиться процветания путем использования любой концепции, если у нее имеется четкое представление о роли корпорации и ее целях, а также опыт, необходимый для возникновения концептуальных предпосылок, а также организации своей деятельности таким образом, чтобы обеспечить соответствие стратегии разных способов управления и найти себя в соответствующем окружении рынка капиталов. Здесь необходимо заметить, что управление портфелем активов возможно только в определенных условиях.

Выбор компанией корпоративной стратегии частично обусловлен наследием ее прошлого. Если дочерние предприятия функционируют в непривлекательных отраслях, то для начала компания должна избавиться от них. Если компания имеет определенно уникальный собственный опыт или виды деятельности, их можно разделить в родственных диверсификациях, тогда ее первичная диверсификация должна полагаться на другие концепции. Кроме того, при выборе корпоративной стратегии следует исходить не из принципа "одна на всех", а с учетом ее неизбежной эволюции. Компании следует выбирать долговременную концепцию, сулящую определенные преимущества, и затем прагматически развивать ее от первоначальных положений.

И логика построения стратегии, и опыт компаний, которые изучались в течение последних десяти лет, наводят на мысль о том, что компания будет создавать биржевую стоимость акций через диверсификацию все в большей и большей степени по мере продвижения стратегии от управления портфелем активов в сторону разделения видов деятельности. Если руководство не полагается на свою особую проницательность или другие сомнительные предположения о возможностях компании, разделение видов деятельности и передача опыта и знаний предлагает наилучшие пути для создания ценности.

Любая концепция корпоративной стратегии не исключает применения остальных, учитывая сильные преимущества третьей и четвертой концепций. Так, компания может проводить стратегию реструктуризации и в то же время осуществлять передачу опыта или разделение видов деятельности. Стратегия, основанная на разделении видов деятельности, становится гораздо сильнее, если дочернее предприятие способно также обеспечить обмен опытом. Как показал случай с Marriott, компании часто могут неотступно следовать двум стратегиям одновременно и даже включать в них некоторые принципы реструктуризации. Если выбираются отрасли, в которых должны осуществляться передача опыта или разделение видов деятельности, то компания должна изучить возможность преобразования структуры отрасли. Когда стратегия компании основывается на взаимосвязях, то у нее имеется более широкий базис для создания биржевой ценности акций, чем если бы вся ее стратегия ориентировалась на преобразования компаний в неродственных отраслях.

Мое исследование является дополнительной поддержкой корпоративной стратегии, которая основывается на передаче опыта или на разделении видов деятельности. Данные по программам диверсификации в выбранных компаниях отображают некоторые важные характеристики компаний, которые добились успеха в ее осуществлении. У всех них наблюдался непропорционально низкий процент слияний с *неродственными* компаниями, т.е. компаниями, в которых отсутствуют благоприятные возможности для передачи опыта или разделения важных видов деятельности (см. табл. 5.3). Даже у таких, казалось бы, удачливых в диверсификации компаний, как 3M, IBM и TRW, имеются очень плохие показатели, поскольку они запутались в большом количестве *неродственных* приобретений. Успешные компании диверсифицировались в областях, каждая из которых связана со многими другими. P & G и IBM осуществляли свою деятельность соответственно в восемнадца-

ти и девятнадцати связанных между собой областях, что давало им богатые возможности для передачи опыта и разделения видов деятельности.

Компании с наилучшими показателями слияния проявляют тенденцию увеличивать число совершенно новых подразделений и совместных предприятий выше среднего уровня. Большинство компаний увильивает от способов проникновения, отличных от приобретения. Результаты моих исследований приводят к сомнениям в правоте всеобщего предубеждения, касающегося совершенно нового бизнеса. В табл. 5.3 приведены очень убедительные показатели, связанные с такими новыми подразделениями компаний 3M, Johnson & Johnson, P & G, IBM и United Technologies. Если у компании достаточно сил, чтобы открыть совершенно новое подразделение, то такое решение может оказаться менее дорогим и более надежным, чем надеяться на приобретение и затем иметь дело с проблемой интеграции. История проведения диверсификации в Японии подтверждает важное значение организации новых подразделений как основной альтернативы для проникновения в новую отрасль.

Еще мои данные показывают, что никакая из концепций корпоративной стратегии не будет работать при плохой структуре отрасли или плохой реализации стратегии, когда уже не имеет значения, насколько отрасли связаны. Хегох приобретает компании в родственных отраслях, но структура этих бизнесов слабая, и опыта компании не хватает для достижения достаточного конкурентного преимущества, чтобы компенсировать проблемы реализации стратегии.

Программа действий

Чтобы преобразовать принципы построения корпоративной стратегии в успешную диверсификацию, компания прежде всего должна беспристрастно проанализировать деятельность имеющихся подразделений и повышение ценности, создаваемой корпорацией. Только через такую оценку можно прийти к пониманию хорошей корпоративной стратегии. Это понимание должно направлять будущую диверсификацию так же, как развитие опыта и видов деятельности, на основании которых выбирают новый бизнес. Конкретный подход к проведению такого анализа представлен в следующей программе действий. Компания может выбирать корпоративную стратегию следующим образом.

1. **Идентификация взаимосвязей между уже существующими дочерними предприятиями.** Начинать развитие корпоративной стратегии компания должна с выяснения всех благоприятных возможностей, которые она имеет для разделения видов деятельности или передачи опыта и знаний в свой существующий портфель дочерних предприятий. Компания должна не только находить пути наращивания конкурентных преимуществ подразделений, но и различными способами осуществить диверсификацию. Нехватка значимых взаимосвязей в портфеле равносильна появлению важного сигнала необходимости пересмотра добавленной стоимости, создаваемой корпорацией, или проведения фундаментальной реструктуризации.

2. **Выбор основных видов коммерческой деятельности, которые составили бы фундамент корпоративной стратегии.** Успешная диверсификация начинается с понимания главных направлений бизнеса, которые будут служить основанием для корпоративной стратегии. Центральный бизнес — это та коммерческая деятельность, которая относится к привлекательной отрасли, имеет потенциал для достижения устойчивого конкурентного преимущества и важные взаимосвязи с другими дочерними предприятиями и обеспечивает опытом или видами деятельности, представляющими базу для последующей диверсификации.

Прежде всего, компания должна удостовериться, что ее главное направление в бизнесе может служить основанием для модернизации менеджмента, стратегии интернационализации или улучшения технологии. Исследование показало, что простое географическое расширение существующих подразделений, которое осуществляется либо путем поглощения соответствующих компаний, либо путем организации новых подразделений или организации совместных предприятий, дает существенно меньший уровень отказов от опеределенного бизнеса, чем проведение диверсификации.

Компания должна без сожаления избавиться от подразделений, которые не относятся к основным направлениям бизнеса. Их продажа высвобождает ресурсы, которыми можно воспользоваться в другом месте. Иногда происходит немедленная ликвидация подразделения, а в иных случаях компания должна специально подготовить подразделение к продаже и дождаться благоприятной ситуации на рынке или очень заинтересованного покупателя.

3. **Формирование горизонтальных организационных механизмов, которые содействуют организации взаимосвязей между основными направлениями бизнеса и служат основанием для дальнейшей диверсификации.** Высшее звено руководства компании может содействовать развитию взаимосвязей путем укрепления сотрудничества подразделений, формирования структурных групп подразделений, проведения соответствующих изменений в стимулировании, а также формирования сильного чувства корпоративного единства.
4. **Неотступное следование благоприятным возможностям диверсификации, которое позволяет разделять виды деятельности.** Эта концепция корпоративной стратегии является наиболее неотразимой, обеспечивая прохождение стратегии компании через все три критерия. Компания должна провести инвентаризацию видов деятельности в существующих дочерних предприятиях, которые представляют наиболее сильное основание для разделения деятельности. Прежде всего это каналы распределения или техническое оборудование мирового класса. Благодаря этому компания создаст дополнительный потенциал в новых сферах бизнеса. Компания может приобретать подразделение, которое будет использоваться как плацдарм, или организовывать новый бизнес, чтобы задействовать внутренние возможности и свести к минимуму проблемы интеграции.
5. **Неуклонная диверсификация посредством передачи опыта и знаний, если благоприятные возможности для разделения видов деятельности ограничиваются или исчерпаны.** Компании могут следовать этой стратегии путем приобретений или

организовать новые подразделения, если уже существующие подразделения обладают важным опытом и готовы к передаче его другим подразделениям.

Такой способ диверсификации часто является более рискованным, так как для его осуществления необходимо работать в жестких условиях. В ситуации неопределенности компании не следует осуществлять диверсификацию только за счет передачи опыта. Скорее, ее нужно рассматривать как промежуточный этап к последующей диверсификации с использованием разделения видов деятельности. Следует выбирать новые отрасли, которые станут естественной причиной формирования других бизнесов. Целью этой стратегии является создание кластеров связанных и взаимно поддерживающих дочерних предприятий. Логика построения такой стратегии требует, чтобы компания, совершая набег в новый сектор, не устанавливала очень высоких значений нормы прибыли.

6. **Неотступное следование стратегии реструктуризации, если это соответствует профессиональному опыту администрации или существуют неблагоприятные возможности для создания корпоративного взаимодействия.** Когда компания обнаруживает плохо управляемые компании и может развернуть надлежащие управленческие таланты и ресурсы в приобретенных подразделениях, можно применять стратегию реструктуризации. Чем больше развиты рынки капитала и чем более активен рынок для компаний, тем больше для реструктуризации будет необходим терпеливый поиск специальной благоприятной возможности, а не безрассудная гонка за приобретением как можно больше неудачных подразделений. Реструктуризация — это либо постоянно действующая стратегия, как в случае с Loew, либо способ организовать группу бизнесов, в которой будет обеспечен переход к другой корпоративной стратегии.
7. **Выплаты дивидендов, предоставляющие акционерам возможность осуществлять управление портфелем активов.** Выплата дивидендов гораздо лучше, чем сведение к нулю биржевой стоимости акций путем диверсификации, которая проводится на шатких основаниях. Проблемы с налогами, которые приводятся некоторыми компаниями в качестве аргумента, чтобы избежать выплаты дивидендов, являются вполне законными причинами для диверсификации, если компания не может продемонстрировать способность работать с прибылью.

Разработка корпоративной основы

Определение корпоративной основы является хорошим способом, чтобы убедиться, что корпорация будет создавать биржевую ценность акций. Наличие правильной основы помогает объединить усилия дочерних предприятий и укрепить способы, с помощью которых они взаимосвязаны, а также формировать выбор новых бизнесов для проникновения на рынок. В качестве примера служит NEC Congratation, стратегия которой определена как "С&С" (компьютеры и коммуникации). NEC интегрировала свои подразделения, занимающиеся полупроводниками, компьютерами, средствами телекоммуникации и потребительской электроникой.

Очень легко создать корпоративную основу, которая не отличается глубиной содержания. Например, CBS стремилась к имиджу "компаний развлечений" и форми-

рованию группы бизнесов, нацеленных на обеспечение досуга. Она пыталась внедриться на рынки игрушек, товаров для хобби и рукоделия, музыкальных инструментов, спортивных команд и в розничную торговлю звуковой техникой hi-fi. В любом из этих направлений отсутствовали сколько-нибудь значимые возможности для разделения видов деятельности или для обмена опытом между собой. В итоге из-за больших потерь пришлось продать все подразделения, связанные с новыми направлениями, кроме нескольких подразделений в издательском бизнесе. Установив среди исследуемых мной компаний рекорд по наихудшему проведению слияний, CBS удалось разрушить свою ценность для акционеров, которая создавалась за счет очень сильного положения компании в радиовещании и фонограммном бизнесе.

Переход от конкурентной к корпоративной стратегии для бизнеса является эквивалентом бермудского треугольника. Неудачи корпоративной стратегии отражают тот факт, что большинство диверсифицированных компаний может ошибиться в определении условий, которые позволили бы им добиться реального увеличения добавленной стоимости. Корпоративная стратегия, которая действительно увеличивает конкурентное преимущество каждого дочернего предприятия, представляется лучшей защитой против корпоративных рейдеров. С четким фокусом на критериях диверсификации и тщательным выбором ясной концепции корпоративной стратегии достижения в диверсификации компании могут выглядеть совершенно по-другому.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Эти исследования также показывают, что продавцы компаний получают большую долю выигрыша от слияния. См. Michael C. Jensen and Richard S. Ruback, "The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence", *Journal of Financial Economics* (April 1983): 5, и Michael C. Jensen, "Takeovers: Folklore and Science", *Harvard Business Review* 62, no. 5 (1984): 109.
2. Еще несколько свидетельств, которые подтверждают, что объединенные компании часто страдают от снижения показателей после объединения см. в Frederick M. Sherer, "Mergers, Sell-Offs and Managerial Behavior", *The Economics of Strategic Planning*, ed. Lacy Glenn Thomas (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1986): 143 и доклад David A. Ravenscraft and Frederick M. Sherer "Mergers and Managerial Performance", представленный на Conference on Takeovers and Contests for Corporate Control, Columbia Law School, 1985.
3. Это наблюдение было сделано рядом авторов. Например, см. Malcolm S. Salter and Wolf A. Wienhold, *Diversification Through Acquisition* (New York: Free Press, 1979).
4. Michael E. Porter, "How Competition Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review* 57, no. 2 (1979): 86.
5. Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).

Часть II. Конкурентоспособность регионов

ГЛАВА 6

Конкурентные преимущества стран

Майкл Е. Портер

Примечание автора: Майкл Дж. Энрих, выполнявший в ходе данного исследования функции координатора проекта, внес существенные предложения, позволившие улучшить работу.

Март - апрель 1990 г.

Национальное процветание не наследуется — оно создается. Национальное процветание не вырастает просто из природных ресурсов, имеющейся рабочей силы, процентных ставок или покупательной силы национальной валюты, как это устойчиво утверждается в классической экономике.

Конкурентоспособность конкретной нации зависит от способности ее промышленности вводить новшества и модернизироваться. В результате испытываемого давления и требований рынка компании увеличивают свое преимущество в борьбе с самыми сильными присутствующими на мировом рынке конкурентами. Они извлекают пользу от присутствия на рынке сильных внутренних соперников, агрессивных поставщиков и требовательных местных потребителей.

В современной экономической ситуации, когда конкуренция в мировых масштабах все возрастает, роль государств становится все более важной. По мере того как основа конкурентной борьбы все больше смещается в сторону создания и освоения знаний, роль государства возрастает. Конкурентное преимущество создается и поддерживается через сильно локализованные процессы. Различия в национальных ценностях, в культуре, структуре экономики, в существующих организациях и историческом развитии — все это вносит свой вклад в достижение успешной конкурентоспособности. Существуют очень сильные различия в структуре конкурентоспособности для каждой из стран, поскольку ни одно государство не может быть конкурентоспособным во всех, или хотя бы в большинстве отраслей. В конечном итоге конкретные страны достигают успеха в определенных отраслях в связи с тем, что их внутренние условия оказываются в соответствующих случаях наиболее благоприятными, динамичными и перспективными.

Эти выводы явились результатом четырехлетнего исследования структуры успешной конкуренции для десяти стран, лидирующих в области мировой торговли; они находятся в противоречии с общепринятыми представлениями о многих компаниях и правительствах, превалирующими в настоящее время в США. (Подробнее о самом исследовании можно прочесть в разделе “Примеры национального успеха в области конкуренции”.) В соответствии с доминирующими представлениями самыми важными факторами, определяющими конкурентоспособность, являются стоимость рабочей силы, процентные ставки, курсы валют и высокий уровень развития экономики. Сегодняшние лозунги компаний — это слияние, создание альянсов, стратегическое партнерство, совместная работа и наднациональная глобализация деятельности.

Примеры национального успеха в области конкуренции

Для исследования вопроса о том, почему государства достигают конкурентного преимущества в конкретных отраслях и какие существуют предпосылки для развития стратегии компании и экономики государства, я провел четырехлетнее исследование данного вопроса в десяти достаточно влиятельных на мировом рынке странах: Дании, Германии, Италии, Японии, Кореи, Сингапура, Швеции, Швейцарии, Великобритании и Соединенных Штатах Америки. В проведении этого исследования мне помогла команда из более чем 30 научно-исследовательских работников, которые в своем большинстве были уроженцами соответствующих стран и находились в тех странах, исследованием которых они были заняты. Все проводившиеся исследования базировались на одной и той же методике. Три страны — США, Япония и Германия — являются ведущими

индустриальными державами. Другие включенные в рассмотрение страны обеспечивают широкий охват в плане различий в населении, политике, проводимой государством в отношении промышленности, в социальной философии, географическом положении и размерах каждой из стран. Все вместе эти страны дали в 1985 году, взятом в качестве базового года для проведения статистического анализа, 50% общего мирового экспорта. В большинстве предыдущих исследований национальной конкурентоспособности основное внимание уделялось отдельным странам или проведению сравнения двух стран. Исследуя страны с широкими вариациями характеристик и существующих условий, целью данной работы было выделить основополагающие силы, лежащие в основе национального конкурентного преимущества, на общем фоне параметров. Для каждой отдельной страны исследование состояло из двух частей. На первом этапе проводилась идентификация всех отраслей

промышленности, в которых национальные компании добились успеха в международных масштабах. Для этого использовались доступные статистические данные, дополнительные опубликованные материалы, а также проводились интервью. Мы определяли отрасль конкретного государства как успешно функционирующую в международных масштабах в том случае, если она обладала конкурентными преимуществами в сравнении с наиболее конкурентоспособными участниками мирового рынка. Многие параметры, принимаемые в качестве показателей конкурентного успеха, такие, как объявленная прибыль, могут вести к неправильным выводам. Мы выбрали в качестве наиболее оптимальных параметров наличие существенного и стабильного экспорта в достаточно большое количество других стран и/или весомый экспорт инвестиций, базирующийся на опыте и созданных активах в своей стране. Страна считалась родной страной для некоторой компании в том случае, если эта компания либо находилась во владении резидентов, либо представляла собой изначально местное предприятие, или же, несмотря на владение иностранной компанией или инвесторами, управлялась автономно. Далее составлялся профиль всех отраслей, в которых каждая из стран добивалась успехов в международных масштабах, для трех временных моментов: 1971, 1978 и 1985 гг. Структура

конкурентоспособных отраслей была в каждом случае далека от случайной; задача состояла в том, чтобы объяснить ее, а также проследить и выявить изменения, происходящие с течением времени. Особый интерес представляли взаимосвязи и взаимозависимость между конкурентоспособными отраслями разных стран. Во второй части исследования изучалась история конкурентной борьбы в конкретных отраслях. Это было необходимо для понимания причин возникновения конкурентных преимуществ. На основе таких национальных профилей мы выбрали более двух отраслей или групп отраслей для детального исследования; многие другие были при этом исследованы с меньшей степенью детализации. Мы возвращались назад по историческому пути развития настолько далеко, насколько было необходимо для понимания того, как и в силу каких причин данная отрасль зарождалась в конкретном государстве, как происходил ее рост, когда и почему национальные компании достигали конкурентного успеха на международном уровне, а также для понимания процессов, в которых конкурентные преимущества сохранялись или же терялись впоследствии. Полученные результаты по изучению историй развития не оправдали надежд с точки зрения уровня детализации, однако они, вне всяких сомнений, обеспечивают представление о развитии как отрасли, так и экономики данной страны. Мы выбрали примеры отраслей для каждого государства с таким расчетом, чтобы они представляли наиболее важные группы конкурентоспособных отраслей,

присутствующих в его экономике. На исследуемые отрасли приходится значительная часть общего экспорта каждой из стран: например, более 20% общего потока экспорта в Японии, Германии и Швейцарии; и более 40% в Южной Корее. Мы изучили некоторые наиболее известные и наиболее значимые из случаев успеха на международном рынке — немецкие высокопроизводительные машины и продукцию химической промышленности, японские полупроводниковые приборы и видеоманитофоны, швейцарские банки и фармацевтику, итальянская обувь и текстиль, американские коммерческие самолеты и киноиндустрию, — а также некоторые менее известные, но высоко конкурентоспособные отрасли: южнокорейские пианино, итальянские лыжные ботинки и английское печенье. Мы добавили к рассмотрению также некоторые отрасли, представляющиеся парадоксальными: например, внутренний спрос в Японии на пишущие машинки с западными шрифтами практически отсутствует, однако Япония сохраняет в этой области сильные позиции по экспорту и иностранным

инвестициям. Мы избегали рассмотрения отраслей, находящихся в сильной зависимости от природных ресурсов: такие отрасли не формируют основу развитой экономики, а способность к конкурентной борьбе здесь легче объяснить на основе классической теории. Однако мы включили в рассмотрение ряд использующих более интенсивные технологии, хотя и связанные с природными богатствами, отраслей — таких, как производство газетной бумаги и химикатов для сельского хозяйства. Примеры стран и отраслей предлагают богатую эмпирическую базу для разработки и проверки новой теории того, как страны достигают конкурентных преимуществ. В сопроводительной статье основное внимание уделяется детерминантам конкурентных преимуществ в отдельных отраслях; приводится также краткое описание некоторых вытекающих из проведенного исследования соображений в отношении политики правительства и стратегии компании. В следующем приведенном в моей книге исследовании, в разделе *Конкурентные преимущества стран*, дано дальнейшее развитие теории и ее глубокие выводы, а также большое количество дополнительных примеров. Здесь содержится также детальное описание исследованных стран и перспектив их экономики.

Менеджеры осуществляют прессинг для получения от государства большей поддержки для конкретных отраслей. Среди правительств наблюдается всевозрастающая тенденция к экспериментированию в использовании различных политических подходов с целью повышения конкурентоспособности национальной экономики — от попыток регулировать валютные курсы до новых мер по регулированию торговли и ослаблению мер по смягчению антимонопольного законодательства, — что обычно может оканчиваться только взрывом. (См. раздел “В чем состоит конкурентоспособность страны”).

Подобные подходы, независимо от того, применяются ли они в интересах компаний или правительств, обладают внутренними недостатками. Они существенным образом ослабляют действие истинных источников, обеспечивающих достижение успеха в области конкуренции. Следование им, несмотря на всю привлекательность подобных подходов в краткосрочном плане, могло бы гарантировать, что США — или любое другое развитое государство — никогда не достигнет реальных и устойчивых конкурентных преимуществ.

Нам нужна новая перспектива и новые инструменты. Подход к вопросу о конкурентоспособности, который вытекает непосредственно из результатов анализа успешных на мировом рынке отраслей, безотносителен к традиционной идеологии или сиюминутной моде в данной области. Мы должны просто знать, что и как здесь срабатывает. И затем применять эти механизмы на практике.

В чем состоит конкурентоспособность страны

Национальная конкурентоспособность стала одним из центральных предметов озабоченности правительства и отрасли в каждом государстве.

Однако, несмотря на все дискуссии, дебаты и публикации на эту тему, до настоящего времени не существует убедительной теории, объясняющей конкурентоспособность в национальных масштабах.

Более того, не существует даже общепринятого определения понятия конкурентоспособности применительно к стране. И если понятие конкурентоспособной компании оказывается совершенно ясным, этого нельзя сказать о понятии конкурентоспособной страны.

Некоторые рассматривают конкурентоспособность страны как явление макроэкономики, управляемое такими факторами, как валютный курс, процентные ставки и дефицит бюджета. Однако Япония, Италия и Южная Корея быстро

повышают уровень жизни, несмотря на дефицит бюджета; Германия и Швейцария — несмотря на повышение стоимости валюты; а Италия и Корея — несмотря на высокие процентные ставки.

Другие высказывают соображение, что конкурентоспособность возникает в результате наличия дешевой и находящейся в избытке рабочей силы.

Однако Германия, Швейцария и Швеция — все эти страны достигли процветания даже при высоких зарплатах и нехватке рабочей силы. Кроме того, разве не должна страна стремиться к повышению зарплат своих работников в результате повышения конкурентоспособности?

Еще один взгляд на данный вопрос связывает конкурентоспособность с богатыми природными ресурсами.

Однако чем тогда можно объяснить успехи, достигнутые Германией, Японией, Швейцарией, Италией и Южной Кореей — странами с ограниченными природными ресурсами?

В последнее время предпочтение отдают утверждению о том, что

конкурентоспособность управляется политикой правительства: целенаправленность, защита, облегчение импорта и субсидии способствовали распространению японских и южнокорейских автомобилей, развитию сталелитейной промышленности, кораблестроения, индустрии полупроводников до исключительного в мировых масштабах уровня. Однако при более внимательном рассмотрении все оказывается не столь однозначно.

В Италии вмешательство правительства оказалось неэффективным — однако Италия пережила настоящий бум в возрастании своей доли в мировом экспорте, уступая только Японии. В Германии непосредственное вмешательство правительства в экспортирующие отрасли оказывается достаточно редким.

И даже в Японии и Южной Корее роль правительства в таких важных отраслях, как производство факсов, копиров, автоматов и улучшенных материалов, была достаточно умеренной; некоторые часто упоминаемые примеры, такие как производство швейных машин, выпуск стали и кораблестроение, оказываются в настоящее время устаревшими.

И наконец, еще одно популярное объяснение различной конкурентоспособности стран состоит в различной практике управления, включая взаимоотношения между управлением и рабочей силой. Проблема здесь, однако, состоит в

том, что различные отрасли промышленности требуют различных подходов к управлению. Ведущая к успеху практика управления малыми, частными и слабо организованными итальянскими семейными компаниями по производству обуви, текстиля и бижутерии привела бы, например, к хаосу в случае применения ее к немецким химическим или автомобильным компаниям, швейцарским компаниям по производству медикаментов или американским компаниям, выпускающим самолеты. Невозможно также сделать общие выводы о взаимоотношениях между управлением и рабочей силой. Несмотря на достаточно распространенное мнение, что мощные профсоюзы снижают конкурентоспособность, профсоюзы в Германии и Швеции сильны — и обе эти страны гордятся своими очень сильными в международных масштабах компаниями. Понятно, что ни одно из таких пояснений нельзя считать вполне удовлетворительным; ни одно из них не является само по себе достаточным для рационального объяснения конкурентного положения некоторой отрасли внутри государственных границ. Некоторая доля истины содержится в каждом из них, но работает, видимо, более широкий, более сложный ряд факторов.

Отсутствие простого пояснения свидетельствует о существовании даже более фундаментального вопроса. Прежде всего, что такое конкурентоспособная страна? Следует ли считать конкурентоспособной страну, в которой каждая компания, каждая отрасль промышленности конкурентоспособна? Ни одна из стран не подпадает под такое определение. Даже в Японии есть большие секторы экономики, находящиеся далеко

позади самых сильных мировых конкурентов. Может быть, конкурентоспособная страна — это такая, для которой валютный курс обеспечивает конкурентоспособные цены на товары на мировом рынке? Как в Германии, так и в Японии были периоды больших достижений в повышении уровня жизни — и очень значительные периоды существования сильной валюты и повышения цен. Или конкурентоспособная страна имеет большой положительный баланс в торговле? Торговый баланс Швейцарии можно считать примерно сбалансированным; Италия же испытывает постоянный дефицит в торговле — и при этом в обеих странах происходит постоянное повышение национального дохода. Следует ли считать конкурентоспособной страну с низкой стоимостью рабочей силы? В Индии и в Мексике как зарплаты, так и стоимость рабочей силы низки — но ни одну из этих стран нельзя считать примером, достойным подражания. Единственная разумная концепция конкурентоспособности на национальном уровне — это *производительность*. Основная цель каждого государства состоит в достижении высокого и постоянно растущего уровня жизни для своих граждан. Возможность реализации этой цели зависит от производительности, которая достигается в использовании трудовых ресурсов и капитала. Производительность — это объем

выпуска продукции, производимый единицей затраченного труда или капитала. Производительность зависит от качества и свойств продукции (определяющих цены, которые можно установить), а также от эффективности производства. Производительность — это основной детерминант долгосрочного стандарта жизни; это основной источник национального дохода на душу населения. Производительность, обеспечиваемая людскими ресурсами, обуславливает заработную плату; производительность использования капитала задает доходы, получаемые его владельцами. Уровень жизни для конкретной нации зависит от способности национальных компаний достигать высокого уровня производительности — и повышать производительность с течением времени. Постоянный рост производительности требует постоянного *совершенствования* экономики. Национальные компании должны постоянно повышать производительность в существующих отраслях посредством повышения качества продукции, придания ей новых потребительских свойств, совершенствования технологии изготовления продукции или же повышения эффективности производства. Они должны развивать и совершенствовать свойства, необходимые для конкуренции во все более сложных сегментах отрасли, в которых производительность обычно высока. И наконец, они должны развить способность к конкуренции в принципиально новых, сложных отраслях. Международная торговля и иностранные инвестиции могут как повышать производительность отрасли некоторой страны, так и препятствовать такому

повышению. Они оказывают поддержку повышению производительности посредством предоставления возможности специализации в тех отраслях и сегментах, в которых национальные компании работают наиболее эффективно, и осуществлять импорт продукции там, где эффективность работы компаний оказывается меньше. Ни одна страна не может быть конкурентоспособной во всем. В идеальном варианте ограниченные человеческие и другие ресурсы конкретной нации следует распределять таким образом, чтобы использовать с максимальной эффективностью. Даже страны, чей уровень жизни максимален, имеют много отраслей, в которых их местные компании оказываются неконкурентоспособными. Однако международная торговля и иностранные инвестиции могут и препятствовать росту производительности. Они апробируют отрасли некоторой страны на соответствие международным стандартам производительности. Отрасль будет нести потери, если ее производительность окажется недостаточно высокой по сравнению с иностранными соперниками, чтобы компенсировать какие-либо преимущества локальным размером заработной платы. Если некоторое государство оказывается неспособным конкурировать в ряде отраслей с высокой производительностью и высокими заработными платами, уровень жизни в нем понижается.

Определение конкурентоспособности страны как достижение положительного баланса в торговле или сбалансированности по экспорту и импорту не представляется адекватным. Расширение экспорта вследствие низкой заработной платы и слабой валюты с одновременным импортом сложных товаров, которые национальные компании не могут выпускать на достаточно конкурентоспособном уровне, может привести торговлю к положительному балансу, но уровень жизни при этом, тем не менее, будет снижаться. Конкурентоспособность не означает также и наличия рабочих мест. Тип предлагаемых рабочих мест, а не просто возможность трудоустройства граждан на низкую заработную плату — вот что является решающим фактором для национального процветания. Таким образом, при попытке ответить на вопрос о конкурентоспособности на национальном уровне мы пытаемся давать ответ на неверно поставленный вопрос. Понятия, которыми мы должны здесь оперировать, — это детерминанты производительности и скорость роста производительности. Для поиска ответов необходимо фокусировать свое внимание не на экономике как целом, а на *определенных отраслях и сегментах отрасли*. Необходимо понять, как и почему возникают коммерчески жизнеспособные навыки и технологии, а понять это достаточно полно можно только на уровне рассмотрения конкретных отраслей. В результате продолжительной и активной борьбы против иностранных соперников за достижение конкурентного преимущества в конкретных сегментах и отраслях создаются и улучшаются новые продукты

позади сазы, которые поддерживают конкуренцию обновления национальной Может битьельности. страна — иательном рассмотрении валютныйки любого государства конкурентметить существенные товары не в конкурентоспособности Германиих отраслей. Преимущества, периоды страна достигает в повышеенции на международном значительасто концентрируются во существопределенных сегментах повышеенности. Немецкий конкурентавтомашин сильно смещен в большой ысокопроизводительных торговле? механизмов, в то время, Швейцаря экспортирует автомобили примерносредние. Во многих Италия жи сегментах компании, дефицит те реальных успехов в обеих стродных масштабах, постояннися только в нескольких национал считать кразом, наше исследование с низкой ; поиске основных В Индии истик государства, дающего так и стоимпаниям возможность — но ни ся и удерживать считать цтные преимущества в подражаннных областях, — это поиск Единственных преимуществ разных конкурентобый интерес для нас националляют детерминанты успеха производинародном уровне в каждого йх и отраслях, достиженгвующих высоким растушегциям и способствующих граждан. чию высокой и этой целстающей производительности. достигаетская теория поясняет трудовыхгран в определенных Производ на основе так называемых

факторов производства — таких, как земля, трудовые и природные ресурсы. Определенные страны получают на основе этих факторов конкурентные преимущества в определенных отраслях, в которых интенсивно задействованы те факторы, которые имеются у них в изобилии. Однако классическая теория размывается в случае высокотехнологичных отраслей и современной экономики в целом глобализацией конкурентной борьбы и мощностью современных технологий. В новой теории необходимо осознать, что в современном международном соревновании различные компании конкурируют в рамках глобальной стратегии с вовлечением не только трудовых ресурсов, но и иностранных инвестиций. Новая теория должна объяснить, в силу каких причин определенное государство оказывается предпочтительным для базирования компаний, участвующих в международной конкурентной борьбе. Страна базирования — это та страна, в которой создаются и поддерживаются основные конкурентные преимущества предприятия. Это та страна, где вырабатывается стратегия компании, в которой создаются и поддерживаются базовый продукт и технологические процессы; там же локализованы наиболее производительные работы и сконцентрирована самая квалифицированная рабочая сила. Если некоторая страна является страной базирования для компании, это оказывает сильное положительное влияние на другие связанные с ее деятельностью национальные отрасли и ведет к дополнительным преимуществам национальной экономики. Поскольку владение компанией обычно

концентрируется в пределах страны базирования, подданство держателей акций оказывается второстепенным фактором. Новая теория должна выйти за рамки сравнительных преимуществ и обратиться к конкурентным преимуществам стран. Она должна отражать богатое содержание понятия конкуренции, включающее сегментированные рынки, дифференцированные продукты, технологические различия, а также экономию, обусловленную ростом масштаба производства. Новая теория должна выйти за рамки затратного подхода и пояснить,

почему компании из определенных стран оказываются лучше других при создании преимуществ, основанных на качестве, характерных особенностях, а также разработке новой продукции. Новая теория должна исходить из тех предпосылок, что конкурентная борьба динамична и претерпевает постоянные изменения; она должна дать ответы на ряд вопросов: почему одни компании, базирующиеся в определенных странах, вводят больше новшеств, чем другие? почему некоторые страны обеспечивают среду, дающую компаниям возможность совершенствоваться и обновлять свою деятельность быстрее, чем их иностранные конкуренты?

Как компании добиваются успеха на международных рынках

Повсюду в мире компании, добившиеся лидерства в международных масштабах, используют стратегии, которые отличаются друг от друга во всех отношениях. Однако, пока каждая успешная компания применяет свою собственную стратегию, глубинные принципы деятельности — характер и эволюция всех успешных компаний — оказываются в своей основе одинаковыми.

Компании добиваются конкурентных преимуществ посредством инноваций. Они подходят к нововведениям в самом широком смысле, используя как новые технологии, так и новые методы работы. Они осваивают новые методы достижения конкурентоспособности или находят лучшие способы конкурентной борьбы при использовании старых способов. Инновации могут проявляться в новом дизайне продукта, в новом процессе производства, в новом подходе к маркетингу или в новой методике повышения квалификации работников. В своем большинстве инновации оказываются достаточно простыми и небольшими, основанными скорее на накоплении незначительных улучшений и достижений, чем на едином, крупном технологическом прорыве. В этот процесс часто вовлекаются идеи, даже не являющиеся “новыми” — идеи, которые буквально “витали в воздухе”, но не применялись целенаправленно. При этом всегда происходит вложение капитала в повышение квалификации и получение знаний, в физические активы и повышение репутации торговой марки.

Некоторые инновации создают конкурентные преимущества, порождая принципиально новые благоприятные возможности на рынке или же позволяют заполнить сегменты рынка, на которые другие соперники не обратили внимания.

Если конкуренты реагируют медленно, такие инновации приводят к конкурентным преимуществам. Например, в таких отраслях, как автомобилестроение и бытовая электроника, японские компании добились исходных преимуществ за счет особого внимания к компактным моделям, имеющим меньшие размеры, потребляющим меньше энергии, которыми пренебрегали их иностранные конкуренты, считая такие модели менее выгодными, имеющими меньшее значение и менее привлекательными.

На международных рынках инновации, которые приносят конкурентное преимущество, предугадывают как внутренние, так и внешние потребности. Так, например, как только вырос международный интерес к безопасности продукции, шведские компании — такие, как Volvo, Atlas Copco и AGA имели успех на рынке, предугадав благоприятные возможности рынка в этой сфере. В то же время инновации, которые являются своеобразными для внутреннего рынка, могут даже мешать достижению конкурентного успеха в международных масштабах. Например, притягательность мощного оборонного рынка США отвлекла внимание американских компаний по производству материалов, инструментов и механизмов от привлекательных мировых коммерческих рынков.

В процессе внедрения новшеств и внесения улучшений большое значение имеет информация — информация, которая либо недоступна конкурентам, либо они ее не ищут. Иногда инновации являются результатом простых вложений в исследования и развитие или в изучение рынка. Чаще инновации появляются в результате целенаправленных усилий, из открытости и поиска верных решений без ослепленности какими-либо предположениями или шаблонным здравым смыслом.

По этой причине новаторы часто оказываются в стороне от конкретной отрасли промышленности или страны. Новшество может прийти из новой компании, основатель которой имеет нетрадиционную подготовку или же просто не был признан в давно существующей, имеющей прочное положение компании. Или же способность к генерированию нового может прийти к существующей компании через старших менеджеров, только начинающих свою деятельность в данной отрасли и вследствие этого более способных почувствовать новые возможности и стремиться к их достижению. Инновации могут также возникать при расширении сферы активности компании, при вовлечении новых ресурсов, навыков или перспектив в новую отрасль. Они могут приходиться от другой нации, с другими условиями или методами ведения конкурентной борьбы.

За исключением очень небольшого числа случаев инновации являются результатом необычных усилий. Компания, успешно внедряющая новые или лучшие способы ведения конкурентной борьбы, преследует свою цель очень неотступно, часто проходя через серьезную критику и преодолевая существенные препятствия. В действительности для достижения успеха при внедрении новшества обычно требуется давление, осознание необходимости и даже определенная агрессивность: страх потерь оказывается достаточно часто даже более мощной движущей силой, чем надежда на выигрыш.

После того как компания достигает конкурентных преимуществ благодаря нововведениям, она может удерживать их только с помощью постоянных улучшений. Практически любое достижение можно повторить. Корейские компании практически достигли возможностей своих японских конкурентов в массовом производстве стандартных цветных телевизоров и видеомагнитофонов; бразильские компании сформировали технологические процессы и разработали дизайн, сравнимый с конкурентоспособными итальянскими формами, производящими особые виды кожаной обуви.

Конкуренты сразу же и обязательно обойдут любую компанию, которая прекратит совершенствование и внедрение инноваций. Иногда исходные преимущества, такие как взаимосвязи с потребителем, экономия на масштабах производства в существующих технологиях или надежность каналов сбыта, оказываются недостаточными для того, чтобы позволить инертной компании удерживать свои позиции в течение лет или даже десятилетий. Однако раньше или позже более динамичные конкуренты найдут пути обхода этих преимуществ на основе своих инноваций либо создадут лучшие или же более дешевые способы ведения аналогичного бизнеса. Итальянские производители электробытовых приборов, продукция которых успешно конкурировала с товарами других фирм на основании издержек при продаже средних и компактных приборов, распространяемых по длинным цепочкам розничных продавцов, слишком надолго успокоились на этом исходном преимуществе. Разработав более дифференцированную продукцию и добившись сильных привилегий для торговли товарами, их немецкие конкуренты начали отвоевывать эти области.

Иными словами, существует только одна возможность удержать достигнутые конкурентные преимущества — их необходимо постоянно совершенствовать, двигаться в направлении более сложных форм. Это именно то, что сделали японские производители автомобилей. Сначала они внедрились на внешний рынок с небольшими недорогими компактными машинами соответствующего качества и вступили в конкурентную борьбу на основе более низкой стоимости рабочей силы. Даже несмотря на то, что преимущество в стоимости рабочей силы продолжало существовать и в дальнейшем, японские компании не прекращали совершенствование своего производства. Они активно инвестировали создание новых современных заводов для достижения широкомасштабного производства. За этим следовали инновации в технологических процессах, обеспечивавшие лидерство в создании новой, соответствующей требованиям времени продукции, а также внедрение других практических методов повышения качества и производительности. Такое совершенствование процесса производства вело к более высокому качеству продукции, улучшению сервисного обслуживания и повышению рейтинга компаний в отношении удовлетворения запросов потребителя по сравнению с иностранными конкурентами. Впоследствии японские производители автомобилей заняли лидирующее место в технологии производства, и теперь они выпускают на рынок продукцию под новыми, очень модными торговыми марками, — продукцию, конкурирующую с наиболее престижными во всем мире легковыми автомашинами.

Пример японских производителей автомобилей иллюстрирует также две дополнительные необходимые предпосылки сохранения конкурентных преимуществ. Прежде всего, компания должна принять глобальный подход к стратегии. Она должна продавать свою продукцию во всем мире, под своей торговой маркой, через находящиеся под ее контролем международные каналы. Истинно глобальный подход может даже вынудить компанию размещать производство и вспомогательные мощности по ремонту и обслуживанию в других странах, чтобы получать выгоду от более низкой стоимости рабочей силы, чтобы добиваться и улучшать доступность рынка или же чтобы достичь преимуществ от использования иностранных технологий. Далее, создание более устойчивых преимуществ часто подразумевает, что компания должна относиться к существующим преимуществам как устаревающим — даже если они все еще продолжают оставаться преимуществами. Японские производящие автомобили компании хорошо осознали это; дилемма здесь состоит в том, что либо они сами переведут свои достижения в разряд устаревших, либо это сделают за них конкуренты.

Как следует из приведенного примера, инновации и изменения неразрывно связаны между собой. Однако изменения являются неестественными, по меньшей мере в случае успешно функционирующих компаний; здесь действуют достаточно мощные силы, стремящиеся избежать изменений и защититься от них. Прошлые подходы становятся основополагающими в стандартных методах работы и в управлении. Постоянное повышение квалификации обозначает один правильный путь что-либо здесь предпринять; сооружение предназначенных для специальных целей производственных мощностей цементирует прошлую практику в дорогостоящий фундамент, а существующая стратегия впитывает дух непобедимости и прорастает корнями в культуру компании.

Успешно функционирующие компании тяготеют к предсказуемости и стабильности; они стараются защищать свои достижения. Изменения вдохновляются страхом перед большими потерями. Организация на всех своих уровнях отфильтровывает информацию, предполагающую новые подходы, модификации или отклонения от нормы. Вся среда в целом действует подобно иммунной системе, стремящейся изолировать и отторгнуть “враждебные” личности, стремящиеся вести поиск в направлениях, отклоняющихся от общепринятых или находящихся в несоответствии с общепринятым мышлением. Обновление затихает; компания становится загнивающей; на этом этапе вопрос о том, когда ее обойдут активные конкуренты — это всего лишь вопрос времени.

Правило ромба для конкурентных преимуществ страны

В силу каких причин конкретные компании, базирующиеся в определенных странах, оказываются способными к существенным обновлениям? Почему они неустанно следуют по пути улучшений, ведут поиск все более сложных источников конкурентных преимуществ? Что делает их способными преодолевать серьезные препятствия для внесения изменений и новшеств, которые так часто сопутствуют успеху?

Ответ на эти вопросы лежит в четырех атрибутах страны, атрибутах, которые каждый в отдельности и все вместе составляют основу конкурентных преимуществ страны, то пространство, которое каждое государство создает и поддерживает для своих отраслей. Вот эти атрибуты.

1. *Условия для факторов.* Позиция страны в факторах производства, таких как наличие квалифицированной рабочей силы или инфраструктуры, необходимых для ведения конкурентной борьбы в данной отрасли.
2. *Состояние спроса.* Характер спроса на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуг.
3. *Родственные и поддерживающие отрасли.* Наличие или отсутствие в данной стране отраслей-поставщиков или других сопутствующих отраслей, конкурентоспособных на международном уровне.
4. *Устойчивая стратегия, структура и соперничество.* Существующие в стране условия создания, организации и управления компаниями, а также характер внутренней конкуренции.

Эти факторы обуславливают возникновение национальной среды, в которой компании зарождаются и обучаются конкурировать (рис. 6.1.). Каждая из вершин приведенного на рисунке ромба — и весь он в целом — иллюстрирует существенные составляющие для достижения успеха в конкуренции в международных масштабах: доступность ресурсов и квалифицированной рабочей силы необходима для обеспечения конкурентного преимущества в отрасли; информация, формирующая благоприятные возможности, которые компании ощущают, и направления, в которых они задействуют свои ресурсы и квалификацию сотрудников; цели владельцев, менеджеров и отдельных сотрудников компании; и, что очень важно, испытываемое компанией давление, вынуждающее ее делать вложения и осуществлять нововведения. (См. раздел “Как работает правило ромба: производство итальянского кафеля”).

В том случае, если обстановка внутри страны разрешает и поддерживает наиболее быструю аккумуляцию специализированных активов и практического опыта — в некоторых случаях просто в силу большего усилия и обязательств, — компании получают конкурентное преимущество. Когда обстановка внутри страны обеспечивает лучший поток информации и понимание потребностей в определенном продукте и процессе производства, компании также получают конкурентное преимущество. И наконец, если обстановка внутри страны вынуждает компании к постоянному обновлению и инвестированию, компании не только получают конкурентное преимущество, но и наращивают с течением времени существующие преимущества.

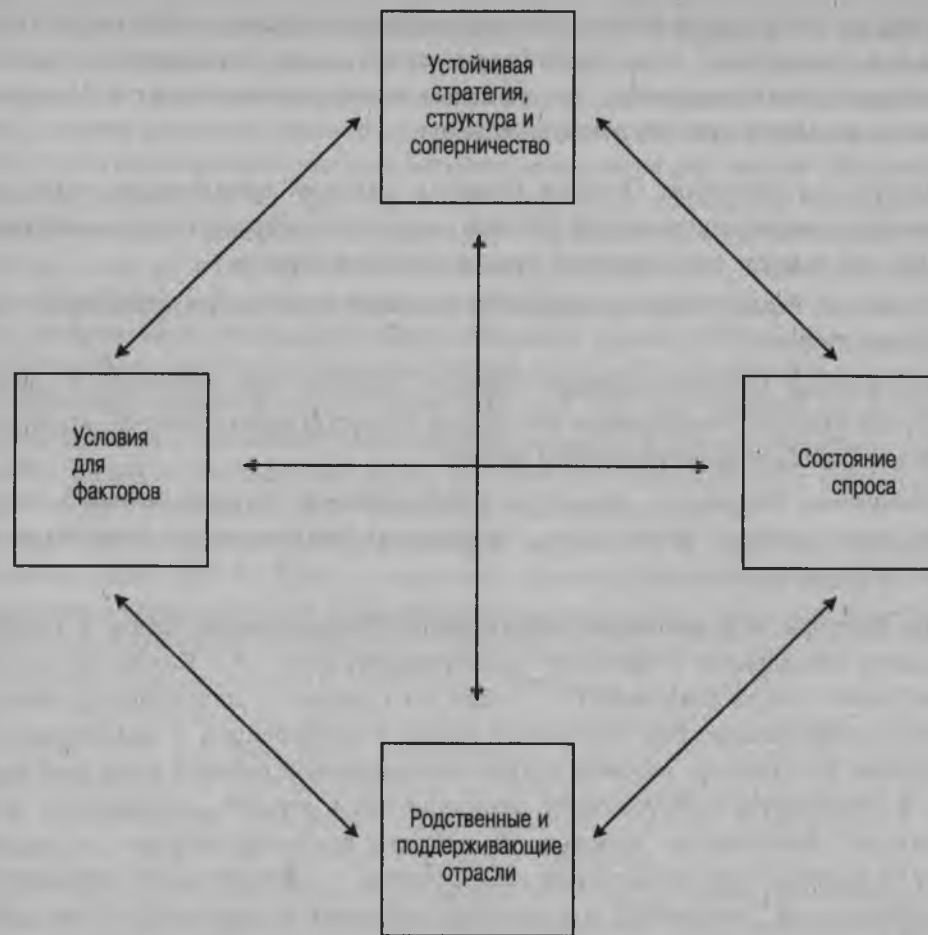


Рис. 6.1. Детерминанты конкурентных преимуществ страны

Как работает правило ромба: производство итальянского кафеля

Майкл Дж. Энрих и Паоло Тенти
(Michael J. Enright, Paolo Tenti)

В 1987 г. итальянские компании были мировыми лидерами в производстве и экспорте керамической кафельной плитки, это была отрасль промышленности с оборотом в 10 млрд долл. Итальянские производители,

сконцентрированные в небольшом городке Сассуоло и вокруг него, в области Эмилия-Романия, выпускали порядка 30% всей производящейся в мире плитки, и их экспорт составлял почти 60% мирового экспорта. В тот год итальянский экспорт керамической плитки превысил импорт примерно на 1,4 млрд долл.

Рост конкурентоспособности итальянской индустрии керамической плитки наглядно иллюстрирует работу правила ромба для конкурентных преимуществ страны. Устойчивая конкурентоспособность Сассуоло в производстве плитки выросла не из каких-либо статических или исторически существовавших преимуществ, а из динамизма развития и постоянных изменений. Желавшие изысканности и очень требовательные местные покупатели, мощные и обладающие характерными особенностями каналы поставок, а также сильная конкуренция между местными компаниями создавали постоянное давление, ведущее к необходимости в инновациях. Знания быстро возрастали на основе постоянного экспериментирования и накопления опыта производства. Тот факт, что компании находились в частной собственности, а также верность государству, вызвали вовлечение инвестиций в эту отрасль. Производители плитки имели также то преимущество, что рядом были достигшие высокого уровня развития местные поставщики оборудования, другие поддерживающие отрасли промышленности, компании по производству материалов, оказанию услуг, существовала развитая инфраструктура. Способность Италии к производству плитки усиливалась также наличием связанной с Италией промышленности мирового уровня. И наконец, концентрация всех необходимых элементов в одном

географическом регионе благоприятствовала всему процессу в целом. На сегодняшний день иностранные компании вынуждены конкурировать со всей возникшей субкультурой. Организованная сущность этой системы представляет максимальную устойчивость преимущества расположенных в Сассуоло компаний по производству керамической плитки. Истоки итальянской промышленности в Сассуоло выросла из производства фаянсовой посуды, история которого начинается еще с тринадцатого столетия. Сразу после второй мировой войны в Сассуоло и вокруг него было только несколько производителей керамической плитки, все они обслуживали исключительно местный рынок.

Спрос на керамическую плитку в Италии начал стремительно расти в первые же послевоенные годы, поскольку восстановление Италии породило настоящий бум на различные строительные материалы. Потребность Италии в керамической плитке была особенно велика благодаря климату, местным вкусам и строительным технологиям.

Поскольку Сассуоло находился в сравнительно процветающей части Италии, там было много людей, обладавших необходимым капиталом и требуемыми организаторскими способностями для основания компании. В 1955 году в Сассуоло и его окрестностях было 14 компаний по производству плитки; к 1962 году их стало уже 102. Новые компании по производству плитки имели преимущество благодаря наличию в регионе рабочих, обладавших необходимыми навыками. Регион вокруг

Сассуоло — это базовый регион для таких компаний, как Ferrari, Maserati, Lamborghini, а также для других передовых в техническом отношении компаний. С началом роста и процветания индустрии производства плитки многие инженерные работники и квалифицированные рабочие перешли в успешно функционирующие компании. Возникновение итальянского центра по производству плитки Первоначально итальянские производители зависели от иностранных поставщиков исходных материалов и технологии производства. В пятидесятых годах основным материалом для производства плитки была каолиновая (белая) глина. Поскольку в окрестностях Сассуоло были месторождения красной глины, а залежи белой глины отсутствовали, итальянские производители были вынуждены импортировать глину из Великобритании. Оборудование для производства плитки в 50-х и 60-х годах также импортировалось: печи для обжига — из Германии, Америки и Франции; прессы для формовки плитки — из Германии. Производители плитки в Сассуоло должны были импортировать даже простые глазуровочные машины. С течением времени итальянские производители плитки научились модифицировать импортируемое оборудование, приспособив его к местным условиям: к использованию красных глин вместо белых, природного газа вместо нефти. По мере того как специалисты по

технологии покидали компании по производству плитки для создания своих собственных компаний по производству оборудования, в Сассуоло происходило зарождение собственного машиностроения. К 1970 г. появились итальянские компании мирового класса по производству обжиговых печей и прессов, и существовавшая ранее ситуация радикально изменилась: они стали экспортировать свое оборудование для работы с красными глинами за границу, для использования в производстве изделий из белой глины. Взаимоотношения между итальянскими производителями плитки и оборудования основывались на взаимной поддержке, которая еще больше усиливалась тем, что они были очень близки друг другу. В середине 80-х в Италии существовало около 200 производителей оборудования; более 60% были локализованы в области Сассуоло. Среди производителей оборудования наблюдалась сильная конкуренция за местный рынок, благодаря чему компании по производству плитки имели преимущество в более низких ценах и более современном оборудовании по сравнению со своими иностранными конкурентами. По мере роста и концентрации в регионе Сассуоло возникшего там кластера по производству плитки рос и рынок квалифицированной рабочей силы и технических работников, включавший в себя инженеров, специалистов по производству, ремонтников, обслуживающий технический персонал и дизайнеров. Концентрация производства в географическом отношении способствовала созданию других поддерживающих компаний, предлагавших формы, упаковочные материалы, глазури,

а также услуги по транспортировке. Возник также ряд небольших специализированных компаний для консультирования производителей плитки по вопросам организации производства, снабжения, а также по различным вопросам ведения коммерческой и рекламной деятельности, налогообложению. Поскольку ее члены концентрировались в области Сассуоло, ассоциация работников индустрии по производству керамической плитки Assopiastrelle стала предлагать сервисные услуги в областях, представляющих общие интересы: в оптовых закупках, исследовании внешнего рынка, а также в консультировании по вопросам законодательства и налогообложения. Рост центра по производству плитки стимулировал возникновение новой, формирующей производственные факторы организации: в 1976 году консорциум университета в Болонье, региональные агентства и ассоциация по производству керамики основали Центр керамики в Болонье, который ведет исследования в области производственных процессов и анализа продукции. Изолированный внутренний спрос К середине 60-х годов потребление плитки на душу населения в Италии было значительно выше, чем во всем остальном мире. Итальянский рынок был также самым требовательным. Итальянские покупатели, которые обычно первыми испытывали новые элементы дизайна и новые особенности, и итальянские

производители, постоянно осуществлявшие нововведения для совершенствования технологий производства и разработки нового дизайна, совершенствовались в ходе процесса, в котором они взаимно усиливали друг друга. Особенно утонченный характер внутреннего спроса распространялся также и на предприятия розничной торговли. В 60-х годах в Италии начали открываться специальные выставочные залы для продажи керамической плитки. К 1985 г. там было около 7600 специализированных выставочных залов, через которые осуществлялось около 80% продаж на внутреннем рынке — значительно больше, чем в других странах. В 1976 г. итальянская компания Piemme представила плитку от лучших дизайнеров для привлечения торговых предприятий и для получения признания торговой марки у покупателей. Эта инновация привела к возникновению новой сопутствующей отрасли, дизайнерских услуг, в которых Италия стала мировым лидером, с экспортом, превышающим 10 млрд. долл. Конкуренция в Сассуоло Существование большого количества компаний по производству плитки в регионе Сассуоло привело к сильной конкуренции. Сведения об инновациях в производимой продукции и технологических процессах распространяются быстро, и компании, стремящиеся к лидерству в области технологий, дизайна и сбыта продукции, должны постоянно совершенствовать свою деятельность. Близость друг к другу внесла в интенсивную конкуренцию личностный элемент. Все производящие плитку компании находились в частной

собственности, большинство из них управлялось семьями. Все владельцы жили в одном регионе, знали друг друга, они были самыми известными жителями одних и тех же городов. Потребность в совершенствовании В начале 70-х, столкнувшись с интенсивной конкуренцией на внутреннем рынке, испытывая давление со стороны осуществляющих розничную торговлю заказчиков, а также под действием энергетического кризиса 1973 г. итальянские компании по производству плитки стали бороться за снижение затрат на закупки газа и оплату труда. Эти усилия привели к технологическому прорыву, появлению быстрого процесса однократного обжига, в котором закалка, преобразование материала и фиксация глазури происходят при одном прохождении через обжиговую печь. Процесс, который при использовании метода с двойным обжигом требовал участия 225 рабочих, при применении специальных печей для однократного обжига дал возможность сократить количество рабочих до девяноста. Время проведения цикла, составлявшее от шестнадцати до двадцати часов, снизилось всего лишь до 50 или 55 минут. Новое, более легкое и имеющее меньшие размеры оборудование было также легче экспортировать. В начале 80-х годов экспорт оборудования итальянских производителей превысил продажи на внутреннем рынке; в 1988 г.

экспорт составил почти 80% всех продаж. Работая вместе, производители плитки и оборудования осуществили в середине и конце 70-х годов новый важный прорыв: было разработано специальное оборудование для обработки материалов, позволившее перевести производство плитки с процесса с применением ванн на непрерывный процесс. Это новшество снизило затраты на рабочую силу — высокие затраты здесь были существенным негативным фактором, влияющим на деятельность итальянских производителей плитки. Общепринятым является мнение о том, что в Италии стоимость рабочей силы в этот период была ниже, чем в Соединенных Штатах и Германии. Однако в этих двух странах разной работе соответствовали очень разные зарплаты. В Италии оплата труда для различных категорий квалифицированных рабочих отличалась мало, а существовавшие правила не позволяли использовать работу сверхурочно или организацию разных смен. Такие ограничения приводили к большим дополнительным затратам: при остывании обжиговой печи необходимы значительные затраты на ее повторный нагрев, печи лучше всего эксплуатировать в непрерывном режиме. Вследствие этого недостатка итальянские компании первыми перешли на непрерывное, автоматизированное производство. Интернационализация К 1970 г. внутренний спрос в Италии был в основном удовлетворен. Застойный итальянский рынок привел компании к необходимости направить свои усилия на завоевание внешних рынков. Наличие связанных и поддерживающих отраслей промышленности в Италии помогало в активизации экспорта продукции.

Отдельные производители плитки начали рекламирование своей продукции в итальянских и иностранных журналах по обустройству домов и в архитектурных журналах, в изданиях, широко распространявшихся среди архитекторов, дизайнеров и конечных потребителей. Рост осведомленности усиливал представление о качестве итальянской плитки. Производители плитки смогли также воспользоваться существованием экспортных позиций в смежных отраслях промышленности, по которым Италия лидировала в мире, — таких, как экспорт мрамора, строительного камня, умывальников, мебели, светильников и аксессуаров для дома. Ассоциация работников промышленности по производству

керамики, Assopiastrelle, создала специальные торговые представительства в США в 1980 г., в Германии в 1984 г. и во Франции в 1987 г. Она организовывала тщательно спланированные торговые выставки в городах от Болоньи до Майами и вела очень качественную рекламную деятельность. В период с 1980-го по 1987 год эта ассоциация потратила порядка 8 млрд долл. для продвижения итальянского кафеля на рынок США.

Майкл Дж. Энрих и Паоло Тенти

Майкл Дж. Энрих, докторант по специализации бизнес-экономика Гарвардской школы бизнеса, выполнил ряд исследовательских и обзорных задач для раздела "Конкурентные преимущества стран". Паоло Тенти был ответственным за относящуюся к Италии часть исследования, проведенного для данной книги. Он является консультантом по стратегии и финансам компании Monitor Company and Analysis F.A. в Милане.

УСЛОВИЯ ДЛЯ ФАКТОРОВ

В соответствии с классической экономической теорией факторы производства — труд, земля, природные ресурсы, капитал, инфраструктура — определяют потоки товарооборота. Страна будет экспортировать те товары, при производстве которых максимально используются факторы, которыми она обладает в избытке. Эта доктрина, восходящая к Адаму Смиту и Давиду Рикардо и включенная в классическую экономическую теорию, в лучшем случае оказывается неполной, а в худшем — неверной.

В сложных отраслях, составляющих основу любой развитой экономики, страна не наследует, а создает наиболее существенные факторы производства — такие как квалифицированная рабочая сила или научно-техническая база производства. Более того, набор факторов, которыми обладает государство в некоторый определенный момент времени, оказывается менее значимым, чем скорость и эффективность их создания и обновления, а также применения в конкретных отраслях.

Наиболее важными являются специализированные факторы производства, которые вовлекают постоянные и крупные инвестиции. Базовые факторы, такие как трудовые ресурсы или местные природные ресурсы, не обеспечивают преимущества в наукоемких отраслях промышленности. Компании могут получать преимущества в этой области достаточно просто на базе соответствующей глобальной стратегии

или “перехитрить” их с помощью технологии. В противовес общепринятому мнению всего лишь тот факт, что работники получили полное среднее образование или даже окончили колледж, не дает конкурентных преимуществ в современной конкуренции на международном уровне. Для поддержания конкурентных преимуществ фактор должен быть высоко специализированным по отношению к конкретным нуждам данной отрасли — например, специализированный научно-исследовательский институт для исследования проблем оптики, объединение компаний-инвесторов венчурного (рискового) капитала для финансирования компаний по созданию программного обеспечения. Такие факторы иностранным конкурентам сложнее продублировать как физически, так и психологически — и для их создания необходимы более долгосрочные инвестиции.

Государства добиваются успеха в тех отраслях, которые наиболее благоприятны для создания фактора производства. Конкурентные преимущества являются результатом присутствия институтов мирового уровня, которые вначале создают специализированные факторы, а затем постоянно работают над их обновлением. Дания имеет две больницы, специализирующиеся на исследовании и лечении диабета — и является мировым лидером в экспорте инсулина. Голландия имеет ведущие исследовательские институты по вопросам выращивания, упаковки и перевозки цветов — это та область, в которой она лидирует в экспорте в международных масштабах.

Не настолько очевидно, однако, что отдельные недостатки в большинстве базовых факторов могут побуждать компанию к инновациям и обновлению — недостаток в статической модели конкуренции может стать преимуществом в динамической. При наличии достаточных запасов сырья или избытка рабочей силы компании могут просто довольствоваться этими преимуществами и часто запускают их в действие неэффективно. Однако когда компании встречаются с определенными неблагоприятным положением, таким как высокая стоимость земли, нехватка рабочей силы или же недостаточность местного сырья, они должны внедрять инновации и обновляться для ведения конкурентной борьбы.

В часто повторяемом утверждении японцев “Мы — островная нация, не имеющая природных ресурсов” подразумевается осознание того, что этот недостаток стимулировал развитие обеспечивающих конкурентоспособность инноваций в Японии. Выпуск продукции точно в срок, например, дает возможность экономии в непомерно больших затратах на площади для хранения. Итальянские производители стали в области Брешиа (Brescia) столкнулись, например, с рядом аналогичных неблагоприятных факторов: высокая стоимость капитала, дорогие источники энергии и отсутствие местного сырья. Находящиеся в частной собственности компании, расположенные в Северной Ломбардии, имели дело с чрезмерно высокими затратами на снабжение в связи с удаленностью от южных портов и несовершенством находящейся в государственной собственности транспортной системы. В результате они стали пионерами в выпуске прогрессивной в технологическом отношении продукции, для которой необходимы только достаточно умеренные капитальные вло-

жения, меньшими оказываются затраты энергии, используются отходы металла, достигается высокая эффективность при производстве в небольших масштабах и, кроме того, производители располагаются достаточно близко к источникам металлического лома и конечным потребителям. Иными словами, они превратили неблагоприятные факторы в конкурентные преимущества.

Недостатки могут стать преимуществами только при определенных условиях. Прежде всего, они должны подавать компаниям соответствующие сигналы об обстоятельствах, которые будут иметь значение и для других стран, стимулируя таким образом их для введения инноваций раньше иностранных соперников. В качестве примера здесь можно привести Швейцарию, которая первой испытала нехватку рабочей силы после второй мировой войны. Швейцарские компании отреагировали на возникшие неблагоприятные условия повышением производительности труда и поиском более дорогих, более устойчивых сегментов рынка. Компании в большинстве других регионов, в которых по-прежнему наблюдался избыток рабочей силы, концентрировали свое внимание на других вопросах, что привело к более медленному совершенствованию.

Второе условие превращения недостатков в преимущества состоит в благоприятных условиях в какой-либо из других позиций ромба, описанного выше. Это соображение, относится практически ко всем детерминантам. Для проведения инноваций компании должны иметь доступ к людям с соответствующими профессиональными навыками и иметь соответствующее состояние внутреннего спроса, обеспечивающие поступление объективной информации с рынка. Они должны также иметь активных внутренних конкурентов, которые создают необходимое для обновлений давление. Другой предпосылкой являются цели компании, которые ведут к постоянным вложениям капитала в отрасль. Без таких вложений и присутствия активного соперника компания может выбрать более простой путь для обхода неблагоприятных условий — вместо того, чтобы использовать их как стимул к инновации.

Например, базирующиеся в США компании по производству бытовой электроники, столкнувшись со сравнительно высокой стоимостью рабочей силы, решили сохранить продукцию и производственный процесс без принципиальных изменений и направили свою деятельность по поиску рабочей силы на Тайвань и в другие страны азиатского региона. Вместо совершенствования основ своих конкурентных преимуществ они остановились на равновесии в затратах на труд. В то же время японские конкурирующие компании, убедившись в сильной конкуренции на внутреннем рынке и учитывая его высокое развитие, приняли решение о снижении затрат труда за счет автоматизации. Это привело к меньшим затратам на сборку, к созданию изделий, состоящих из меньшего количества компонентов, и к повышению качества и надежности. Достаточно скоро японские компании приступили к строительству заводов по сборке в самих Соединенных Штатах — там, откуда компании США ушли.

СОСТОЯНИЕ СПРОСА

Может показаться, что глобализация процессов конкуренции должна уменьшать уровень важности внутреннего спроса. На практике, однако, этого не наблюдается. Действительно, структура и характер внутреннего рынка имеет непропорциональное влияние на то, как компании понимают и трактуют потребности покупателей, как на них реагируют. Страна получает конкурентное преимущество в тех отраслях, в которых внутренний спрос обеспечивает компаниям более ясное или более раннее представление о возникновении потребностей покупателей, и в которых требовательные покупатели осуществляют давление на компании, вынуждающее их внедрять инновации быстрее и, таким образом, получать более утонченные конкурентные преимущества, чем иностранные конкуренты. Объем внутреннего спроса оказывается при этом значительно менее существенным, чем его характер.

Состояние внутреннего спроса помогает создавать конкурентные преимущества в том случае, если соответствующий сегмент промышленности оказывается на внутреннем рынке большим или более заметным, чем на внешних рынках. Более крупным сегментам внутреннего рынка национальные компании уделяют больше всего внимания; меньшие или менее привлекательные сегменты оказываются менее приоритетными. В качестве хорошего примера здесь можно назвать гидравлические экскаваторы, которые относятся к числу наиболее часто используемого строительного оборудования на японском внутреннем рынке — но составляют значительно меньшую часть рынка других развитых стран. Это один из немногих сегментов, в которых присутствуют мощные конкурирующие на международном уровне японские компании и в котором компания Caterpillar не захватила существенной доли мирового рынка.

Более важным, чем просто набор сегментов рынка, оказывается сущность покупателей, присутствующих на внутреннем рынке. Национальные компании получают конкурентное преимущество, если покупатели внутри страны — самые развитые, самые требовательные потребители предлагаемого товара или услуги во всем мире. Развитые и требовательные покупатели обеспечивают для компаний прогрессивное видение потребностей заказчиков; они вынуждают компании придерживаться высоких стандартов; они заставляют вносить улучшения, новшества, совершенствоваться и двигаться в направлении более развитых сегментов. Как и условия для факторов производства, состояние спроса обеспечивает преимущества, поскольку вынуждают компании вести упорный поиск.

Наиболее ярко выраженные потребности возникают на основе местных ценностей и обстоятельств. Например, японские потребители, проживающие в небольших компактных домах, ищут комфорта в условиях жаркого, влажного лета и высокой стоимости электроэнергии — это достаточно сложная комбинация условий. В качестве реакции на эти запросы японские компании первыми разработали компактные, бесшумные воздушные кондиционеры, приводимые в действие энергосберегающими роторными компрессорами. Так, в одной отрасли промышленности за другой жесткие ограничения, накладываемые внутренним рынком

Японии, заставляли компании внедрять инновации, что вело к разработке продукции, получившей свое специальное определение: *kei-haku-tan-sho* — легкой, тонкой, крепкой, имеющей небольшие размеры — и общепринятой в международных масштабах.

Местные покупатели могут помочь национальным компаниям получить преимущества, если их потребности предугадывают, или даже формируют потребности покупателей других регионов — если эти потребности предоставляют постоянные “индикаторы заблаговременного предупреждения” тенденций мирового рынка. В некоторых случаях предвиденные потребности появляются в результате того, что политические ценности нации предвещают возникновение потребностей где-нибудь в другом месте. Шведский долголетний концерн по производству продукции для людей с физическими недостатками породил конкурентоспособную отрасль, сфокусированную на особых потребностях. Забота об окружающей среде в Дании привела к успеху компаний, производящих оборудование для контроля за загрязненностью воды и ветряные двигатели.

Если говорить более обобщенно, то компании получают возможность предвидеть глобальные тенденции в том случае, когда происходит распространение ценностей, принятых в стране базирования, т.е. когда страна, наряду со своей продукцией, экспортирует свои ценности и вкусы. Например, успех на международном уровне компаний США, имеющих дело с продуктами питания быстрого приготовления и кредитными карточками, отражает не только стремление американцев к удобству, но и распространение их вкусов на остальную часть мира. Страны экспортируют свои ценности и вкусы с помощью средств массовой информации, через обучение иностранцев, использование политического влияния и посредством деятельности за границей своих граждан и компаний.

РОДСТВЕННЫЕ И ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ ОТРАСЛИ

Третьей важной составляющей национальных преимуществ является присутствие в данной стране родственных и поддерживающих отраслей, конкурентоспособных на международном уровне. Конкурентоспособные в международных масштабах внутренние поставщики создают преимущества для следующих за ними отраслей несколькими способами. Во-первых, они обеспечивают наиболее эффективные в отношении затрат факторы производства — эффективно, заблаговременно, быстро а иногда привилегированным образом. Итальянские ювелирные компании, выпускающие изделия из золота и серебра, стали лидерами в своей отрасли отчасти и в силу того, что другие итальянские компании являлись поставщиками двух третей мирового производства машин и механизмов для точной обработки металлов и производства ювелирных изделий.

Однако значительно более важным, чем просто доступ к необходимым компонентам и машинам, оказывается то преимущество, что расположенные в той же стране родственные и поддерживающие отрасли обеспечивают инновации и модернизацию — преимущество базируется на тесных деловых взаимосвязях. По-

ставщики и конечные потребители, расположенные недалеко друг от друга, имеют преимущество в более простом налаживании контактов, возможности обеспечивать быстрый и постоянный поток информации, а также непрерывном обмене идеями и инновациями. Компании получают возможность влиять на то, в каком направлении поставщики прилагают свои усилия по техническому совершенствованию, а также могут выступать в качестве базовых точек для тестирования их исследовательской работы, ускоряя этим продвижение инноваций.

На рис. 6.2, “Итальянская обувная группа”, предлагается графический пример того, как группа близко расположенных связанных отраслей промышленности создает конкурентные преимущества для ряда взаимосвязанных отраслей, каждая из которых оказывается конкурентоспособной на мировом уровне. Например, обувщики постоянно взаимодействуют с производителями выделанной кожи по вопросам новых стилей и технологий производства и узнают о новых текстурах и цветах кожи, когда все это еще только появляется в чертежах разработчиков. Производители кожи получают возможность своевременного видения тенденций моды, что помогает им планировать создание новой продукции. Такое взаимодействие оказывается взаимовыгодным и самопроизвольно усиливающимся, однако оно не возникает автоматически: ему способствует близость в расположении, но наступает оно только в силу того, что компании, производящие конкретную продукцию, и их поставщики, работают над этим вопросом.

Больше всего преимуществ национальные компании получают в том случае, если сами поставщики оказываются конкурентоспособными на международном уровне. Очень полезным для компании или страны является создание “замкнутых” поставщиков, полностью зависящих от внутренней промышленности и не обслуживающих иностранных конкурентов. При этом для получения конкурентных преимуществ нет необходимости в том, чтобы страна была конкурентоспособной во всех отраслях промышленности, осуществляющих поставки. Компании могут охотно использовать источники поставки иностранных материалов, компонентов или технологий без сильных последствий на инновации или изготовление отраслевых продуктов. То же самое можно сказать и о других широко распространенных технологиях, таких как электроника или программное обеспечение, в случае которых отрасль представляет узкую область приложения.

Внутренняя конкуренция в родственных отраслях обеспечивает аналогичные преимущества: поток информации и технический обмен повышают скорость внедрения инноваций и модернизацию. Внутренняя родственная отрасль также повышает вероятность того, что компании будут приобретать новый опыт; она, помимо этого, является источником новых участников, которые будут приносить новый подход к конкурентной борьбе. Так, например, успех Швейцарии в фармацевтической отрасли возник на основе предшествовавшего ему международного успеха в деле производства красителей; доминирование Японии в производстве электромузыкальных инструментов выросло из добившегося признания производства акустических инструментов и сильной позиции страны в индустрии бытовой электроники.

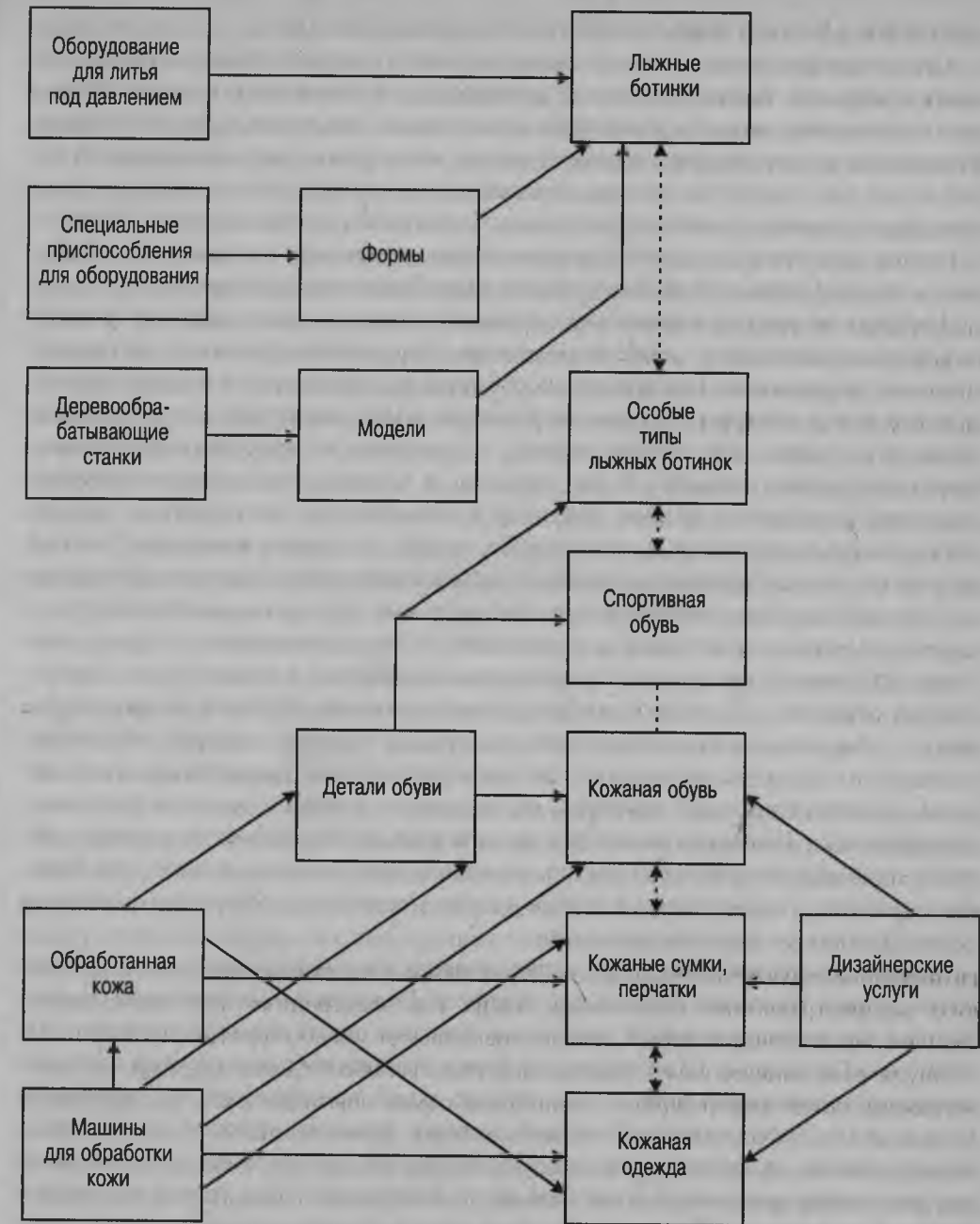


Рис. 6.2. Итальянская обувная группа

Существующие в определенной стране условия и контекст создают сильные тенденции того, как компании будут создаваться, организовываться и управляться, а также определяют характер внутренней конкуренции. Например, в Италии успешно функционирующие на международном уровне конкуренты часто представляют собой малые или средние компании, находящиеся в частной собственности и управляемые по принципу разветвленной семьи; в противоположность этому в Германии компании стремятся к жесткой иерархии в плане организации и практики управления, а верхние звенья управленцев обычно имеют техническое образование.

Ни одна из систем управления не может считаться пригодной для универсального применения — даже несмотря на современное увлечение японскими методами управления. Конкурентоспособность в определенной отрасли является результатом слияния практики управления и моделей организации, наиболее предпочтительных для данной страны, и источников конкурентных преимуществ для данной отрасли. В тех отраслях, в которых итальянские компании лидируют на мировом уровне, например в производстве светильников, мебели, обуви, шерстяных тканей и упаковочных машин, стратегия компании, направленная на выпуск удобной продукции, целевой маркетинг, быстрые изменения и необычайная приспособляемость отвечают как динамике индустрии, так и характеру итальянской системы управления. В противоположность этому принятая в Германии система управления хорошо работает в технических и инженерных отраслях — в оптике, производстве химикатов, сложном машиностроении, — где сложность выпускаемой продукции требует точности обработки, тщательного процесса разработки, послепродажного обслуживания и, таким образом, соответствующей структуры управления с высоким уровнем дисциплинированности. Немецкие компании значительно реже добиваются успеха в области производства потребительских товаров и предоставления услуг, где большое значение в конкурентной борьбе имеют маркетинг с созданием имиджа, а также быстрая смена новых моделей.

Различные страны также очень сильно отличаются в плане целей, которых стремятся достичь компании и отдельные личности. Цели компании отражают характеристики национального рынка капитала и практики оплаты труда менеджеров. Например, в Германии и Швейцарии, где банки составляют существенную часть национальных держателей акций, большинство акций приобретается на длительный срок и редко перепродается. Компании хорошо функционируют в сформировавшихся отраслях, в которых текущие инвестиции на исследование, развитие и на создание новых мощностей существенны, но доход может быть только на среднем уровне. Соединенные Штаты представляют другую противоположность, с большим объемом подверженного риску капитала, но с широкими масштабами перепродажи государственных компаний и большим вниманием, уделяемым инвесторами квартальной и ежегодной оценке стоимости акций. Денежная компенсация деятельности менеджеров сильно зависит от полученных за год дивидендов и от личных ре-

зультатов работы. Америка хорошо выступает в сравнительно новых отраслях, таких как программное обеспечение и биотехнологии, или в тех, где акционерное финансирование новых компаний способствует активной внутренней конкуренции, например в производстве электроники для специальных целей и особых услуг. При этом, однако, сильное давление, ведущее к недоиспользованию возможностей капиталовложений, досаждают более зрелым отраслям.

Для конкурентных преимуществ существенна также личностная мотивация к труду и повышению профессиональных навыков. Выдающиеся таланты — это очень ценный ресурс для любой нации. Достижимые страной успехи в значительной степени зависят от типов образования, которое выбирают ее талантливые представители, от того, где они предпочитают работать, от выполнения ими своих обязательств и прилагаемых усилий. Цели государственных структур и те ценности, которые предлагаются отдельным гражданам и компаниям, а также престиж, которым государство окружает определенные отрасли промышленности, приводят в движение капитал и людские ресурсы — что, в свою очередь, непосредственно влияет на конкурентоспособность конкретных отраслей промышленности. Страны стремятся быть конкурентоспособными в той деятельности, к которой люди стремятся или от которой они зависят, — к деятельности, из которой произрастают национальные герои. В Швейцарии это банковское дело и фармацевтическая промышленность. В Израиле важнее всего были сельское хозяйство и области, связанные с обороноспособностью. В некоторых случаях оказывается достаточно сложно различить причину и следствие. Достижение успеха на международном уровне может сделать отрасль промышленности престижной, усиливая тем самым ее преимущества.

Наличие сильных местных конкурентов представляет собой последний и очень мощный стимул к созданию и поддержанию конкурентных преимуществ. Это справедливо в случае небольших стран, таких как Швейцария, где конкуренция между фармацевтическими компаниями, Hoffmann-La Roche, Ciba-Geigy и Sandoz, привела к завоеванию лидирующей позиции на мировом уровне. Это справедливо также и для Соединенных Штатов в отношении производства компьютеров и программного обеспечения. Роль жестокой конкурентной борьбы нигде не прослеживается так явно, как в Японии, где имеется 112 компаний, конкурирующих в области станкостроения, 34 — в индустрии полупроводников, 25 — в оборудовании для звукозаписи, 15 — в производстве фотоаппаратов; количество компаний, работающих в отраслях, в которых Япония добилась преимуществ на международном рынке, выражается обычно двузначными числами (табл. 6.1). Среди всех приведенных на ромбе конкурентоспособных преимуществ позиций конкуренция на внутреннем рынке оказывается наиболее важной в связи с мощным стимулирующим влиянием, которое она оказывает на остальные элементы.

Таблица 6.1. Оценочное количество японских конкурирующих компаний в некоторых отраслях промышленности

Кондиционеры воздуха	13
Оборудование для звукозаписи	25
Автомобили	9
Фотоаппараты	15
Автомагнитофоны	12
Углеродные волокна	7
Строительное оборудование*	15
Копиры	14
Факс-аппараты	10
Большие компьютеры	6
Автопогрузчики	8
Станки	112
Микроволновое оборудование	5
Мотоциклы	4
Музыкальные инструменты	4
Персональные компьютеры	16
Полупроводники	34
Швейные машины	20
Кораблестроение**	33
Сталь***	5
Синтетические волокна	8
Телевизоры	15
Шины для грузовиков и автобусов	5
Грузовики	11
Пишущие машинки	14
Видеомагнитофоны	10

Источники: Интервью на месте. Nippon Kogyo Shinbun, Nippon Kogyo Netkan. 1987; Yano Research, Market Share Jitan. 1987; оценки исследователей.

*Число компаний различается по областям продукции. Меньше всего компаний (десять) занимается выпуском бульдозеров. Пятнадцать компаний производят самоходные экскаваторы, железнодорожные и автомобильные краны, а также асфальтоукладочные машины. Двадцать компаний выпускают гидравлические экскаваторы, это отрасль промышленности, в которой Япония особенно сильна.

**Шесть компаний имеют ежегодный экспорт продукции, превышающий 10000 тонн.

***Компании объединены.

С общепринятой точки зрения, казалось бы, что внутренняя конкуренция — это нечто совершенно излишнее: она приводит к дублированию усилий и мешает компаниям достигать больших масштабов производства. Правильное решение с этой точки зрения состоит в том, чтобы выбрать одну или две лидирующие национальные компании, осуществляющие масштабное производство и имеющие достаточную силу для противостояния иностранным конкурентам, и гарантировать для них необходимые ресурсы и поддержку правительства. В действительности, однако, национальные лидеры оказываются в своем большинстве неконкурентоспособными, даже если они получают крупные субсидии и мощную защиту своего правительства. Во многих ведущих отраслях, в которых есть только один лидер в масштабах страны, таких как аэрокосмическое агентство или телекоммуникации, правительство сыграло большую роль в разрушении конкуренции.

Статическая эффективность имеет существенно меньшее значение, чем динамическое совершенствование, которое необычайно стимулируется внутренней конкуренцией. Внутренняя конкуренция, как и любая другая конкуренция, приводит к возникновению давления на компании, вынужденные вводить новшества и совершенствоваться. Местные конкуренты вынуждают друг друга снижать цены, улучшать качество и обслуживание, а также создавать новые продукты и процессы. Однако в отличие от конкуренции с иностранными компаниями, которая имеет тенденцию к тому, чтобы быть аналитической и дистанцированной, местная конкуренция часто выходит за рамки чисто экономического соревнования и становится достаточно самостоятельной. Находящиеся внутри одной страны конкуренты вовлекают в свою деятельность достаточно активную наследственную вражду; они борются не только за раздел рынка, но и за людей, техническое совершенство и, что, возможно, имеет самое большое значение, за “право похвалиться результатами”. Успех одной из национальных конкурирующих компаний доказывает другим, что достижения в данной области возможны, и часто привлекает новых участников в данную отрасль промышленности. Компании часто приписывают успех, достигаемый иностранными конкурентами, существованию для них некоторых “особых” преимуществ. В случае своих внутренних конкурентов для проигравшей компании таких психологических поблажек нет.

Концентрация в географическом плане усиливает внутреннюю конкуренцию. Это очень общая черта для всего мира: итальянские компании, занимающиеся выпуском ювелирных изделий и бижутерии, расположены в окрестности двух городов, Ареzzo и Валенса По; компании, производящие ножевой товар — в Солингене (Западная Германия) и Секи (Япония); фармацевтические компании — в Базеле (Швейцария); производство мотоциклов и музыкальных инструментов — в Хамаматси (Япония). Чем больше локализация конкурентов, тем интенсивнее конкурентная борьба. А чем она интенсивнее — тем лучше.

Еще один выигрыш от внутреннего соперничества заключается в давлении, которое оно создает для постоянного совершенствования источников конкурентного преимущества. Присутствие внутренних конкурентов автоматически отменя-

ет виды преимущества, которые приходят из простого существования в конкретной стране — факторные издержки, доступ или привилегированный доступ к местному рынку или же издержки для иностранных конкурентов, которые осуществляют импорт на этот рынок. Компании оказываются вынужденными выходить за пределы названного выше, получая в результате больше устойчивых преимуществ. Более того, внутренняя конкуренция будет вынуждать компании с большей ответственностью относиться к получению поддержки от правительства. Менее вероятно, что компании будут замыкаться на правительственные контракты или поддерживать протекционизм в своей отрасли. Вместо этого каждая отрасль будет искать и извлекать из этого выгоды более конструктивных форм государственной поддержки, таких как помощь в освоении внешнего рынка, инвестиции в определенные образовательные структуры или другие специальные факторы.

Как это ни парадоксально, именно сильная внутренняя конкуренция заставляет компании выходить на внешний рынок и добиваться на нем успеха. В частности, в случае крупномасштабной экономики местные конкуренты вынуждают друг друга обращать пристальное внимание на внешний рынок, повышать эффективность своей работы и рентабельность. После проверки жесткой внутренней конкуренцией самые сильные компании оказываются способными достигать успеха за границей. Если Digital Equipment способна выстоять в конкурентной борьбе с IBM, Cata General, Prime и Hewlett-Packard, конкуренция с Siemens или Machines Bull ее уже не пугает.

Правило ромба как система

Каждая из четырех названных составляющих успеха определяет соответствующую точку на ромбе конкурентных преимуществ страны; действие одной из составляющих часто зависит от состояния трех остальных. Например, требовательность покупателей не приведет автоматически к появлению улучшенной продукции, если качество людских ресурсов не даст компаниям возможности добиваться соответствия требованиям покупателей. Конкретные недостатки в факторах производства не будут стимулировать обновление, если конкуренция недостаточно сильна и цели, которые ставит перед собой компания, не подкрепляются существенными инвестициями. В целом слабая позиция в любой из составляющих будет ограничивать возможности данной отрасли прогрессировать и обновляться.

Вместе с тем позиции в ромбе обладают также свойством взаимного усиления; они составляют систему. Два элемента, внутренняя конкуренция и географическая концентрация, особенно сильны в превращении ромба в единую систему — внутренняя конкуренция в связи с тем, что она стимулирует совершенствование по всем остальным ключевым позициям, а географическая концентрация — по причине порождения и усиления взаимодействия между четырьмя отдельными факторами.

Роль внутренней конкуренции иллюстрирует работу ромба как системы с внутренним усилением. Жесткая внутренняя конкуренция стимулирует развитие специфических массивов особых факторов, особенно в том случае, если все конкуренты располагаются в одном городе или регионе: Калифорнийский университет в Девисе

стал ведущим мировым центром исследований в области виноделия благодаря работе в тесном контакте с калифорнийской индустрией виноделия. Активные местные конкуренты также повышают внутренний спрос на продукцию данной отрасли. Например, в мебельной и обувной промышленности итальянские потребители привыкли ожидать предоставления им большего количества продукции и более высокого ее качества в связи с быстрым прохождением новой продукции, стимулируемым интенсивной внутренней конкуренцией между сотнями итальянских компаний. Внутренняя конкуренция способствует также возникновению родственных и поддерживающих отраслей промышленности. Например, японская лидирующая на мировом уровне группа производителей, работающих с полупроводниковыми технологиями, стимулировала развитие занимающих лидирующую позицию производителей полупроводникового оборудования.

Эти эффекты могут срабатывать во всех направлениях: иногда поставщики мирового класса становятся новыми участниками в отрасли, в которую они осуществляют поставки. Или же очень искушенные покупатели могут сами превратиться в индустрию поставщиков, особенно когда они имеют необходимые навыки и видение того, что новая отрасль будет иметь стратегическое значение. Японская робототехническая отрасль, например, Matsushita и Kawasaki, сначала разработала роботов для внутреннего применения, а затем уже начала продавать роботов в другие страны. На сегодняшний день названные компании являются сильными конкурентами в робототехнической отрасли. В Швеции Sandvik перешла от производства специальных сталей к производству бурильных молотков, а SKF — от специальных сталей к шариковым подшипникам.

Другим эффектом системного характера ромба является то, что страны достаточно редко имеют только одну конкурентоспособную отрасль; вернее, правило ромба формирует окружение, которое поддерживает кластеры конкурентоспособных отраслей. Конкурентоспособные отрасли не разбросаны в экономике бессистемно — они обычно связаны друг с другом вертикальными (покупатель-продавец) или горизонтальными (общие потребители, технология, каналы) связями. Не рассредоточиваются такие группы и физически: они тяготеют к концентрации в географическом плане. Одна конкурентоспособная отрасль помогает возникновению другой в процессе взаимного усиления. Например, сила японских компаний, выпускающих бытовую электронику, перенесла свой успех в области полупроводниковых технологий на производство плат памяти и интегральных схем, в которых используется их продукция. Успехи японских компаний, выпускающих компьютеры laptop, которые контрастируют с достаточно ограниченными успехами в других сегментах, отражают основную силу в производстве других компактных портативных изделий и ведущие знания и опыт в области жидкокристаллических дисплеев, завоеванные в изготовлении калькуляторов и часов.

Как только кластер сформировался, возникает взаимная поддержка всех отраслей в группе. Преимущества распространяются вперед, назад и в горизонтальном направлении. Агрессивное соперничество в одной отрасли распространяется

на другие отрасли в пределах кластера — посредством передачи технологии, развития рыночной позиции и диверсификации действующих компаний. Вход на рынок из других отраслей внутри кластера подстегивает модернизацию, стимулируя научно-исследовательские подходы и содействие введению новых стратегий и навыков. Через каналы поставщиков и потребителей, контактирующих с множеством конкурирующих компаний, происходит свободное распространение информации и инновации распространяются очень быстро. Взаимосвязи в пределах группы, часто достаточно неожиданные, ведут к осознанию новых путей ведения конкурентной борьбы и новых возможностей. Такой кластер становится средством поддержания разнообразия и преодоления узости взглядов, инерции, недостаточной гибкости, а также способствует приспособлению между конкурентами, которые замедляют или блокируют совершенствование и новые входы на рынок.

Роль правительства

В продолжающихся дебатах по вопросу конкурентоспособности стран ни один вопрос не вызывает такого потока аргументации и большего непонимания, чем роль правительства. Многие усматривают в правительстве очень важного помощника или элемент поддержки конкретной отрасли, вовлекающий политику для поддержания конкурентоспособности стратегических или основных отраслей. Другие же принимают концепцию *свободного рынка*, считая, что функционирование экономики должно регулироваться естественными движущими силами.

Неверны оба эти взгляда на данный вопрос. Любой из них, если логически ему следовать, будет вести к постоянному истощению конкурентных возможностей страны. С одной стороны, сторонники правительственной поддержки для промышленности часто предлагают политические пути, которые при длительном применении могут только приносить вред компаниям и создавать потребность в увеличении помощи. С другой стороны, сторонники минимального правительственного присутствия игнорируют ту законодательную роль, которую имеет правительство при определении содержания и организационной структуры, окружающей компании, а также в создании среды, стимулирующей компании в достижении конкурентных преимуществ.

Адекватная роль правительства состоит в том, чтобы оно выступало в роли катализатора и искателя нового; оно должно вдохновлять — или даже подталкивать — компании к повышению своих стремлений и движению к более высоким уровням конкуренции, даже несмотря на то, что этот процесс может оказываться весьма неприятным и сложным. Правительство не может создавать конкурентоспособные отрасли; это могут делать только сами компании. Правительство играет роль, которая по своей сущности оказывается значимой только частично и ведет к успеху, лишь если действия правительства срабатывают вместе с благоприятными основополагающими условиями, приведенными в ромбе. Однако в плане передачи и умножения сил, действующих в соответствии с их расстановкой в ромбе, роль правительства оказывается очень мощной. Ведущая к успеху политика правительства — это та политика, которая создает среду, в которой компании могут достигать конкурент-

ных преимуществ, — а не та, при которой правительство непосредственно вовлекается в сам процесс, за исключением случаев, когда страна находится на раннем этапе развития. Роль правительства является скорее косвенной, чем прямой.

Правительство Японии, прилагая к этому достаточные усилия, понимает свою роль лучше, чем кто-либо другой, — включая тот факт, что страны проходят через различные этапы развития конкурентоспособности и что адекватная роль правительства изменяется с прогрессом в экономике. Стимулируя зарождение спроса на прогрессивную продукцию, подводя промышленность к необходимости быть на переднем крае технологического прогресса посредством символического процесса кооперирования, устанавливая премии, которыми отмечается качество, а также предпринимая другие политические шаги, умножающие действие представленных в ромбе сил, правительство Японии ускоряет ход инноваций. Однако подобно правительственным чиновникам в любой другой стране, японские бюрократы могут в худшем случае делать те же ошибки: пытаться управлять структурой отрасли, слишком долго защищать рынок, а также прибегать к политическому давлению с целью отмежевания от конкурентной борьбы неэффективно действующих розничных торговцев, фермеров, дистрибьюторов, а также промышленных компаний.

Несложно догадаться, почему в вопросе о конкурентоспособности страны настолько много правительств так часто делают одни и те же ошибки: время достижения конкурентоспособности для компаний и политическое время деятельности правительства различаются слишком сильно. Для некоторой отрасли создание конкурентных преимуществ может потребовать десятилетий; этот процесс требует длительного времени совершенствования навыков работников, инвестирования в продукцию и производственные процессы, создания кластеров, а также внедрения на внешние рынки. Например, в случае японской автомобильной промышленности компании делали первые шаги в плане экспортирования продукции в 50-х годах — однако до 70-х им не удавалось достичь сильной позиции на международном рынке.

Однако с точки зрения политики десятилетие — это целая вечность. В связи с этим большинство правительств предпочитает политические действия, которые ведут к легко достижимым краткосрочным выигрышам, такие как субсидии, защита и организованные слияния компаний, — а это именно та политика, которая замедляет обновление. Большинство политических действий, которые могут оказаться действительно эффективными, оказываются либо слишком медленными и требующими слишком большого терпения со стороны политиков, либо, что даже еще хуже, им сопутствует некоторая, пусть и непродолжительная, болезненность. Например, для того, чтобы сделать нерегулируемой защищенную отрасль, необходимо пройти через банкротства в ближайшем будущем — и только впоследствии появятся более сильные, более конкурентоспособные компании.

Проведение политики, направленной на статические, краткосрочные преимущества в стоимости, вредящей обновлению и динамическому развитию, представляет собой наиболее часто встречающуюся и самую серьезную ошибку экономической политики правительства. В стремлении оказать помощь правительст-

вам очень легко встать на путь совместных проектов с целью избежать “расточительного” исследования и развития, что разрушает динамизм и соревнование между компаниями. В то же время даже некоторое снижение затрат при увеличении масштабов производства легко обесценивается быстрым совершенствованием продукции и производственных процессов и завоеванием весомого присутствия на мировых рынках, — а подобной политикой это все разрушается.

Существуют некоторые простые, основополагающие принципы, которым должны следовать правительства для оказания адекватного позитивного воздействия на конкурентоспособность страны: необходимо поощрять изменения, способствовать внутренней конкуренции, стимулировать инновации. Некоторые характерные политические подходы, которыми следует руководствоваться странам, стремящимся получить конкурентные преимущества, включают следующие элементы.

ФОКУСИРОВКА НА СОЗДАНИИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ ФАКТОРОВ

На правительстве лежит чрезвычайно большая ответственность за основополагающие факторы, такие как система начального и среднего образования, базовая инфраструктура страны, а также проведение исследований в областях, представляющих общий интерес, например в здравоохранении. Однако усилия, направляемые по этому пути создания благоприятных факторов, редко приводят к формированию конкурентных преимуществ. Факторы, приводящие к конкурентным преимуществам, являются, скорее, прогрессивными, специализированными и тесно привязанными к определенным отраслям или группам отраслей. Такие механизмы, как специализированные программы обучения, университетские исследования, направленные на решение проблем отрасли, деятельность торговых объединений и, что наиболее важно, частные инвестиции компаний в конце концов создают факторы, которые будут приносить конкурентные преимущества.

ИЗБЕЖАНИЕ ВМЕШАТЕЛЬСТВА В ФАКТОРЫ И ВАЛЮТНЫЙ РЫНОК

Вмешиваясь в факторы и валютный рынок, правительства надеются снизить факторные издержки или установить благоприятный валютный курс, чтобы помочь компаниям более эффективно конкурировать на международном рынке. Опыт, накопленный во всем мире, свидетельствует о том, что подобная политика — такая, например, как проведенная администрацией Рейгана девальвация доллара — часто оказывается неэффективной. Подобная практика препятствует обновлению промышленности и поиску более устойчивых конкурентных преимуществ.

Противоположный случай, который мы наблюдаем в Японии, оказывается весьма поучительным; подобные примеры мы находим также в Германии и Швейцарии. В течение последних двадцати лет японцы находились под сильным воздействием шока, последовавшего за внезапной никсоновской девальвацией валюты, двух нефтяных кризисов и, в последнее время — резкого изменения курса иены; все это вынуждало японские компании совершенствовать свои конкурентные преимущества. Смысл здесь состоит не в том, что правительству следует заниматься политикой, которая нарочито управляет факторными издержками или обменным курсом. Ско-

рее, можно сказать, что в том случае, если действующие на рынке силы приводят к повышению факторных издержек или повышению обменного курса, правительство должно сопротивляться соблазну вернуть их обратно.

СТРОГОЕ СООТВЕТСТВИЕ ПРОДУКТА СТАНДАРТАМ БЕЗОПАСНОСТИ И ОХРАНЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ

Непосредственная законодательная деятельность правительства может способствовать достижению конкурентных преимуществ посредством стимулирования и совершенствования внутреннего спроса. Жесткие стандарты на показатели деятельности продукта, на его безопасность, а также влияние на окружающую среду создают давление на компании, вынуждающее их повышать качество, совершенствовать технологию и придавать продукту особенности, отвечающие потребительскому спросу и социальным потребностям. Облегчение налагаемых стандартами требований, каким бы соблазнительным оно ни было, оказывает отрицательное воздействие.

В том случае, если жесткие законодательные нормы превосходят будущие международные стандарты, это дает национальным компаниям стартовые преимущества в разработке продуктов и услуг, которые будут пользоваться спросом везде. Шведские жесткие стандарты, направленные на защиту окружающей среды, способствовали возникновению конкурентных преимуществ во многих отраслях промышленности. Например, Atlas Copco производит бесшумные компрессоры, которые можно использовать в густо населенных городских регионах с созданием минимальных неудобств для населения. Однако жесткие стандарты необходимо комбинировать с быстрым и целенаправленным законодательным процессом, который не поглощает ресурсы и не вызывает излишних задержек.

СИЛЬНОЕ ОГРАНИЧЕНИЕ ПРЯМОЙ КООПЕРАЦИИ МЕЖДУ СОПЕРНИКАМИ В ОТРАСЛИ

Сегодня наиболее распространенной общей причудой политики в конкурентоспособности является призыв к увеличению степени кооперации исследований и созданию отраслевых консорциумов. Действуя на основе представлений о том, что ведение конкурентами независимых исследований вызывает распыление средств и дублирование и что совместные усилия ведут к достижению экономии на масштабах деятельности, а также что отдельные компании, вероятно, недостаточно инвестируют научно-исследовательские работы из-за неспособности использовать все получаемые выгоды, правительства приняли идею о более тесной кооперации. В Соединенных Штатах были внесены изменения в антимонопольное законодательство с целью разрешения более тесного сотрудничества в проведении научно-исследовательских работ; в Европе крупные проекты, такие как ESPRIT, проект в области информационных технологий, свели вместе компании из нескольких стран. В большинстве случаев за поворотом в этом направлении стоит тот факт, что западные правительства восхищаются — и принципиально не понимают — многочисленные совместные исследовательские проекты, финансируемые Министерством внешней торговли и промышленности (MITI — Ministry

of International Trade and Industry), проекты, внесшие свой вклад в повышение конкурентных преимуществ Японии.

Однако более детальное рассмотрение японских совместных проектов свидетельствует о несколько ином развитии событий. Японские компании принимают участие в проектах MITI для того, чтобы иметь хорошие отношения с этой структурой, поддерживать свой корпоративный имидж, а также затруднять воздействие рисков, которым подвергаются конкурирующие компании, — это в большинстве своем соображения защиты. Компании редко задействуют своих ведущих ученых и инженерных работников для выполнения совместных проектов и обычно тратят значительно больше на свои собственные исследовательские проекты в той же области. Правительство обычно вносит только достаточно умеренный финансовый вклад в проект.

Истинное значение проводимых в Японии совместных исследований состоит в том, чтобы сигнализировать о важности возникающих областей техники и стимулировать соответствующие исследования, проводимые самими компаниями. Совместные проекты ускоряют исследование компаниями новых областей и стимулируют внутренние затраты на научно-исследовательские работы, поскольку компании знают о том, что их конкуренты внутри страны ведут исследования в данных областях.

При наличии некоторых достаточно ограниченных условий совместное исследование может оказаться выгодным. Проекты должны относиться к области базовых исследований продукции и производственного процесса, но не к области специфических источников конкурентных преимуществ компании. Они должны составлять только достаточно умеренную часть общей программы исследований, проводимых компанией в данной области. Совместные исследования должны быть только непрямыми, проводиться через независимые организации, к которым имеют доступ большинство компаний, работающих в данной отрасли. Организационные структуры, такие как университетские лаборатории или центры контроля качества, уменьшают проблемы, связанные с управлением, и снижают риск, порождаемый конкуренцией. И наконец, самые полезные совместные проекты часто относятся к областям, затрагивающим целый ряд отраслей промышленности и требующих значительных затрат на ведение научно-исследовательских работ.

ПРОДВИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ, ВЕДУЩИХ К УСТОЙЧИВОМУ ИНВЕСТИРОВАНИЮ

Правительство оказывает огромное влияние на формирование целей инвесторов, менеджеров, персонала через проводимую им в различных областях политику. Способ, которым регулируются рынки капитала, создает, например, формы стимулирования инвесторов и, в свою очередь, определяет поведение компаний. Правительство должно направлять усилия на стимулирование существенных вложений в повышение квалификации работников, инновации, а также в материальные активы. Пожалуй, единственным и самым мощным средством увеличения нормы инвестиций в отрасль является налоговый стимул для долгосрочного дохода от прироста капитала (пять или более лет), использование которого ограничено новыми вложениями в акции корпорации. Стимулирование долгосрочного прироста капитала

должно применяться также в отношении пенсионных фондов и других свободных от налогов инвестиций, которые на данный момент имеют много причин не быть вовлеченными в процессы с быстрой производственной деятельностью.

ПРЕКРАЩЕНИЕ РЕГУЛИРОВАНИЯ КОНКУРЕНЦИИ

Регулирование конкуренции посредством проведения соответствующей политики, такой как сохранение государственной монополии, контроль за вложениями в отрасль или фиксация цен, приводит к двум существенным отрицательным результатам: происходит снижение конкуренции и замедление инноваций, поскольку компании занимаются прежде всего взаимодействием со структурами, устанавливающими регулирование, и защитой того, что они уже имеют; а это, в свою очередь, делает отрасль менее динамичной и менее привлекательной для покупателей или поставщиков. Однако дерегулирование и приватизация сами по себе не ведут к успеху без жесткой внутренней конкуренции, а это требует проведения сильной и последовательной антимонопольной политики.

ПРОВЕДЕНИЕ СИЛЬНОЙ ВНУТРЕННЕЙ АНТИТРЕСТОВСКОЙ ПОЛИТИКИ

Сильная антитрестовская политика, особенно в горизонтальных слияниях, объединениях, обусловленных сговором, представляет собой основу для инноваций. На сегодняшний день модно призывать к слиянию и объединению во имя глобализации и создания ведущих национальных компаний, однако зачастую это мешает возникновению конкурентных преимуществ. Реальная внутренняя конкуренция требует, чтобы правительства не допускали слияния компаний, приобретений и объединений с вовлечением лидирующих в данной отрасли компаний. Более того, одни и те же стандарты на слияние и объединение должны применяться как для базирующихся в данной стране, так и для иностранных компаний. И наконец, политика правительства должна оказывать предпочтение входа в отрасль за счет внутренних ресурсов компаний, как отечественных, так и международных, а не посредством приобретения. Компаниям должно быть, однако, разрешено приобретать малые компании в смежных отраслях промышленности в том случае, если такое движение способствует переносу навыков, способному создавать конкурентные преимущества.

ОТКАЗ ОТ ЗАРЕГУЛИРОВАННОСТИ В ТОРГОВЛЕ

Регулирование торговли представляет собой растущую и опасную тенденцию, оказывающую сильное влияние на снижение конкурентоспособности страны. Приказные торговые соглашения, добровольные соглашения по ограничению, любые другие механизмы, устанавливающие количественные цели по разделению рынков, опасны, неэффективны и часто оказываются очень дорогостоящими для потребителей. Вместо того чтобы способствовать обновлению национальной промышленности, регулируемая торговля гарантирует рынок сбыта для неэффективно работающих компаний.

Торговая политика правительства должна стимулировать открытый доступ к рынку для любой чужой страны. Для эффективного воздействия торговая политика должна не быть пассивным инструментом; она не может отвечать только потребностям компаний или работать только на те отрасли, которые способны обеспечить для себя достаточную политическую поддержку; она не должна требовать, чтобы ей предшествовал длительный период притеснений или служить только находящимся в бедственном положении отраслям. Торговая политика должна искать возможности создания открытых рынков во всех областях, в которых данная страна имеет конкурентные преимущества, и должна активно реагировать на возникновение новых отраслей и возникающие проблемы.

В том случае, если правительство встречает торговый барьер, установленный другой страной, оно должно направлять свои усилия на уничтожение барьера, а не на регулирование импорта и экспорта. Например, в Японии давление в направлении ускорения уже и без того быстрого роста импорта оказывается более эффективным, чем попытки двигаться в направлении регулируемой торговли. Компенсационные тарифы, которыми наказываются компании, практикующие нечестную торговлю, оказываются эффективнее, чем рыночные квоты. К другим важным инструментам открытия рынка, значение которых все возрастает, относятся ограничения, не дающие компаниям возможности препятствовать внутренним инвестициям в собственность или производственные мощности компании в стране их нахождения — при этом осуществляется блокировка ведущих нечестную борьбу компаний, они лишаются возможности использования своих преимуществ для создания новых плацдармов, обеспечивающих иммунитет от наложения санкций.

Однако любая из этих мер может иметь и обратный эффект. В каждый данный момент невозможно предусмотреть средства против недобросовестной практики торговли, позволяющие избежать как снижения побудительных мотивов для внутренних компаний к обновлению и экспортированию своей продукции, так и нанесения ущерба покупателям внутри страны. Цель таких мер должна состоять в том, чтобы в результате их применения необходимость в них исчезла.

План работы компании

Только сами компании могут достигать конкурентных преимуществ и сохранять их. Для этого они должны действовать на основе принципов, описанных выше. В частности, они должны осознавать ведущую роль инноваций — и ту неприятную истину, что инновации могут возникать только на основе давления и ведения поиска. Это заставляет руководство создавать динамичную, способствующую ведению поиска среду. И это же заставляет руководство замечать все обещающие легкое и быстрое создание конкурентных преимуществ пути, которые на самом деле ведут к провалу. Так, например, очень привлекательным представляется положиться на совместные проекты по исследованию и развитию для снижения затрат и рисков, связанных с проведением собственных исследований. Однако это может отвлечь вни-

мание и ресурсы компании от требуемых усилий в проведении исследований и существенно ухудшить перспективы реальных инноваций.

Конкурентные преимущества исходят от руководства, которое умножает действие приведенных в ромбе сил в направлении инноваций и совершенствования. Ниже приводятся несколько примеров проводимой компаниями политики, иллюстрирующих сказанное выше.

СОЗДАНИЕ ДАВЛЕНИЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИЙ

Компания должна искать испытаний и деятельности под давлением, а не избегать их. Частично стратегия здесь состоит в том, чтобы воспользоваться преимуществами страны, в которой находится сама компания, и создать на этой базе предпосылки для возникновения инноваций. Для этого компании могут осуществлять продажи самым требовательным покупателям и распространителям; вести поиск потребителей, предъявляющих самые высокие требования; устанавливать нормы, превосходящие самые жесткие существующие регулирующие нормы или стандарты на продукцию; пользоваться услугами лучших поставщиков; относиться к наемным работникам как к постоянным сотрудникам с целью стимулировать совершенствование их навыков и производительности труда.

ПОИСК САМЫХ СИЛЬНЫХ КОНКУРЕНТОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ

Для стимулирования организационных изменений сильные конкуренты могут рассматриваться в качестве общего врага. Лучшие менеджеры всегда кажутся несколько напуганными; они относятся с уважением к конкурентам и исследуют их. Для сохранения динамизма компании должны сделать стремление к испытаниям одним из принципов организации. Так, например, лоббирование, направленное против четких стандартов на продукцию, свидетельствует о том, что руководство компании ослабило свои стремления к совершенствованию. Компании, которые высоко ценят стабильность, послушных заказчиков, зависимых поставщиков и пассивных конкурентов, автоматически приходят к существованию по инерции и не могут добиться успеха.

СОЗДАНИЕ СИСТЕМ ПРЕДУПРЕЖДЕНИЯ

Сигналы раннего предупреждения превращаются в начинающие действовать заранее движущие силы по созданию преимуществ. Компании могут предпринимать определенные действия для того, чтобы лучше видеть признаки происходящих изменений и действовать в соответствии с ними, совершая благодаря этому мощный рывок вперед на пути конкурентной борьбы. Они могут, например, находить и приступать к обслуживанию таких покупателей, требования которых опережают текущий момент; исследовать все возникающие новые каналы сбыта и новых заказчиков; определять, где законодательные правила предвещают появление соответствующих правил в других местах; вводить в команду управленцев некоторое количество необычных для данной команды участников; поддерживать постоянную связь с исследовательскими центрами и источниками талантливых кадров.

УЛУЧШЕНИЕ ДЕЙСТВУЮЩЕГО ВНУТРИ СТРАНЫ ПРАВИЛА РОМБА

Для компаний жизненно необходимо совершенствовать то окружение, в котором они существуют внутри страны, превращать его в более прогрессивную платформу для достижения успеха на международном уровне. Часть ответственности, лежащей на компании, состоит в том, чтобы играть активную роль в формировании кластеров и работать со своими покупателями внутри страны, с внутренними поставщиками и каналами сбыта в направлении их совершенствования и расширения конкурентных преимуществ. Можно привести следующий пример улучшения действующего внутри страны правила ромба. Чтобы совершенствовать внутренний спрос, японские производители музыкальных инструментов, возглавляемые компаниями Yamaha, Kawai и Suzuki, создали музыкальные школы. Аналогичным образом компании могут стимулировать и поддерживать своих внутренних поставщиков, от которых они получают важный специфический вклад — включая вдохновение их на конкурирование в международных масштабах. Здоровье и сила национального кластера будет только усиливать собственный рейтинг компании в плане инноваций и совершенствования.

Почти в любой конкурентоспособной отрасли ведущие компании делают также заметные шаги по созданию специальных факторов, таких как людские ресурсы, научные знания или инфраструктура. В таких отраслях, как производство одежды из шерсти, керамической плитки, а также осветительного оборудования итальянские промышленные объединения вносят инвестиции в информационный рынок, в совершенствование технологии производственных процессов и развитие общей инфраструктуры. Компании могут также ускорять прохождение инноваций, размещая свои штаб-квартиры и другие ведущие основную деятельность подразделения в местах максимальной концентрации требовательных покупателей, важных поставщиков или специализированных механизмов создания факторов, таких как университеты или лаборатории.

ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ К КОНКУРЕНЦИИ ВНУТРИ СТРАНЫ

Для конкурирования в международных масштабах компании необходимы достаточно сильные внутренние конкуренты и активная конкуренция в пределах рынка собственной страны. Для сегодняшних Соединенных Штатов и Европы характерно, что менеджеры имеют привычку жаловаться на избыточную конкуренцию и приводить аргументы в пользу слияний и приобретений компаний, что должно привести к столь желаемой ими крупномасштабной экономике и возникновению критической массы. Такие жалобы вполне естественны, но аргументация совершенно неверна. Активная внутренняя конкуренция создает весомые конкурентные преимущества. Более того, лучше расти на международном уровне, чем доминировать на внутреннем рынке. Если компания стремится к приобретению, то иностранная компания, способная ускорить глобализацию и добавлять к ней внутренние преимущества или нейтрализовать внутренние недостатки, обычно оказывается значительно лучше в качестве объекта приобретения, чем слияние с лидирующими внутренними конкурентами.

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИЗБРАННЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ДРУГИХ СТРАНАХ

В поиске “глобальных” стратегий многие компании в настоящее время отказываются от возможностей, которые они имеют в соответствии с существующей расстановкой сил в ромбе для их собственных стран. Безусловно, видение глобальных перспектив важно для создания конкурентных преимуществ. Однако полагаться на деятельность за границей, вытесняющую существующие внутренние возможности, — это не самое лучшее решение. Обновление с целью преодоления локальных неблагоприятных факторов всегда оказывается более перспективным, чем поиск внешних источников; развитие внутренних поставщиков и покупателей лучше, чем ориентация только на заграничных. Только в том случае, если в собственной стране имеются существенные подводные камни для конкурентной борьбы, компании не смогут удержать конкурентные преимущества в течение длительного времени. Цель должна состоять в совершенствовании внутренних возможностей, так, чтобы деятельность за границей была выборочной и дополняющей, направленной только на общие конкурентные преимущества.

Правильный подход к глобализации состоит в том, чтобы избирательно использовать источники преимуществ в ромбах других стран. Так, например, выявление требовательных покупателей в других странах помогает компаниям понимать различные потребности и создает давление, которое будет стимулировать более быстрое продвижение инноваций. Это не зависит от того, насколько благоприятным оказывается ромб для собственной страны; более того, в других странах ведутся важные исследования. Для того чтобы извлекать преимущества из исследований за границей, компании должны иметь высококвалифицированных специалистов в точках своего базирования за границей и формировать высокий уровень приложения усилий в исследовательской области. Для получения отдачи от исследований, проводимых за границей, компании должны также обеспечивать доступ к своим собственным идеям — осознавая, что конкурентные преимущества приходят в результате длительных улучшений, а не из защиты сегодняшних секретов.

ВЫБОРОЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ СЛИЯНИЯ

Создание альянсов с иностранными компаниями превратилось еще в одну причуду менеджеров и предмет их забот: они отражают представляющееся привлекательным решение проблем компании, желающей получить преимущества, связанные с существованием предприятий за границей, или застраховаться от рисков, не теряя при этом своей независимости. В действительности, пока объединения могут достигать определенных преимуществ, они всегда требуют значительных затрат: при этом предполагается координирование работы двух независимых организаций, пересмотр целей с учетом интересов независимого структурного элемента, создание конкурента и отказ от выгоды. Эти издержки превращают большинство альянсов в недолговременные переходные образования, а не в стабильные, существующие в течение длительного времени отношения.

Что наиболее важно, альянс как всеобъемлющая стратегия будет только обеспечивать заурядность компании, но не лидерование на международном уровне. Ни одна компания не может полагаться на другую внешнюю и независимую компанию в отношении навыков и капиталовложений, составляющих ядро ее конкурентных преимуществ. К альянсам лучше всего относиться как к избирательному методу, используемому временно или задействующему не основные виды деятельности.

ВЫБОР СТРАНЫ БАЗИРОВАНИЯ ДЛЯ УСИЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

К наиболее важным решениям, принимаемым интернациональными компаниями, относится выбор страны, в которой будет базироваться каждый из видов деятельности. Компания может иметь различные страны базирования для различных видов деятельности или сегментов. В конечном счете, конкурентные преимущества формируются в стране базирования: здесь вырабатывается стратегия, создаются основная продукция и основные технологические процессы, а также производится основная масса продукции. Условия, существующие в стране базирования, должны способствовать введению новшеств; в противном случае у компании нет другого выхода, кроме как переводить свое базирование в страну; стимулирующую инновации и обеспечивающую самую благоприятную среду для конкурирования на международном уровне. Полумер здесь нет: команда управленцев также должна менять свою дислокацию.

Роль управления

Слишком много компаний и менеджеров верхнего уровня неправильно воспринимают характер конкуренции и стоящие перед ними задачи, концентрируя свое внимание на улучшении финансовой деятельности, поиске поддержки правительства, стабильности, стремятся к снижению риска посредством слияний и объединений.

Сегодняшние реалии конкурентной борьбы предъявляют высокие требования к лидерству. Лидеры верят в перемены; они ориентируют свои организации на постоянное обновление; они осознают важную роль своей собственной страны как составляющей конкурентных успехов и работают над совершенствованием. Важнее всего то, что лидеры осознают потребность в давлении рынка и испытаниях. Поскольку они стремятся способствовать соответствующим — и в некоторых случаях достаточно болезненным — политическим действиям правительства, их часто называют “государственными людьми”, несмотря на то, что немногие из них представляют себя в этом качестве. Они готовы пожертвовать легкой жизнью ради трудностей и, следовательно, ради достижения конкурентных преимуществ. В этом и должна состоять цель — как для стран, так и для компаний: не просто в выживании, а в достижении конкурентоспособности на международном уровне.

И не просто в достижении, но и в постоянном ее сохранении.

ГЛАВА 7

Кластеры и конкуренция

**Новые программы для компаний,
правительств и организаций**

Майкл Е. Портер

Эта статья значительно усилена обширным исследованием, проведенным Вероникой Ингхем (Veronica H. Ingham), и вспомогательными исследованиями Джона Келлегера (John Kelleher) и Раймонда Фисмана (Raymond Fisman). Я благодарен также за комментарии Джозефу Бейбеку (Josef Babiec), Грегори Бонду (Gregory Bond), Майклу Фейрбенксу (Michael Fairbanks), Ифору Фоукс-Вильямсу (Ifor Flowcs-Williams), Анни Хэбиби (Anne Habiby), Беннетту Харрисону (Bennet Harrison), Дэвиду Л. Кангу (David L. Kang), Люсии Маршалл (Lucia Marshall), Яну Смуту (Ian Smith), Клаасу Ван-дер-Линде (Claas van der Linde), а также Мариори Уильямс (Marjorie Williams).

В размышлениях о конкуренции и об уровне стратегии компании преобладает следующая центральная тема — что происходит внутри компании. Изучение конкурентоспособности наций и государств фокусировалось на экономике в целом под тем углом зрения, что национальная экономическая политика оказывает основное влияние на происходящие процессы. Как в самой конкуренции, так и конкурентоспособности роль местоположения почти не учитывается. Во всяком случае существует тенденция преуменьшать роль местоположения в этих вопросах.¹ Глобализация дает компаниям возможность получать капитал, товары и технологии откуда угодно и размещать производство там, где это оказывается более эффективным в плане затрат. Правительства воспринимаются как теряющие свое влияние на конкуренцию по сравнению с силами, действующими в мировых масштабах.

Такое видение, хотя оно и распространено достаточно широко, не соответствует реальной ситуации в процессах конкуренции. В статье *Конкурентные преимущества стран* (1990) я выдвинул теорию национальной, государственной и местной конкурентоспособности в контексте мировой экономики. В этой теории кластерам отводится ведущая роль. Кластеры — это сконцентрированные по географическому при-

знаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в соответствующих отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, а также торговых объединений) в определенных областях, конкурирующих, но вместе с тем и ведущих совместную работу. Создавая критическую массу для необычайного конкурентного успеха в определенных областях бизнеса, кластеры оказываются ярко выраженной особенностью практически любой национальной, региональной и даже столичной экономики, особенно кластеры государств с более прогрессивной экономикой.

В то время как феномен кластеров в той или иной форме был признан и исследован в ряде работ, кластеры невозможно понять, если рассматривать их независимо от более широкой теории конкуренции и влияния местоположения в глобальной экономике. (См. вставку “Исторические и интеллектуальные предпосылки теории кластеров”.) Превалирование в экономике кластеров, а не изолированных фирм и отраслей, показывает важность понимания характера конкуренции и роли географического расположения в конкурентных преимуществах. Даже несмотря на снижение важности существовавших ранее причин возникновения кластеров в связи с процессами глобализации, наблюдается всевозрастающее значение новой роли кластеров в конкурентной борьбе в условиях все более усложняющейся, базирующейся на научном знании и динамичной экономики.

Концепция кластера представляет новый способ видения национальной экономики, экономики штата и городской экономики, а также указывает на новые роли компаний, правительств и других организаций, стремящихся к повышению конкурентоспособности. Наличие кластеров наводит на мысль, что основной выигрыш конкуренции достигается вне данной компании и даже вне данной отрасли, а скорее в местах расположения дочерних предприятий. Преимущества построения мирового класса компании по взаимным фондам оказываются значительно выше в Бостоне, чем в большинстве других мест; аналогичное утверждение справедливо и в отношении связанных с текстилем компаний в Северной и Южной Каролине, автомобильных компаний в южной части Германии или компаний по производству модельной обуви в Италии.

Большое значение кластеров формирует новые программы менеджмента, необходимость в которых осознается достаточно редко. Компании имеют немаловажное значение в формировании экономической обстановки в местах своего расположения, выходящее далеко за рамки налогообложения, стоимости электроэнергии, а также уровней заработной платы. Здоровье кластера важно для здоровья компании. Компания может извлекать реальную выгоду из наличия местных конкурентов. Торговые ассоциации могут оказываться ценным вкладом для конкуренции, равно как и лоббирование, а также общественные организации.

Кластеры формируют также новые роли для правительства. Проведение правильной макроэкономической политики, стимулирующей конкурентоспособность, находит все большее понимание, однако одного понимания недостаточно. Более решающим влияние правительства оказывается на уровне микроэкономики. При-

оритетным направлением должно стать устранение препятствий для роста и совершенствования существующих и возникающих кластеров. Кластеры представляют собой движущую силу в увеличении экспорта и привлечении иностранных инвестиций. Они создают форум, в котором новые пути ведения диалога могут и должны иметь место среди фирм, правительственных агентств и организаций (таких, как школы, университеты, предприятия общественного назначения).

Знания в теории кластеров после опубликования статьи *Конкурентные преимущества стран* продолжали совершенствоваться и распространяться, что вызвало к жизни всевозрастающее число инициатив в направлении создания формальных кластеров на уровне города, штата, страны и даже региона (как это происходило, например, в Центральной Америке). В этой работе я представляю обзор существующих на настоящий момент знаний о кластерах, об их роли в процессах конкуренции, а также о вовлечении кластеров в соответствующие процессы. Здесь будет описана теория кластеров, процесс их роста и упадка, соответствующая роль частного сектора, правительства, а также других институтов в совершенствовании кластеров, а также в общих чертах влияние кластеров на стратегию компаний. Затем я перейду к собственным многочисленным исследованиям кластеров и опишу свое участие в связанных с ними начинаниях, а также назову другую литературу, исследующую лучшие пути организации таких инициатив для активизации положительных процессов в экономике. (Большой список литературы по кластерам читатель найдет в конце этой главы.)

Что такое кластер

Кластер, или промышленная группа, — это группа географически соседствующих взаимосвязанных компаний и связанных с ними организаций, действующих в определенной сфере и характеризующихся общностью деятельности и взаимодополняющих друг друга.

Географические масштабы кластера могут варьироваться от одного города или штата до страны или даже ряда соседствующих стран.² Кластеры принимают различные формы в зависимости от своей глубины и сложности, но в большинстве случаев включают компании готового продукта, или сервисные компании; поставщиков специализированных факторов производства, компонентов, машин, а также сервисных услуг; финансовые институты; фирмы в сопутствующих отраслях. Кластеры часто включают также фирмы, работающие в низовых отраслях (т.е. с каналами сбыта или потребителями); производителей побочных продуктов; специализированных провайдеров инфраструктуры; правительственные и другие организации, обеспечивающие специальное обучение, образование, поступление информации, проведение исследований, и предоставляющие техническую поддержку (такие как университеты, структуры для повышения квалификации в свободное время); а также агентства, устанавливающие стандарты. Правительственные агентства, оказывающие существенное влияние на кластер, могут рассматриваться как его часть. И наконец, многие кластеры включают торговые ассоциации и другие совместные структуры частного сектора, поддерживающие членов кластера. (См. раздел “Исторические и интеллектуальные предпосылки теории кластеров”.)

Определение составных частей кластера лучше начать с рассмотрения крупной фирмы или концентрации сходных фирм, а затем выявить наличие цепочки связанных с ними по вертикали ниже- и вышестоящих фирм и организаций. Далее надо найти по горизонтали отрасли, проходящие через общие каналы или производящие побочные продукты и услуги. Дополнительные горизонтальные цепочки отраслей устанавливаются на базе использования похожих специализированных факторов производства или технологий или связаны между собой через поставки. Следующий шаг после установления входящих в кластер отраслей и фирм состоит в выделении организаций, обеспечивающих для него специальные навыки, технологии, информацию, капитал или инфраструктуру, а также любых групповых образований, в которые входят участники кластера. Завершающий шаг — это поиск правительственных или других законодательных структур, оказывающих существенное влияние на членов кластера.

На рис. 7.1. и 7.2 приведены схематические диаграммы кластера итальянских производителей и дизайнеров обуви и кластера виноделов из Калифорнии.

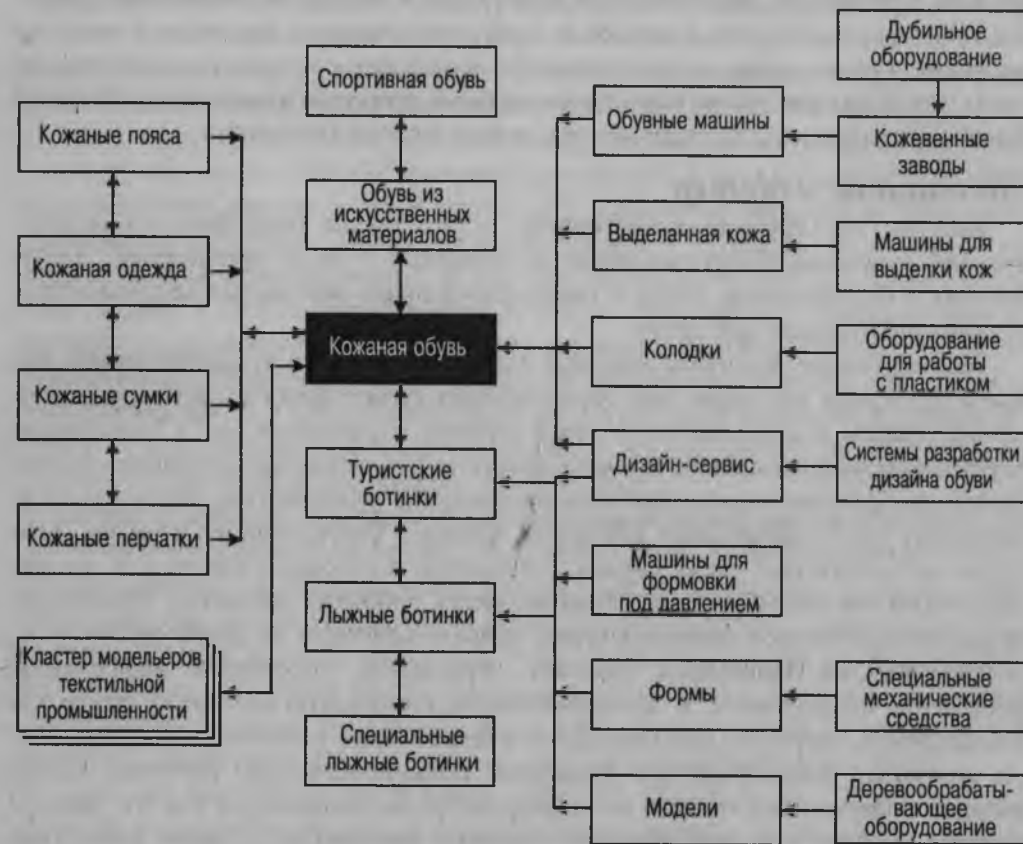


Рис. 7.1. Кластер итальянских производителей и дизайнеров обуви

Источник: Исследование Клааса Ван-дер-Линде, 1993

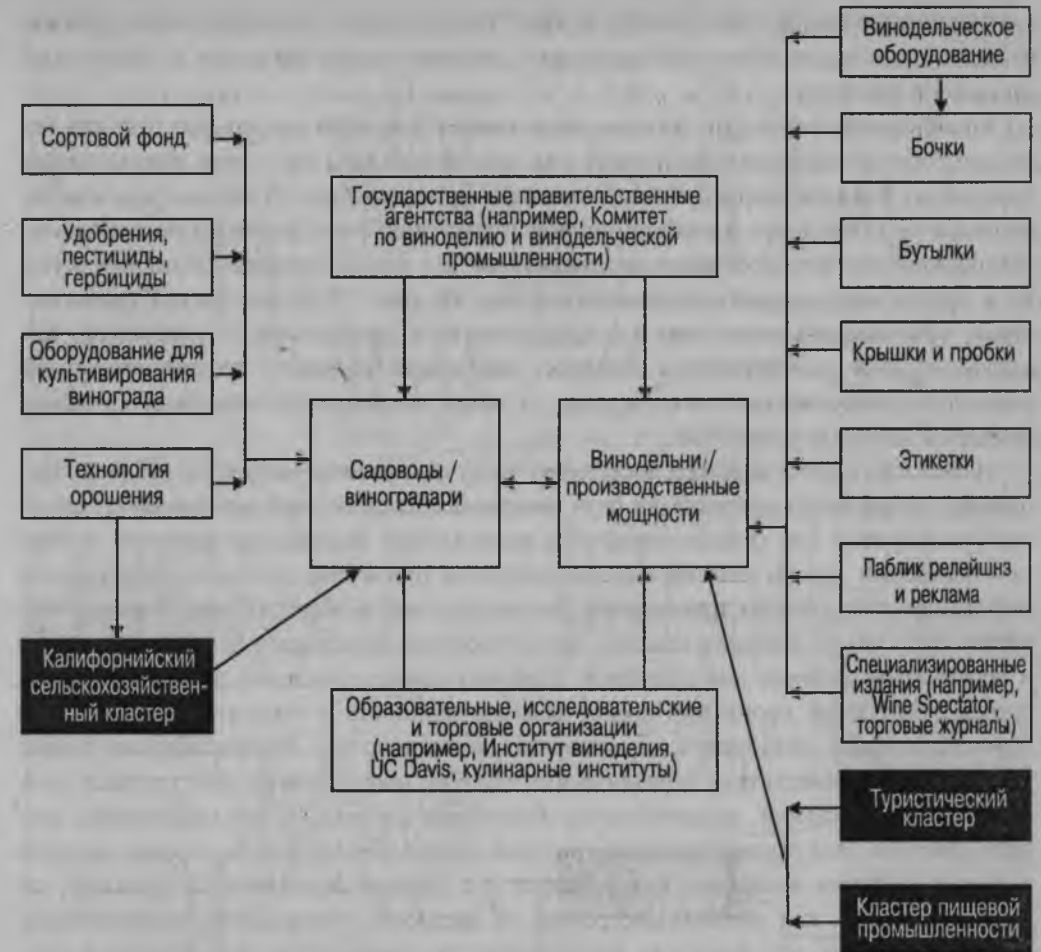


Рис. 7.2. Кластер виноделов из Калифорнии

Источники: исследования студентов магистратуры Гарварда Р. Александра (R. Aleksander), Р. Арнеу (R. Arney), Н. Блека (N. Black), Е. Фроста (E. Frost) и А. Шивананды (A. Shivananda).

Несмотря на то что ни одна из диаграмм не может включать все компоненты, из которых состоит соответствующий кластер, каждая из них иллюстрирует его важные свойства. Например, рис. 7.1 ясно показывает несколько цепочек связанных отраслей промышленности, вовлеченных в итальянскую группу производителей и дизайнеров обуви, включая отрасли, связанные с производством различных видов кожаных изделий (побочные продукты, общие факторы производства, подобные технологии), производящие обувь различных видов (перекрытие каналов реализации, подобные факторы производства и технологии), а также различные типы модных товаров (побочные продукты). Эти отрасли используют также общую рыночную среду и конкурируют в сходных имиджах торговой марки и сег-

ментах потребителей. Необычайную силу итальянского кластера можно связать отчасти с множественными поперечными связями между фирмами и общностью процессов развития.

Калифорнийская группа виноделов включает широкий ряд сопутствующих отраслей, обеспечивающих поддержку как для виноделия, так и для выращивания винограда. В плане выращивания винограда прослеживаются важные для кластера сильные связи как с калифорнийской индустрией ресторанов и приготовления продуктов питания (побочные продукты), так и с туристическим кластером в Напе и других винодельческих регионах штата. Из рис. 7.2 видно также, какие местные организации вовлечены в сотрудничество с виноделами, — например, Калифорнийский университет в Дейвисе, программа которого по виноградарству пользуется известностью во всем мире, а также специальные комитеты калифорнийского сената и ассамблеи.

Нанесение границ кластера достаточно часто оказывается непростой задачей, требующей творческого процесса на базе понимания наиболее важных связей и взаимного дополнения для разных отраслей и организаций. Возможные критерии выбора при нанесении границ кластеров иллюстрируются примером группы по производству мебели для специальных применений, расположенной в области Гранд Рапидс, Мичиган (рис. 7.3). К данному кластеру явно относятся производители офисной мебели и перегородок, скамеек для стадионов, классных комнат и сидений для транспортных средств. Эти виды продукции имеют важную общность в атрибутах продукта, его функциональных назначений, компонентах и технологии. Расположенные близко друг к другу производители металлических частей и оборудования, пластиковых деталей, а также компании, занимающиеся нанесением рисунка, — это поставщики данного кластера. Эти осуществляющие поставки отрасли могут, в свою очередь, входить в другие кластеры, поскольку они работают и с другими отраслями-заказчиками, такими, например, как автомобилестроение. В частности, что касается металлических деталей. Тот факт, что ранее уже существовали поставщики для автомобильной промышленности, обслуживавшие расположенный поблизости автомобилестроительный кластер Detroit, оказался весьма благоприятным для развития мебельного кластера. Границы кластера должны окружать все фирмы, отрасли, а также организации, между которыми существуют сильные связи — как горизонтальные, так и вертикальные или структурные; все те фирмы, отрасли и организации, связи с которыми оказываются слабыми или их нет вовсе, можно оставить за пределами наносимой границы.³

Кластеры, охватывающие достаточно широкие группировки, такие как переработка сырья, производство товаров массового потребления, отрасли, связанные с высокими технологиями, исследованы уже достаточно широко. Для подобных образований в лучшем случае наблюдаются слабые связи между входящими в них отраслями. Обсуждение вопросов о границах кластеров и “узких местах” связей в таких группах уводит в обобщения. В противоположность этому выбор в качестве кластера отдельной отрасли позволяет просматривать ключевые взаимосвязи в отрасли, оказывающие сильное влияние на конкурентоспособность.⁴

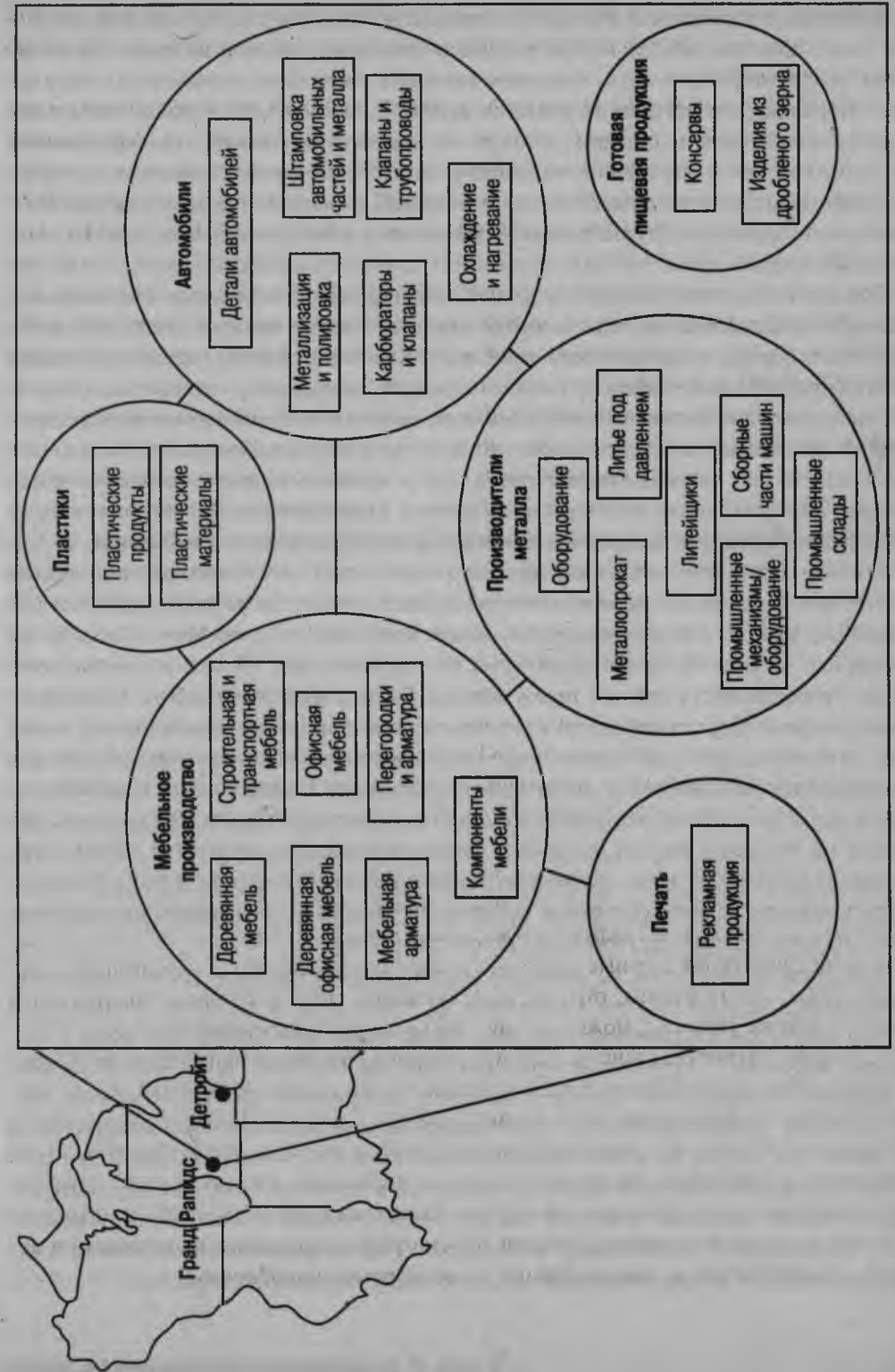


Рис. 7.3. Крупнейшие кластеры Гранд Рапидс

Кластеры наблюдаются во многих типах отраслей, как в крупных, так и в более узких областях деятельности, и даже в некоторых локальных видах бизнеса, таких как ресторанное дело, торговля автомобилями, сети антикварных магазинов. Они присутствуют как в крупномасштабной, так и в малой экономике, в городской или сельской области, а также на нескольких уровнях географического деления (например, на уровне государств, штатов, столичных регионов, а также городов). Кластеры наблюдаются как в условиях развитой, так и развивающейся экономики; однако в случае развитой экономики кластеры обычно развиты значительно лучше.

Границы кластеров достаточно редко подчиняются стандартным системам отраслевой классификации, неспособным охватить многих важных участников конкурентной борьбы и связи между отраслями. Кластеры обычно состоят из комбинации отраслей, выпускающих готовый продукт, механизмы, материалы, а отрасли, выполняющие сервисное обслуживание, относятся классификацией, как правило, к различным категориям. Достаточно часто в них вовлекаются (или могут вовлекаться) как традиционные отрасли, так и принадлежащие к высоким технологиям. Таким образом, кластеры оказываются удобными для обеспечения четких способов организации данных в экономике и для исследования экономики.

В связи с тем что части кластера часто относятся к различным традиционным категориям отрасли или сервиса, значительные кластеры могут распознаваться неправильно или даже не распознаваться вовсе. Например, в штате Массачусетс более четырехсот компаний, предоставляющих по меньшей мере 39 тыс. высокооплачиваемых рабочих мест, тем или иным образом были вовлечены в работу с медицинской техникой. Достаточно долго кластер оставался практически невидимым, скрытым за несколькими более крупными и перекрывающимися отраслями, такими как производство электроники и продукции из полимеров. Руководители существовавших в пределах кластера компаний никогда не взаимодействовали между собой, несмотря на тот факт, что для различных фирм существовало множество общих ограничений, проблем, а также различных возможностей. Выявление этого кластера с последовавшим за этим созданием ассоциации *MassMedic* и началом конструктивного диалога с правительством будет рассмотрено ниже.

Кластеры варьируются по своим размерам, широте охвата и уровню развития. Некоторые кластеры состоят в основном из малых и средних фирм (например, в случае кластеров итальянских производителей обуви или мебели для дома в Северной Каролине).⁵ Другие кластеры включают как большие, так и мелкие фирмы (например, Голливуд или кластер в немецкой химической промышленности). Одни кластеры ориентируются на исследовательские возможности университетов, в то время как другие не имеют существенных связей с университетами.⁶ Эти различия в природе кластеров отражают различия в структурах соответствующих отраслей. Более развитые кластеры имеют более глубокие и специализированные базы поставщиков, значительно в большей степени разветвленный массив связанных отраслей и более широкий масштаб поддерживающих отраслей.

Границы кластеров постоянно изменяются по мере появления новых фирм и отраслей, сужения или спада существующих отраслей, а также с развитием и изменением местных организаций. Развитие технологий и рынка приводит к появлению новых отраслей, созданию новых связей или изменению существующих рынков. Вносят свой вклад в смещение границ и законодательные изменения, как это происходит, например, в области телекоммуникаций и транспорта.

Кластеры можно исследовать на разных уровнях взаимодействия внутри них, выявляя при этом различные особенности. Например, в Калифорнии существует крупный агропромышленный кластер. Исследование географии и анализ этого широкого кластера выявляет определенные существенные элементы конкурентоспособности. Рассмотренное выше объединение виноделов находится в рамках более крупного кластера. Анализ на этом уровне выявляет некоторые более специфические и характерные особенности (например, связь с туристическим кластером).

Адекватное определение кластера может оказываться различным для различных регионов — в зависимости от того, в каких сегментах происходит конкурентная борьба между входящими в него компаниями, а также от применяемых ими стратегий. Мультимедийный кластер нижнего Манхэттена состоит, например, в основном из провайдеров содержания и фирм, работающих в связанных отраслях, таких как издательское дело, радиовещание, графическое и видео-искусство. В противоположность этому мультимедийный кластер залива Сан-Франциско включает многих производителей оборудования и программного обеспечения, что позволяет использовать высокие технологии.

Почему экономику следует рассматривать через призму кластеров, а не через более традиционное группирование компаний, отраслей или же секторов, таких как в производстве или обслуживании? Прежде всего в силу того факта, что кластеры лучше согласуются с самим характером конкуренции и источниками достижения конкурентных преимуществ. Кластеры лучше, чем отрасли, охватывают важные связи, взаимодополняемость между отраслями, распространение технологии, навыков, информации, маркетинг и осознание требований заказчиков по фирмам и отраслям. Как будет показано далее, такие связи оказываются основополагающими в конкурентной борьбе, в повышении производительности и, в особенности, в определении направлений и мест организации нового бизнеса и внедрения инноваций. Большинство участников кластера не конкурируют между собой непосредственно, просто они обслуживают разные сегменты отрасли. Однако у них существует много общих потребностей и возможностей, они встречаются много общих ограничений и препятствий на пути повышения производительности. Рассмотрение группы компаний и организаций как кластера позволяет выявить благоприятные возможности для координации действий и взаимного улучшения в областях общих интересов без угрозы конкуренции или ограничения интенсивности соперничества. Кластер обеспечивает возможность ведения конструктивного и эффективного диалога между родственными компаниями и их по-

ставщиками, с правительством, а также другими институтами. Государственные и частные инвестиции, направленные на улучшение условий функционирования кластера, приносят пользу сразу многим фирмам.

В противоположность этому рассмотрение ситуации в мире с точки зрения отраслей или достаточно узких секторов, таких, например, как продукты автомобильной промышленности, часто сводится к лоббированию интересов по вопросам выделения субсидий или облегчения налогового давления на участвующие в этих процессах компании. Получаемые в результате государственные инвестиции создают лихорадочное перетекание выгод в другие отрасли, и поэтому могут деформировать рынок. Из-за непосредственной конкуренции большей части участников существует вполне реальная опасность снижения интенсивности соперничества. Достаточно часто компании также сомневаются, следует ли им принимать в этом участие из опасения оказания помощи конкурентам. Видение ситуации через отрасль или достаточно узкий сектор имеет тенденцию исказить конкуренцию, в то время как подход с позиции кластера фокусируется на усилении конкуренции. Мы еще вернемся к этому вопросу после рассмотрения значения кластеров для компаний и правительств.

Исторические и интеллектуальные предпосылки теории кластеров

Кластеры маячили на экономическом горизонте в течение длительного времени; географическая концентрация объединений и компаний в определенных отраслях существовала на протяжении столетий. Однако роль кластеров была значительно более ограниченной. Вместе с тем глубина и широта охвата кластерными образованиями возрастала по мере развития конкурентной борьбы и усложнения современной экономики. Глобализация, наряду с расширением знаний о рисках, сильно изменила роль кластеров в конкуренции. Интеллектуальные предпосылки теории кластеров восходят по меньшей мере к Альфреду Маршаллу, включившему очень интересный посвященный феноменам особых промышленных регионов раздел в свои *Принципы*

экономической теории (эта работа была издана впервые в 1980 году). В течение первой половины этого столетия экономическая география была признанной областью исследования, по ней существовало большое количество литературы. Однако с середины столетия, с приходом в экономику неоклассицизма, рассмотрение регионов вышло из основного русла развития экономической теории. В последнее время увеличение прибыли стало играть главную роль в новых теориях развития и международной торговли, при этом наблюдалось и возрастание интереса к экономической географии.^а В литературе по менеджменту географии или местоположению уделялось минимальное внимание. Если вопросы географии и

рассматривались, то они, как правило, сводились к влиянию культурных и иных различий при ведении экономической деятельности в разных странах. Местоположение корпорации рассматривалось как достаточно узкий вспомогательный вопрос управленческой деятельности. С ходом глобализации вопрос об исходном местоположении считался в лучшем случае имеющим меньшее, и все уменьшающееся, значение. Во многих случаях в литературе, в связи с определенными аспектами, наблюдалось осознание существования и важности феномена кластеров, в том числе исследовались полюсы роста и структуры с прямыми и обратными связями^б, рассматривалась экономика агломераций^в, экономическая география^д, экономика городской местности и региона^е, системы национального обновления^ж, региональная наука^з, промышленные районы^и и социальные структуры^л. В литературе по городской экономике и региональной науке основное внимание уделяется обобщенной экономике городских агломераций, отражающейся в инфраструктуре, коммуникационных технологиях, доступности инвестиций, разнообразии промышленной базы, а также рынках, доступных в городских регионах с высокой концентрацией. Такие типы экономики, не зависящие от типов фирм и наличия кластеров, представляются наиболее существенными в развивающихся странах. В целом, однако, роль обобщенной городской экономики агломераций представляется снижающейся в связи со все большим открытием торговли и снижением

затрат на коммуникации и транспортировку. Это облегчает доступ к факторам производства и рынкам по мере того, как все больше регионов и стран развивают заслуживающие сравнения инфраструктуры¹. В других исследованиях основное внимание уделяется географической концентрации компаний, работающих в определенной области, что можно рассматривать как особые случаи существования кластеров. В некоторых отраслях преобладают промышленные районы итальянского типа с доминированием в местной экономике малых и средних фирм. В других отраслях наблюдается смесь крупных фирм, базирующихся в данной стране, крупных фирм, находящихся в собственности иностранных владельцев, правилом при этом является также присутствие большого количества мелких компаний. В качестве центров некоторых кластеров выступают исследовательские мощности университетов, в то время как другие мало пользуются ресурсами специализированных организаций, занимающихся развитием технологий. Кластеры наблюдаются как в отраслях, характеризующихся высокими технологиями, так и в традиционных отраслях, как в производстве, так и в индустрии предоставления услуг. Действительно, в кластерах зачастую тесно переплетены и высокие технологии, и нетехнологичные отрасли, производство и сервис. В одних регионах наблюдается единственный доминирующий кластер, в то время как в других мы находим несколько таких кластеров. Кластеры возникают как в условиях развитой

экономики, так и развивающейся; хотя отсутствие глубины кластеров в развивающихся странах характеризует наличие ограничений в их становлении. Несомненно, предыдущие исследования внесли определенный вклад в наше понимание влияния кластеров на конкурентную борьбу. В литературе по экономике агломераций делается акцент на минимизации издержек, на специализации, ставших возможными благодаря широте местного рынка, а также на преимуществах локализации вблизи рынков. Стандартная предпосылка концепции прямых и обратных связей подчеркивает необходимость построения отраслей, связанных со многими другими отраслями. В противоположность этому теория кластеров отстаивает построение отраслей на возникающих концентрациях компаний и поощрение развития в этих областях деятельности с сильными связями внутри каждого кластера.

В целом большинство прошлых теорий обращено к конкретным аспектам кластеров или к кластерам определенного типа. Многие традиционные аргументы в пользу существования кластеров, основанные на рассмотрении агломераций, оказались устаревшими в результате глобализации источников снабжения и рынков сбыта. Однако современная, основанная на знании экономика отводит кластерам значительно более структурированную роль. Только в настоящее время начинает широко осознаваться важное значение кластеров в конкурентной борьбе. Понимание их роли требует встраивания кластеров в расширенную,

динамическую теорию конкуренции, которая акцентирует свое внимание на издержках и дифференциации, на стационарной эффективности и непрерывном улучшении и инновациях, и которая учитывает существование мира глобальных факторов и товарных рынков. Некоторые наиболее значимые теории экономики агломераций уделяют больше внимания динамике, чем стационарной эффективности, и помещают в центр рассмотрения инновации и скорость обучения. Кластеры имеют в современной экономической теории более сложное и интегральное значение, чем это считалось ранее.

Кластеры представляют собой важную форму со сложной многоцентровой организацией, они являются характерной чертой рыночной экономики. Состояние существующих в некоторой экономике кластеров позволяет сделать важные выводы о ее возможностях и существующих для этой экономики ограничениях в отношении дальнейшего развития. Роль кластеров в конкурентной борьбе повышает важность осмысления ситуации компаниями, правительствами и другими институтами.

a. См. *Krugman (1991A, 1991B)*.

b. *Hirschman (1958)*.

c. *Существует много литературы по агломерациям, в том числе: Weber (1929); Losch (1954); Harris (1954); Isard (1956); Lloyd and Dicken (1977); Goldstein and Gronberg (1984); Rivera-Batiz (1988); McCann (1955B); Ciccone and Hall (1996); и Fujita and Thisse (1996)*.

d. См. *Storper and Salais (1997A, 1997B); Storper (1997); Amin and Thrift (1992), а*

также статьи следующих авторов: Storper, Gertler, Mair, Swyngedouw, Cox и Cox (1993). e. Scott (1991); Glaeser, Kallal, Sheinkman, and Shleifer (1992); Glaeser (1994); Henderson (1994); Glaeser, Scheinkman and Shleifer (1995); Henderson, Kuncoro and Turner (1995); а также Henderson (1996). f. См. Bengt-Ake (1992); Dosi, Gianetti and Toninelli (1992); Nelson (1993) а также Cimoli and Dosi (1995). g. См., например, Giarratani (1994) и Markusen (1995A). h. В литературу по этому вопросу входят работы Piore and Sabel (1984); Becattini (1987); Pyke, Becattini and Sengenberger (1990); Pyke and Sengenberger (1992), а также Harrison (1992). i. См., например, Burt (1997); Granovetter (1985); Henton, Melville and Walesh (1997);

Nohria (1992); Perrow (1992); Putman, Leonardi and Nanetti (1993); Fukuyama (1995); а также Harrison and Weiss (1998). j. Harrison, Kelley and Grant (1996) создали впечатляющий метод проверки относительной важности отрасли и экономики урбанизации в продвижении инноваций в области механизации и установили, что более существенным оказываются эффекты урбанизации. Они, однако, осознавали, что этот метод далеко не является полностью однозначным. Это связано, наряду с другими причинами, с тем, что они брали для рассмотрения инновацию, находящую широкое применение (а не специализированную) в области без значительной географической концентрации. Действительно, обработка металлов — это, в сущности, не кластер, а только часть других кластеров.

Локализация и конкуренция

В течение последних десятилетий при изучении вопроса о влиянии местоположения на конкурентную борьбу сравнительно мало внимания уделялось тому, как, собственно, компании ведут эту борьбу. Конкурентная борьба представлялась в основном статической и, таким образом, базирующейся на минимизации издержек в сравнительно близких отраслях. В этом случае решающим является сравнительное преимущество в факторах производства (рабочая сила и капитал) или, в свете последних исследований, экономия, обусловленная ростом масштабов производства.

Однако эта картина не способна описать реальную конкуренцию. Конкуренция является динамичной и базируется на обновлении и поиске стратегических различий. В этих условиях факторы производства постепенно утрачивают былое значение, об этом свидетельствует и расширение поставок факторов по мере того, как все больше стран становятся открытыми для экономики в мировых масштабах, и повышение эффективности национального и интернационального рынков факторов производства, и уменьшение интенсивности фактора конкуренции. Вместо этого очень существенное влияние начинают оказывать тесные связи с покупателями, поставщиками, а также с другими институтами, которые воздействуют не только на эффективность, но и на скорость совершенствования и обновления. В то время как обширная вертикальная интеграция (например, внутреннее производство комплектующих, предоставление услуг или повышение квалификации работников) может в некоторый момент стать нормой, более динамичное окружение способно сделать вертикальную интеграцию негодной, неэффективной и негибкой.

При таком более широком и более динамическом видении конкуренции местоположение определяет конкурентное преимущество посредством своего влияния на *производительность* и в особенности на *рост производительности*. Производительность — это объем продукции, созданный за один рабочий день на единицу используемого капитала или материальных ресурсов. Общие факторы производства сами по себе представлены обычно в изобилии и готовы к использованию. Процветание зависит от производительности, с которой факторы используются и совершенствуются в определенном местоположении.

Производительность и процветание некоторого региона зависят не от того, в каких отраслях конкурируют фирмы, а от того, *как* они конкурируют. Фирмы могут иметь более высокую производительность в любой отрасли промышленности — в обувной, в сельском хозяйстве или в полупроводниковой промышленности, — если они пользуются современными методами, прогрессивной технологией, а также предоставляют товары и услуги высокого качества. Во всех отраслях могут использоваться высокие технологии, все отрасли могут быть наукоемкими. Вопрос об использовании здесь понятия *высоких технологий*, которое обычно применяется к таким областям, как информационные технологии и биотехнологии, оказывается в данном случае несколько спорным. Возможно, ситуацию лучше описать словосочетанием *технология высоких возможностей*, подчеркнув этим, что речь идет об инструментах и методах повышения технологических возможностей во многих отраслях.

Вместе с тем одно только присутствие в некоторой отрасли высоких технологий не гарантирует процветания, если фирмы работают непроизводительно. Традиционные различия между отраслями, такие как высокие или низкие технологии, производство или предоставление услуг, ресурсоемкие или наукоемкие отрасли, сами по себе не имеют большого значения. Настоящая цель состоит в повышении производительности *всех* отраслей, в повышении благосостояния как непосредственно, так и опосредованно, поскольку повышение производительности в одной отрасли приводит к повышению производительности во всех остальных.

Таким образом, благосостояние региона зависит от производительности в той области, в которой ведут свою деятельность расположенные там фирмы. Это приводит к установлению уровня зарплаты, который можно поддерживать и зарабатывать. В благосостояние региона вносят свой вклад как национальные, так и иностранные фирмы, в зависимости от производительности той деятельности, которую они ведут в данном регионе. Наличие занимающихся сложным бизнесом иностранных фирм часто приводит к повышению эффективности работы национальных фирм и наоборот.

На сложность деятельности и производительность, в чем компании конкурируют в пределах данного региона, сильное влияние оказывает *качество экономической обстановки*. Например, фирмы не имеют возможности использовать прогрессивные методы работы, если отсутствует развитая транспортная инфраструктура. Фирмы не могут конкурировать на основе применения стратегии предоставления высококачественного сервиса, если они не имеют доступа к хорошо образованным специалистам. Фирмы

не могут эффективно функционировать в условиях чрезмерной законодательной зарегулированности, в случае которой требуется ведение бесконечных переговоров с правительством, или в случае судебной системы, неспособной разрешать возникающие судебные дела быстро и справедливо. Во всех таких ситуациях необходимы затраты ресурсов и времени менеджеров, которые при этом не компенсируются увеличением удовлетворения спроса потребителей. Влияние некоторых аспектов экономической обстановки, таких как дорожная инфраструктура, налогообложение корпораций, а также законодательство, затрагивает все отрасли. Эти широкомасштабные экономические (или горизонтальные) области могут налагать существенные ограничения на конкурентоспособность в развивающейся экономике. Однако как для более развитых экономических систем, так для всех остальных, решающие аспекты экономической обстановки часто оказываются *специфическими для данного кластера* (например, присутствие определенных типов поставщиков или факультетов университетов). Подход с позиции кластеров оказывает вследствие этого большое влияние как на стратегию компании, так и на экономическую политику.

Понимание сущности экономической обстановки в некотором регионе представляет собой достаточно сложную задачу, поскольку существует множество “местных” влияний на производительность и рост производительности. В главе *Конкурентные преимущества стран* было проведено моделирование влияния географического положения на конкурентную борьбу с использованием четырех взаимосвязанных действующих сил, представленных графически в виде ромба, — это метафорическое представление, которое стало широко использоваться в теории (рис. 7.4).⁷ Некоторые элементы этой структуры требуют более детального рассмотрения, поскольку они важны для понимания роли кластеров в конкурентной борьбе.

Как следует из рис. 7.4, факторы производства включают материальные активы (такие как физическая инфраструктура), информацию, законодательную систему, а также исследовательские мощности университетов, на которые фирмы опираются в своей конкурентной борьбе. Для повышения производительности факторы производства должны совершенствоваться в эффективности, качестве и уровне специализации применительно к определенным областям кластера. Специализированные факторы, особенно те, которые интегрируются в инновации и модернизацию (например, специализированный исследовательский институт), не только способствуют достижению высокого уровня производительности, но и требуют меньших затрат труда и оказываются менее доступными из других мест.

Контекст для стратегии фирмы и соперничества зависит от правил, стимулов и норм, управляющих типом и интенсивностью локальной конкуренции. Экономика с низкой производительностью демонстрирует слабую местную конкуренцию: в своем большинстве конкуренция, если она присутствует вообще, приходит на рынок вместе с импортом товаров; в качестве местной конкуренции выступает ее имитация, а не собственно конкуренция. Единственной переменной величиной в конкуренции оказывается цена, и фирмы понижают заработную плату для снижения издержек. Такая конкуренция вовлекает минимальные инвестиции.

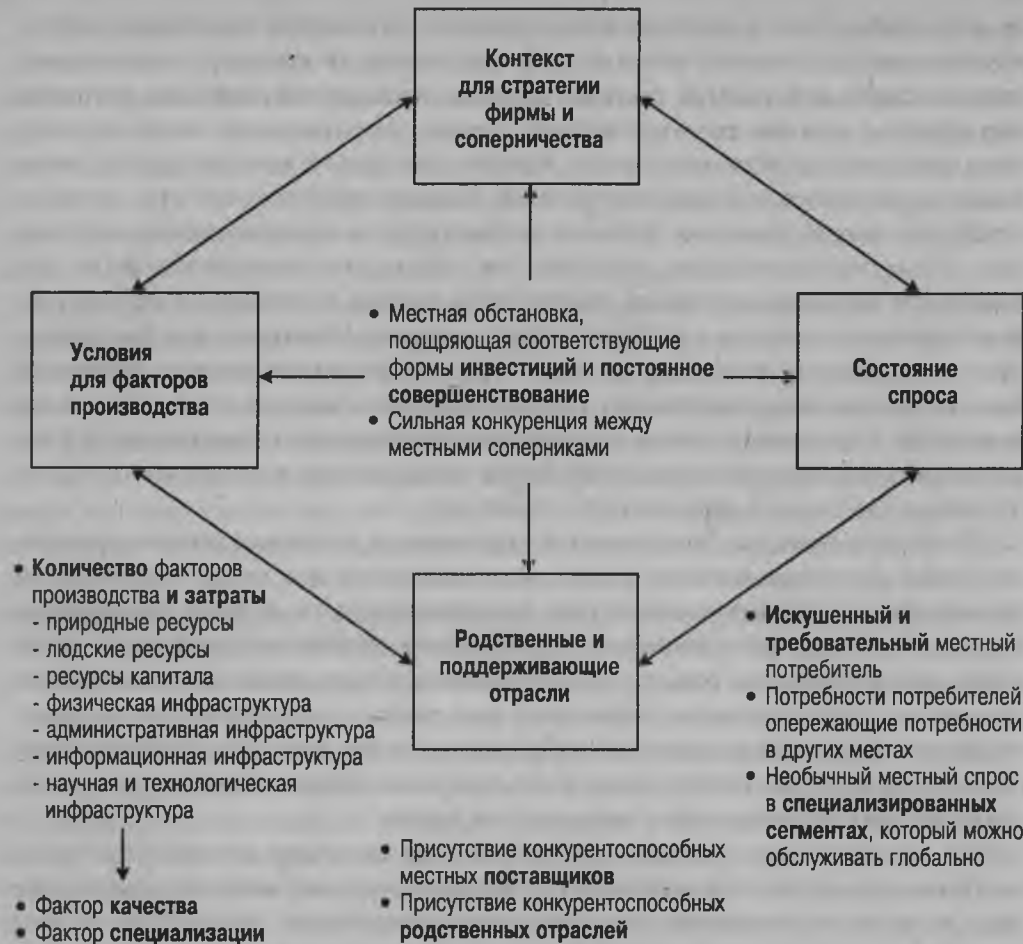


Рис. 7.4. Источники локальных конкурентных преимуществ

Движение к развитой экономике требует развития сильной местной конкуренции. Соперничество должно идти по пути смещения акцента с низкой заработной платы к низким общим издержкам, что требует совершенствования эффективности производства и предоставления услуг. В конечном итоге конкуренция также должна эволюционировать за рамками издержек, в основном за счет дифференциации. Конкуренция должна смещаться от имитации к инновациям и от низких инвестиций к высоким инвестициям не только в плане материальных активов, но и в отношении квалификации работников и используемых технологий. Кластеры, как это будет видно из дальнейшего рассмотрения, играют интегрирующую роль в этих переходах.

Контекст для стратегии и конкуренции можно разделить на два основных направления. Одно из них — существующий климат для инвестиций во всех его формах. Возрастающая интенсивность инвестирования конкуренции необходима для поддержания более сложных форм конкуренции и более высоких уровней

производительности. Макроэкономическая и политическая стабильность формирует контекст для инвестиций, однако не менее важной является микроэкономическая политика: структура системы налогообложения, система корпоративного управления, политика на рынке труда, влияющая на развитие стимулов для рабочей силы, а также усиление законодательства в области интеллектуальной собственности, наряду с иными факторами микроэкономики.

Другим параметром контекста для конкуренции является местная экономическая политика, влияющая уже сама по себе на соперничество. Открытость для торговли и иностранных инвестиций, государственная собственность, правила лицензирования, антимонопольное законодательство, а также влияние коррупции, наряду с другими аспектами, имеют решающее значение в установлении интенсивности местной конкуренции. На характер конкуренции также сильно влияют многие другие аспекты экономической обстановки (такие как доступность факторов производства и условия для местного спроса).

Условия местного спроса сильно зависят от того, могут ли и будут ли фирмы двигаться от поддельных, низкокачественных продуктов и сервиса к ведению конкуренции на базе дифференциации. Фирмы, работающие в условиях низкопроизводительной экономики, изучают спрос в первую очередь исходя из ситуации на внешних рынках. Продвижение вперед требует развития внутренних рынков со всевозрастающим спросом. Присутствие или появление искушенных и требовательных внутренних потребителей оказывает давление на фирмы, вынуждая их развивать проницательность по отношению к существующим и будущим потребностям, поскольку трудно извлечь пользу исключительно только через внешние рынки. Локальный спрос способен также выявлять те сегменты рынка, в которых фирмы могут проводить дифференциацию. В мировой экономике *качество* местного спроса имеет гораздо большее значение, чем его размер. Кластеры связанных между собой отраслей играют центральную роль в установлении состояния спроса.

Кластеры и конкурентное преимущество

Кластеры представляют одну из граней ромба (родственные и поддерживающие отрасли), но лучше всего рассматривать их как проявление взаимодействий между всеми четырьмя гранями. Кластеры влияют на конкурентную борьбу тремя способами: во-первых, посредством повышения производительности входящих в них фирм и отраслей; во-вторых, посредством повышения способности к инновациям и, таким образом, к повышению производительности; и, в-третьих, посредством стимулирования новых бизнесов, поддерживающих инновации и расширяющих границы кластера. Многие преимущества кластера базируются на внешней экономике или перетекании преимуществ через разные фирмы и отрасли. (Многие преимущества кластеров относятся также к подразделениям *внутри* самих фирм, таким как отделы исследований и развития и производственный.) Таким образом, кластер можно определить как систему взаимосвязанных фирм и организаций, значимость которых как целого превышает простую сумму составных частей.

Как уже упоминалось выше, исследователи решили объяснять концентрацию фирм в свете экономики агломераций.⁸ Таковые обычно рассматривались либо как возникающие на уровне отрасли, либо в диверсифицированной экономике города. Многие трактовки экономики агломераций усиливают акцент на минимизации издержек из-за сходства факторов производства или сходства рынков. Такие толкования, однако, обесцениваются глобализацией рынков, технологий и источников снабжения, а также повышенной мобильностью и снижением транспортных и коммуникационных расходов. В настоящее время характер экономики агломераций сильно изменился: она становится все более важной на уровне кластеров, а не только внутри узко определенных отраслей.

Конкурентные преимущества кластеров не будут одинаково весомыми во всех областях, несмотря на то, что кластеры охватывают экономику достаточно широко. Обычно чем сильнее преимущества кластеров и чем более ходовыми оказываются их продукты и услуги, тем меньше имеется количество жизнеспособных местоположений для кластера. Важность кластеров возрастает с усложнением конкуренции, количество кластеров проявляет тенденцию к росту с развитием экономики.

Каждое из трех влияний кластеров на конкуренцию зависит в некоторой степени от межличностных взаимоотношений, личных контактов, а также взаимодействия между сетями частных предпринимателей и организаций. Несмотря на то что существование кластера облегчает развитие таких взаимоотношений и повышает их эффективность, этот процесс далеко не является автоматическим. Формальные и неформальные организационные механизмы и нормы культуры часто имеют большое значение в развитии и функционировании кластеров; это станет более очевидным из дальнейшего рассмотрения.

КЛАСТЕРЫ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Доступ к специализированным факторам производства и рабочей силе. Определение местоположения внутри кластера может обеспечить привилегированный или более дешевый доступ к таким специализированным факторам производства, как компоненты, машинное оборудование, бизнес-услуги, персонал, по сравнению с вариантами отдаленных локализаций — объединением по вертикали, формальными альянсами с внешними структурами или с “импортом” факторов производства. Таким образом, кластер представляет собой пространственную организационную форму, которая по своей внутренней сущности может быть более эффективной в отношении компоновки факторов производства — в случае доступности конкурентоспособных местных поставщиков. Получение ресурсов извне кластера может оказаться необходимым при недоступности конкурентоспособных локальных поставщиков, но такую ситуацию нельзя считать идеальным порядком.

Получение факторов производства от участников кластера (“местные” ресурсы) может приводить к более низкой стоимости сделок, чем в случае использования удаленных источников (“дистанционные” ресурсы). Доступность местных ресурсов минимизирует необходимость в материально-производственных запасах и избавляет

от необходимости затрат на импорт, а также связанных с этим задержках. Это сдерживает тенденции к необоснованному повышению цен поставщиками или к невыполнению своих обязательств из-за прозрачности и непрерывного характера взаимодействий, поскольку из-за плохой исполнительности это будет иметь неблагоприятный эффект на их репутацию в глазах других участников кластера. Снабжение ресурсами внутри кластера облегчает коммуникацию, снижает издержки на адаптацию и способствует общему обеспечению вспомогательного или поддерживающего обслуживания, такого как установка, наладка, обучение пользователей, устранение неполадок и своевременный ремонт. При равенстве других параметров доступ к местным ресурсам всегда превалирует над обеспечением доступа к дистанционно удаленным ресурсам, особенно в случае прогрессивных или специализированных факторов производства, включающих в качестве неотъемлемой части технологию, информацию или обслуживание. (Обратите внимание на тот факт, что понятие “местный” относится к фирме с существенными инвестициями внутри кластера, включая технические ресурсы; фирма считается местной даже в том случае, если штаб-квартира родительской компании находится в другом месте.)

Формальные альянсы с удаленными поставщиками могут смягчать действие некоторых недостатков, связанных с доступом к удаленным ресурсам. Однако образование формальных альянсов с удаленными или близлежащими фирмами создает комплекс проблем при заключении торговых сделок и управлении и может оказать отрицательное воздействие на гибкость фирмы. Наилучшее решение может состоять в установлении тесных, неформальных отношений, возможных между фирмами в локальном кластере.

Доступ к требуемым ресурсам внутри кластера может также быть более действенным или эффективным, чем объединение по вертикали. Приглашение специалистов извне часто требует меньших затрат и обеспечивает более ответственное отношение к работе, чем содержание соответствующих собственных подразделений не только для производства компонентов, но и в таких областях, как повышение квалификации персонала. Вертикальная интеграция требует внимания со стороны менеджеров, которое может быть использовано более эффективно в чем-нибудь другом. В противоположность этому получение факторов производства от расположенных поблизости поставщиков, с которыми у фирмы установились тесные и определенные отношения, дает преимущества как в отношении издержек, так и в отношении качества. Близость поставщиков позволяет устанавливать квазивертикальную интеграцию, сохраняя при этом сильные стимулы.

Расширение диапазона факторов производства, доступных через специализированных поставщиков в определенном месте, в течение долгого времени считалось одним из преимуществ агломераций.⁹ Это утверждение по-прежнему остается в силе, хотя глобализация рынков и нарушает его исходный смысл. Разделение труда больше не ограничивается протяженностью рынка, поскольку рынок является международным. Для поставщиков редко возникает необходимость полагаться при совершении большинства своих сделок только на местный рынок.

В современной экономике большая специализация поставщиков в пределах кластера возникает в результате лучшего распознавания возможностей рынка и снижения риска в связи с существованием множества местных потребителей. Более того, развитые кластеры включают в себя не только одну отрасль, а несколько родственных отраслей. Такие отрасли часто работают на очень сходных между собой факторах производства, что сильно расширяет возможности поставщиков. По этой причине, а также в связи с важностью образования внешних связей и обмена между кластерами широта и глубина кластера часто оказывается для достижения конкурентных преимуществ более важной, чем размеры отдельных фирм или отраслей, входящих в него.

Кластеры обеспечивают также преимущества при получении факторов производства из удаленных источников. Присутствие кластера может снижать затраты на импорт факторов производства из удаленных источников, поскольку поставщики будут устанавливать свою цену более энергично, а фирмы могут использовать более эффективные средства доставки. (Снижение цен поставщиком будет отражать не только привлекательность для него проникновения на крупный, концентрированный потенциальный рынок сбыта, но и выгоду от его обслуживания.) Поставщикам может быть выгодно также вкладывать большие инвестиции для того, чтобы сделать свою продукцию или услуги более доступными.

Кластеры предлагают сходные, хотя и не идентичные, преимущества в снабжении работодателей специализированной, обладающей высокой квалификацией рабочей силой. Кластер приводит к появлению массива таких работников. Это снижает затраты на поиск и ведение переговоров для найма работников, а также повышает эффективность занятия рабочих мест соответствующими им специалистами. Кроме того, поскольку кластер сигнализирует о существующих возможностях и снижает для работников риск перемещения рабочего места, кластеры могут сократить издержки поиска специализированной рабочей силы из других мест.¹⁰

Против преимуществ кластера в пригонке факторов производства и рабочей силы выступает вероятность того, что такая концентрация будет недостаточно возмещать эти ресурсы и будет увеличивать издержки. (Другие потенциальные издержки образования кластеров — затраты, связанные с перенаселенностью, — относятся, скорее, к большим, разнообразным городским концентрациям, нежели к самим кластерам.) Еще важнее то, что наличие кластера не только повышает спрос на специализированные факторы производства, но и увеличивает их общее количество. Там, где существует кластер, возможность получения квалифицированного персонала, услуг и необходимых компонентов, а также число создающих их структур, обычно значительно превышает возможности, существующие в других местах, — это явное преимущество, несмотря на высокую конкуренцию.

Отсутствие конкурентоспособных местных поставщиков работает против создаваемых кластером преимуществ. В том случае, если конкурентоспособные поставщики или другие организации находятся в другом месте, может возникнуть необходимость в получении удаленных ресурсов или создании формальных аль-

янсов. Однако внутренне присущие кластерам преимущества оказывают сильное стимулирующее воздействие на местных поставщиков, стремящихся в результате стать более совершенными и сильными, а входящие в кластер фирмы стремятся при этом поощрять появление новых поставщиков или вложение инвестиций на месте удаленными поставщиками.

Доступ к информации. Внутри кластера, в фирмах и местных организациях, накапливаются широкие знания по маркетингу, технологиям, а также другие специализированные виды информации. Доступ к этой информации может быть лучше организован и требовать меньших затрат для фирм внутри кластера, позволяя им работать за счет этого более продуктивно и выходить на передовой уровень производительности. Подобное воздействие оказывает также и поток информации между подразделениями одной компании.¹¹ Близость друг к другу, связи по поставкам и технологиям, а также наличие постоянных личных контактов и общественных связей облегчают движение потоков информации внутри кластеров. (Эти условия облегчают также передачу неблагоприятных сведений или утаиваемой информации.) Важным частным случаем создаваемых кластером информационных преимуществ оказывается доступность информации о текущих потребностях покупателей. Требовательные заказчики нередко входят в кластер в качестве его составной части, а другие члены кластера часто получают и распространяют информацию об их нуждах.¹²

Взаимодополняемость. Кластер способствует повышению производительности не только путем приобретения и пригонки факторов производства, но и тем, что он обеспечивает развитие взаимодополняемости между видами деятельности участников кластера. Самая очевидная форма взаимодополняемости имеется между продуктами. Например, в туристическом бизнесе качество получаемых посетителем впечатлений зависит не только от подачи первичных предлагаемых их вниманию объектов (например, пляжей или исторических достопримечательностей), но также и от уровня комфорта и сервиса в гостиницах данного региона, обслуживания в ресторанах, доступности и качества сувениров, от состояния аэропортов и транспортной инфраструктуры и т.п. Из этого примера видно, что составные части кластера часто оказываются сильно зависящими друг от друга. Плохая работа одной части кластера может препятствовать успеху других.

Такая взаимодополняемость по продуктам, направленная на создание покупательского спроса, широко распространена; мы находим ее не только в области предоставления услуг, но и в дизайне продукции, в материальном обеспечении и послепродажном обслуживании. Координация усилий, а также общее стремление к совершенствованию, существующее во всех частях кластера, которые становятся возможными благодаря близкому расположению, могут существенно повысить общее качество и эффективность работы. Близкое расположение облегчает установление технических связей и осуществление постоянного координирования работы. Что же касается доступа к факторам производства, то доступ к ним в пределах кластера, а также другие существующие за счет взаимодополняемости возможности, обеспечивают преимущества по сравнению со вступлением в формальные альянсы.

Еще одна форма взаимодополняемости внутри кластера связана с маркетингом. Присутствие группы связанных между собой фирм и отраслей в некоторой местности обеспечивает эффективность совместного маркетинга (например, рекомендации фирм, торговые выставки, торговые журналы и рекламные кампании). Это может также повышать репутацию данного региона в определенной области, повышая вероятность того, что заказчики будут отдавать предпочтение расположенному там производителю или торговцу. Например, Италия добилась прочной позиции в моде и дизайне, что создает определенные преимущества для фирм, производящих обувь, кожаные изделия, украшения и аксессуары. Эта позиция оказывается в некотором роде совместным достоянием для всех итальянских компаний, работающих в индустрии моды.

Присутствие кластера может также повышать эффективность закупок. Посещающие регион покупатели имеют возможность увидеть в одной поездке множество фирм. Наличие в регионе многих источников товара или услуги также снижает существующий при закупках риск, предлагая покупателям множество источников или возможность переключиться на другого продавца в случае необходимости. Гонконг процветает как источник модных украшений отчасти и по этой причине.¹³

Другие примеры взаимодополняемости внутри кластеров касаются лучшего упорядочения видов деятельности среди участников кластера. Например, в кластере по производству изделий из дерева производительность работы лесопильных заводов зависит от устойчивости поставки высококачественного дерева и способности увеличить до максимума использование дерева либо для производства мебели (высшее качество), либо для выпуска тары и коробок (более низкое качество), либо в виде щепы и стружки (самое низкое качество). Португальские заводы страдали от низкого качества дерева, поскольку землевладельцы не делали вложений в лесоводство.¹⁴ Поскольку древесина большей частью обрабатывалась для использования в таре и коробках, а это применение с меньшей доходностью, ограничивались и цены, выплачивавшиеся землевладельцам. Возможным было существенное повышение эффективности работы, но только в случае одновременных изменений сразу в нескольких частях кластера. Например, в процессе лесозаготовки необходимо было изменить процедуры рубки и сортировки, а лесопильные заводы должны были предусмотреть возможности обработки дерева более прогрессивными методами. Важным шагом, позволившим провести указанные изменения, стала координация усилий для разработки классификационных стандартов на древесину. Подобные связи могут легче осознаваться и устанавливаться внутри кластера, а не среди разрозненных участников.

Доступ к организациям и общественным благам. Кластеры создают много факторов производства, которые в противном случае были бы слишком дорогостоящими в сфере общественных или квазиобщественных товаров/услуг. Например, возможность нанимать работников, подготовленных в ходе местных программ, устраняет и сокращает издержки внутреннего обучения. Фирмы часто могут получать доступ к таким выгодам, как специализированная инфраструктура или со-

веты экспертов в местных институтах при очень низких издержках. Действительно, информация, создаваемая внутри кластера, сама по себе может представлять своего рода общественное благо.

Содержащиеся в кластерах общественные блага лучше называть квазиобщественными, поскольку доступ к ним требует определенных затрат, хоть и заметно меньше полных затрат. Анализ общественных благ в экономике ограничивался простыми случаями, искусно суженными преимущественно правительственными функциями. Кластеры создают значительно больше обстоятельств, в которых возникает нечто подобное общественному благу, а также дают нам много примеров, в которых созданию таких ресурсов способствуют *частные* организации и инвестиции.

Некоторые общественные или квазиобщественные блага, доступные в кластерах, подобны обычным общественным благам в том смысле, что они тесно связаны с правительством и общественными организациями. Государственные инвестиции в специализированную инфраструктуру, в образовательные программы, информацию, торговые выставки, а также другие формы деятельности, работающие на пользу кластера, стимулируются количеством и авторитетом участников и количеством фирм, желающих получить опыт дополнительных выгод от таких инвестиций. Другие доступные участникам кластера квазиобщественные блага возникают как естественные побочные продукты конкурентной борьбы. Сюда входят информационный и технологический пулы, репутация региона, в котором находится кластер, а также некоторые из описанных выше преимуществ в маркетинге и получении ресурсов.

Кроме того, общественные или квазиобщественные блага в месте расположения кластера часто возникают в результате *частных* капиталовложений в программы обучения, инфраструктуру, центры качества и т.п. В то время как общественные блага ассоциируются с общественными организациями, они могут возникать также и в частных или частично находящихся в частной собственности организациях, созданных в местах расположения кластеров (например, лаборатории для проверки или торговые журналы). Такие частные капиталовложения называются долевыми, поскольку участники кластера осознают потенциал коллективных выгод. Часто такие инвестиции делаются через торговые ассоциации или с использованием других коллективных механизмов.

Стимулы и измерение производительности. Кластеры позволяют решить или смягчить негативное действие организационных проблем, возникающих в более изолированных географических регионах и в фирмах с большей интеграцией по вертикали. Кластеры повышают ценность стимулов внутри компаний для достижения более высокой производительности по нескольким причинам. Прежде всего — из-за конкурентного давления. Соперничество с местными конкурентами оказывает особенно сильное стимулирующее воздействие из-за легкости постоянного сравнения результатов, а также из-за того, что местные соперники имеют сходные общие условия (например, в отношении стоимости рабочей силы и доступности местного рынка), в связи с чем конкурентная борьба должна вестись в других направлениях.

Кроме того, давление со стороны равных соперников усиливает конкурентное давление внутри кластера, даже в случае не прямой конкуренции или фирм, между собой не конкурирующих. Амбиции и желание хорошо выглядеть в местном сообществе поддерживают фирмы в их стремлении обойти друг друга.

Кластеры также помогают измерять производительность, поскольку часто сходные функции выполняют другие локальные фирмы. Менеджеры получают более широкие возможности для сравнения издержек в своей фирме со сделками, осуществляющимися на расстоянии вытянутой руки от них, а также снижать затраты на рабочую силу благодаря возможности сравнения эффективности труда своих работников с эффективностью труда в других фирмах. Накопление генерируемых в кластере знаний в финансовых институтах может, например, обеспечивать принятие решений о займах и других финансовых решений на основе лучшей информированности, а также совершенствовать работу с заказчиками. Как уже отмечалось выше, кластеры ограничивают также возможности вредных действий, при которых, например, один участник получает преимущества за счет другого или производит низкопробные товары или услуги.¹⁵ В связи с постоянным взаимодействием, легкостью распространения информации, формированием имиджа и желанием занять достойное положение в местном обществе участники кластера обычно стремятся к конструктивному взаимодействию, способному оказывать положительное воздействие на их долгосрочные интересы.

* * *

Как уже отмечалось, в формирование многих из этих преимуществ в производительности кластеров вовлекаются характерные для данной местности общественные блага или выгоды, связанные с близостью в расположении фирм, личными контактами, тесными и постоянными связями, а также с возможностью доступа к информации "изнутри". Таким образом, получить доступ к преимуществам, связанным с участием в деятельности кластера, сложно, а иногда и невозможно, если только фирма не участвует в этой деятельности достаточно активно, обнаруживая заметное присутствие в данном регионе. Кластеры могут включать иностранные фирмы, и они их включают, но только в случае, если такие фирмы прилагают постоянные усилия к обеспечению своего присутствия.

Многие преимущества объединения в кластеры относятся также к подразделениям в пределах одной компании. Объединение усилий, направленных на исследование и развитие, изготовление компонентов, сборку, маркетинг, поддержку заказчиков, а также другая деятельность могут облегчать внутренние потоки ресурсов и информации, равно как взаимную дополнимость и другие преимущества. Иногда компании рассредоточивают свои подразделения с целью уменьшения затрат на оплату рабочей силы, водо- тепло- и энергоснабжение или для снижения налогов, непреднамеренно жертвуя при этом мощной системой обеспечения финансовых выгод в кластере и предоставляемыми им преимуществами в динамизме и обновлении.

КЛАСТЕРЫ И ИННОВАЦИИ

Преимущества кластеров в нововведениях и росте производительности по сравнению с изолированным местоположением могут быть более важными, чем выгоды в текущей производительности, хотя здесь существуют также определенные риски. Некоторые характеристики одного и того же кластера, которые повышают текущую производительность, оказываются даже более важными для нововведений.

Входящие в кластер фирмы часто оказываются способными более адекватно и быстро реагировать на потребности покупателей. Что касается текущих потребностей покупателей, фирмы в составе кластера получают выгоду от концентрации компаний, знающих нужды покупателей и имеющих с ними установившиеся взаимоотношения, от наличия фирм в родственных отраслях, концентрации специализированных структур сбора информации, а также требовательности заказчиков. Входящие в кластер фирмы часто могут распознавать тенденции покупательского спроса быстрее, чем конкурирующие с ними отдельные фирмы. Например, компьютерные компании в Кремниевой долине и Остине быстро и эффективно учитывают потребности и вкусы заказчиков, и вряд ли кто-то может сравниться с ними в этом отношении.

Участие в кластере предоставляет также преимущества в доступе к новым технологиям, методам работы или возможностям осуществления поставок. Входящие в кластер фирмы быстро узнают о прогрессе в технологии, о доступности новых компонентов и оборудования, о новых концепциях в обслуживании и маркетинге и т.п. и постоянно следят за этими вещами, поскольку эти задачи облегчаются постоянными взаимоотношениями с другими членами кластера, визитами и личными контактами. Членство в кластере делает возможным непосредственное наблюдение за деятельностью других фирм. В противоположность этому изолированная фирма имеет худший доступ к информации и вынуждена при этом больше платить; для нее возрастает также необходимость выделять ресурсы на достижение нового знания в пределах своей собственной структуры.¹⁶

Потенциальные преимущества кластеров в осознании необходимости и создании возможности для инноваций очень велики, в не меньшей степени важными оказываются предоставляемая ими гибкость и способность к быстрому реагированию на эту потребность. Нередко фирма в пределах кластера может значительно быстрее находить источники для новых компонентов, услуг, оборудования, а также других требуемых при введении инноваций элементов, независимо от того, что эти элементы собой представляют — новую производственную линию, новый процесс или новую модель снабжения. Местные поставщики и партнеры способны и действительно оказываются вовлеченными в процесс обновления, этим обеспечивается лучшее соответствие поставляемой ими продукции нуждам фирм. Новый, специализированный персонал легко набрать для заполнения возникающих при использовании новых подходов специальных вакансий непосредственно в данной местности. Полезная в процессе нововведений взаимная дополнимость легче достигается, когда участники расположены вблизи друг от друга.

Входящие в кластер фирмы могут экспериментировать при меньших издержках, а также могут не брать на себя больших обязательств, пока окончательно не убедятся в том, что новое изделие, процесс или услуга будут приносить выгоду. В противоположность этому фирма, полагающаяся на получение ресурсов из удаленных источников, вынуждена уделять значительно больше внимания заключению контрактов, обеспечению отгрузок, получению требуемой технической поддержки и сервисного обслуживания, а также согласованию деятельности с большим количеством других структур, а фирма, полагающаяся на интеграцию по вертикали, сталкивается с инерцией; сложности в торговле, связанные с инновациями, снижают ценность внутренних капиталовложений; при этом возникает необходимость поддержания существующей продукции и процессов во время развития новых.

Эти и другие обусловленные инновациями преимущества усиливаются непосредственным давлением — давлением конкуренции, давлением, направленным на выравнивание, и постоянно проводимым сравнением — существующим в концентрированных в географическом отношении кластерах. Сходство основного окружения, в котором существуют фирмы (например, стоимость рабочей силы, сходные вспомогательные средства), наряду с наличием большого числа конкурентов, заставляет их творчески подходить к вопросу о своем различии. Направленное на нововведения давление все усиливается. Отдельным фирмам в кластере достаточно сложно оставаться ведущими в течение длительного времени, но множество фирм развивается быстрее, чем это происходит в похожих фирмах, расположенных в других местах.

Однако в определенных условиях участие в кластере может замедлять процесс нововведений. В том случае, если в кластере применяется единый подход к конкуренции, своеобразное групповое мышление усиливает тенденции, направленные на сохранение старого поведения, подавляет новые идеи, а также порождает отсутствие гибкости, препятствующее принятию усовершенствований.¹⁷ Кластеры могут также не поддерживать истинного радикального нововведения, что может приводить к обесцениванию существующих талантов, информации, поставщиков и инфраструктуры. В таких условиях участник кластера может быть не в более затруднительной ситуации, чем изолированная фирма (поскольку в обоих случаях есть возможность использовать внешние ресурсы), но фирма, входящая в существующий кластер, может страдать от наличия более серьезных препятствий для осознания необходимости изменений и от инерции, заставляющей придерживаться устаревших связей, более не приносящих конкурентных преимуществ. Эти вопросы будут рассмотрены далее в контексте процессов возникновения и упадка кластеров.

* * *

Концентрация кластеров в географическом отношении происходит в связи с тем, что близкое расположение способствует усилению многих преимуществ в повышении производительности и инновациях, что уже было описано.¹⁸ Снижаются затраты при совершении сделок, улучшается создание и обмен информаци-

ей, местные организации с большей готовностью реагируют на специализированные потребности кластера, а давление со стороны аналогичных фирм и конкурентное давление становятся более остро ощутимыми.

Кластеры, несомненно, представляют собой комбинацию конкуренции и кооперации. Жесткая конкуренция наблюдается в борьбе за потребителя, за его завоевание и удержание. Присутствие на рынке многих соперников и сильных стимулов часто подчеркивает интенсивность конкурентной борьбы в кластерах. Однако, как я уже отмечал выше, во многих областях должна существовать кооперация. В значительной части кооперация осуществляется по вертикали, с вовлечением родственных отраслей, а также с привлечением местных институтов. Конкуренция и кооперирование могут сосуществовать благодаря тому, что они происходят в разных плоскостях и между разными участниками; объединение в одних сферах помогает успешно вести конкурентную борьбу в других.

Ряд механизмов, посредством которых кластеры влияют на производительность и нововведения, подтверждает то, что было уже описано прежде в литературе этой тематики. Литература по менеджменту отражает растущее осознание важности тесных связей с поставщиками и потребителями и весомость заключения субдоговоров с внешними фирмами или установления партнерских отношений. Литература по вопросам инноваций подчеркивает роль потребителей, поставщиков и университетов в новых методах производства, в то время, как в литературе по распространению инноваций особое значение придается таким категориям, как эффект демонстрации (взаимовлияние потребительских предпочтений, быстрое распространение новой моды и новых товаров. — *Прим. ред.*), распространение идей, а также экспериментирование — все это очевидно подвержено влиянию со стороны кластеров.¹⁹ В одних исследованиях по экономике подчеркивается большое значение издержек на совершение сделок, в других же рассматриваются проблемы организационного стимулирования, связанные с эффективностью.

Однако мало что в этих подходах связывалось с вопросами расположения фирм в географическом отношении. Создается такое впечатление, что установление связей, совершение сделок, обмен информацией происходят вне времени и пространства. И это несмотря на то, что близость в географическом плане со всей очевидностью влияет на затраты, связанные с поддержанием связей и совершением сделок. Рассогласование стимулов, которое достаточно сложно разрешить в условиях реальных контрактов, может исправить само себя в результате сильного влияния повторяющихся взаимодействий и других аспектов, связанных с локализацией и кластерами. Обращение за помощью к формальному партнерству и альянсам, предпринимаемое вопреки системе стимулирования и проблемам управления, игнорирует относительную легкость достижения многих таких же самых выгод более простым и естественным путем внутри кластеров. Если свести эти различные подходы воедино, совместив их с пониманием вопросов расположения и существования кластеров, можно существенно расширить их действенность и углубить наше понимание влияния кластеров на конкуренцию.

В более широком смысле компактный в географическом отношении кластер, состоящий из независимых и неформально связанных между собой фирм и институтов, представляет собой сильную организационную форму в континууме между рынками и иерархиями — но вместе с тем форму, все еще мало изученную в теории. Географическое положение может мощно формировать обмен между рынком и иерархиями. Кластеры предлагают очевидные преимущества в издержках при совершении сделок по сравнению с другими формами и могут существенно улучшать многие проблемы стимулирования. Повторяющиеся взаимодействия и неофициальные контракты внутри структуры кластера возникают в результате того, что люди живут и работают в одной географической области, что способствует возникновению доверия, открытой коммуникации, а также снижает издержки, связанные с разделением и рекомбинированием рыночных взаимоотношений.

КЛАСТЕРЫ И ОБРАЗОВАНИЕ НОВОГО БИЗНЕСА

Многие, если не все новые деловые структуры (т.е. штаб-квартиры, недочерные офисы или вспомогательные производственные мощности) чаще возникают внутри существующих кластеров, чем изолированно. Это происходит по разным причинам. Во-первых, кластеры создают побуждающие мотивы для их возникновения благодаря лучшей информированности о существующих благоприятных возможностях. Само по себе существование кластера уже свидетельствует о наличии определенных возможностей. Индивидуумы, работающие где-либо в кластере или вблизи него, легче осознают существующие зазоры в производимой продукции, предоставляемых услугах или поставках, которые они могут заполнить. При наличии подобного видения такие индивидуумы с большей готовностью покидают существующие фирмы для того, чтобы создать новые в тех областях, где образовались новые возможности.

Возможности, обнаруженные в местах нахождения кластеров, там же преимущественно и реализуются, поскольку *барьеры входа оказываются здесь ниже, чем в любом другом месте*. Все требуемые активы, навыки, факторы производства и работники, которые часто уже доступны в месте расположения кластера, здесь значительно легче собрать для создания нового предприятия. Местные финансовые институты и инвесторы, уже привыкшие к кластеру, могут потребовать меньших связанных с риском процентов на капитал. Кроме того, кластер часто представляет характерный локальный рынок. Предприниматель, стремящийся извлечь выгоду из существующих взаимоотношений, часто предпочитает оставаться в том же сообществе. Все эти факторы — более низкие барьеры входа, множество возможных местных потребителей, устоявшиеся контакты, а также присутствие других локальных фирм, «создавших» их, — снижают риск при основании нового дела. Существующие в кластере барьеры выхода могут также быть ниже за счет более низких потребностей в специальных инвестициях, более глубокого рынка для специализированных активов, а также других факторов.²⁰

В то время как местные предприниматели нового бизнеса являются возможными участниками кластера, предприниматели, находящиеся вне кластера, часто рано или поздно передислоцируются в область расположения кластера. Их привлекают те же более низкие барьеры входа, равно как и возможность создания на основе своих идей и навыков более экономически выгодного положения в месте расположения кластера или же возможность работать более производительно.

Существующие компании (как иностранные, так и отечественные), расположенные в местах, отличных от размещения кластеров, часто создают в кластерах свои дочерние подразделения в поисках выгоды от повышения производительности и преимуществ от внедрения инноваций, описанных выше. Присутствие авторитетного кластера снижает не только барьеры входа для внешних фирм, но и, как уже упоминалось выше, осознаваемые риски. (Это особенно относится к случаю, когда другие «иностранцы» фирмы уже переместились в кластер.) Многие фирмы перевели места нахождения кластеров целые дочерние предприятия или же определили свои расположенные в кластере подразделения как региональные или мировые штаб-квартиры для конкретного направления в бизнесе.

Преимущества кластера в формировании нового бизнеса могут играть главную роль при ускорении процесса нововведений в кластере. Большие компании часто сталкиваются на пути нововведений с различного рода ограничениями или препятствиями. Возникающие компании нередко заполняют бездействующие ниши рынка, причем иногда это даже поощряется исходной компанией. (Например, большая компания может поддерживать меньшую фирму, обслуживающую нишу, которую сама она не может заполнить по экономическим причинам.) Более крупные входящие в кластер компании развивают тесные взаимоотношения с меньшими и новаторскими, помогая их становлению, а затем поглощают их, если те добиваются успеха.

В связи с образованием нового бизнеса кластеры часто растут вширь и вглубь, что еще больше усиливает их преимущества. Происходящая в кластере интенсивная конкуренция, наряду со снижением барьеров входа и выхода, иногда приводит к высокой скорости как появления новых деловых структур, так и их исчезновения в конкретных местах. Общий результат состоит в том, что многие сохранившиеся в кластере фирмы могут укрепить свою позицию по отношению к соперникам в других местах. Расположение и состояние кластеров влияет не только на барьеры входа и выхода, но и на большинство других аспектов структуры отрасли. Аналитики еще только начинают исследовать взаимосвязь между местом расположения и организацией отрасли. (См. также введение, стр. 15-30.)

Социальная экономия кластеров

Одно только присутствие в некотором месте фирм, поставщиков и институтов создает потенциал для экономических выгод, но еще не гарантирует реализацию этого потенциала. Социум объединяет кластеры и вносит свой вклад в процесс

создания ценности. Многие конкурентные преимущества кластеров нуждаются в свободном потоке информации, развитии обменов и совершении сделок, ведущих к созданию добавленной стоимости, готовности объединить программы и работу в различных организациях, а также в наличии сильной мотивации для улучшений. Реализацию этих условий поддерживают взаимосвязи, существующие структуры и понимание общего интереса. При этом особое значение приобретает социальная структура кластера.

Все большее число работ по вопросам экономики и организации рассматривает важность сети взаимоотношений, которую мы находим в эффективно функционирующих компаниях и сообществах.²¹ Экономическая деятельность оказывается “встроенной” в существующие социальные отношения. Многие исследования стараются представить эти сети, выявить и понять возможные узловые точки, а также проверить важность постоянных взаимодействий и время, необходимое для того, чтобы такая сеть стала эффективной. Исследования структуры сетей показали, что социальные взаимоотношения между индивидуалами, или их “общественный капитал”, существенно облегчают доступ к важным ресурсам и информации.

Теория кластеров фокусирует свое внимание на том, как влияет на конкурентоспособность близкое расположение связанных в экономическом отношении фирм и организаций в конкретной географической области. В то время как некоторые обеспечиваемые кластером преимущества в значительной степени не зависят от общественных отношений (например, доступные пулы капитала или рабочей силы), большинство, если не все, по крайней мере, имеют компонент общественных отношений. Ощущение “принадлежности к касте” и сообщества, исходящее из членства в кластере, а также чувство “гражданского долга” за пределами своих узких интересов переводят фирму, согласно теории кластеров, из разряда отдельного субъекта непосредственно в категорию экономических ценностей. Теория кластеров еще более расширяет понятие общественного капитала посредством исследования механизмов, через которые структура сети взаимоотношений внутри данной географической области порождает выгоды для конкретных фирм. Выгоды от существования доверия и организационной проницаемости, развивающиеся вследствие постоянного взаимодействия и осознания взаимозависимости в пределах региона или города, явно способствуют взаимодействию в кластерах, приводящему к повышению производительности, распространению инноваций, и, в конечном итоге — созданию новых видов бизнеса.

Теория кластеров связывает теорию сети взаимоотношений и конкуренцию. Кластер — это форма сети, наблюдающейся в пределах географического региона, в которой близкое расположение фирм и организаций обеспечивает наличие определенных форм общности и повышает частоту и силу взаимодействия. Хорошо функционирующие кластеры выходят за пределы иерархических сетей и превращаются в решетки многочисленных перекрывающихся и подвижных взаимосвязей между индивидуалами, фирмами и организациями. Эти взаимосвязи существуют на постоянной основе, постепенно смещаются, а часто расширяются и на

родственные отрасли. Наблюдаются как “сильные связи”, так и “слабые связи”. Скромные изменения в структуре взаимосвязей внутри кластера могут иметь весомые последствия для производительности и направления инноваций.

Теория сети может сильно помочь в понимании того, как работают кластеры, и того, как кластеры могут становиться более производительными. Как будет показано далее, успешное совершенствование кластера зависит от внимания, уделяемого построению взаимоотношений, что является важной характеристикой инициатив, направленных на развитие кластера. Торговые ассоциации играют важную роль в содействии формированию сетей.

Теория кластеров, со своей стороны, предусматривает возможность установления более тесной связи между теорией сетей, общественным капиталом, а также общественной активностью с конкуренцией и экономическим процветанием — и расширить эти понятия. Теория кластеров выявляет, кому необходимо быть в сети, для каких взаимоотношений и почему. Кластеры предлагают новый путь исследования механизмов, посредством которых сети, общественный капитал и общественная активность влияют на конкурентную борьбу и рынок. Теория кластеров помогает выявить наиболее целесообразные формы сетей. Взаимоотношения и доверие, возникающие в картелях, например, подрывают экономическую выгоду, в то время как они же, содействуя открытому обмену информацией между заказчиками и поставщиками, ее увеличивают. Функционирование кластеров предполагает также эффективность и гибкость, возможную в сетях, построенных на принципе близкого расположения и неофициальных локальных связей, по сравнению с теми сетями, в которых присутствуют формальные или иерархические взаимоотношения между компаниями или между институтами и компаниями. Теория кластеров способна также показать, как формируется сеть взаимоотношений и как получается общественный капитал, помогая разложить на составные части вопросы причины и следствия; так, например, возникают ли сильные взаимосвязи и доверие в результате существования кластера или, скорее, кластеры развиваются из существующих сетей? Таким образом, теория кластеров помогает прояснить истоки сетевой структуры, сущность деятельности в такой сети, а также связи между характеристиками сети и результатами ее функционирования.

Кластеры и экономическая география

Специализация характеризует экономическую географию городов, штатов и стран, особенно процветающих, и имеет тенденцию к усилению по мере развития экономики.²² Сравнительно небольшое количество кластеров обычно отвечает за львиную долю в экономике в пределах некоторой географической области, а также за подавляющую часть во внешнеэкономической деятельности (например, экспорт и инвестиции в другие регионы, осуществляемые местными фирмами).²³ Кластеры с внешней ориентацией тесно связаны с двумя другими типами бизнеса: локализованными отраслями и кластерами, не конкурирующими с фирмами,

находящимися в других регионах (это, например, рестораны, индустрия развлечений, сервис по материально-техническому обеспечению, работа с недвижимостью, строительство); а также с местными дочерними подразделениями конкурентоспособных фирм, дислоцированных в других регионах, которые обслуживают в первую очередь местный рынок (например, центры продаж, центры поддержки покупателей, филиалы, а также сборочные заводы).

Кластеры с внешней ориентацией, расположенные в некоторой географической области, представляют собой, прежде всего, источник *долгосрочного* экономического роста и процветания региона. Такие кластеры способны разрастаться, выходя за размеры местного рынка, поглощая работников из менее производительных фирм и отраслей. В противоположность этому спрос для локальных отраслей наследственно ограничен и зависит в основном, прямо или косвенно, от успехов в деятельности кластеров с внешней ориентацией.

Приведенная на рис. 7.5 карта кластеров иллюстрирует географическое распределение кластеров в Соединенных Штатах в условиях высоко развитой экономики. На этой карте приведены только немногие из всего массива концентрированных в географическом отношении кластеров, присутствующих в США, начиная с общеизвестных, таких как кластер индустрии развлечений в Голливуде, финансовый кластер в Нью-Йорке, а также кластер по производству бытовой мебели в Хай Поинт, Северная Калифорния, и заканчивая менее известными, такими как кластер по производству оборудования для гольфа в Карлсбаде, Калифорния, а также оптики в Аризоне. На рис. 7.6 показаны кластеры, существующие в условиях менее развитой экономики, в Португалии. На рис. 7.7 приводятся основные кластеры одного из штатов США — Массачусетса, а рис. 7.8 иллюстрирует кластеры одного из регионов США — Большого Питсбурга. На этих картах не видны разительные отличия в специализации кластеров даже в соседствующих экономических регионах: например, экономика штата Массачусетс выглядит вполне отличающейся от экономики прилегающего к нему штата Коннектикут.

При распознавании кластеров необходимо отличать внешне ориентированные отрасли от тех, которые прежде всего обслуживают локальный рынок. Каждая экономика будет включать локальные кластеры, такие как группы фирм, работающих в сфере недвижимости и в строительстве, а также локальные операции экспортирования расположенных в других местах кластеров. Важно также осознавать, что совместное расположение частей кластера не гарантирует само по себе эффективного функционирования связей и взаимодействия внутри кластера. Например, в Питсбурге так полностью и не реализован существующий потенциал для инноваций внутри кластеров.

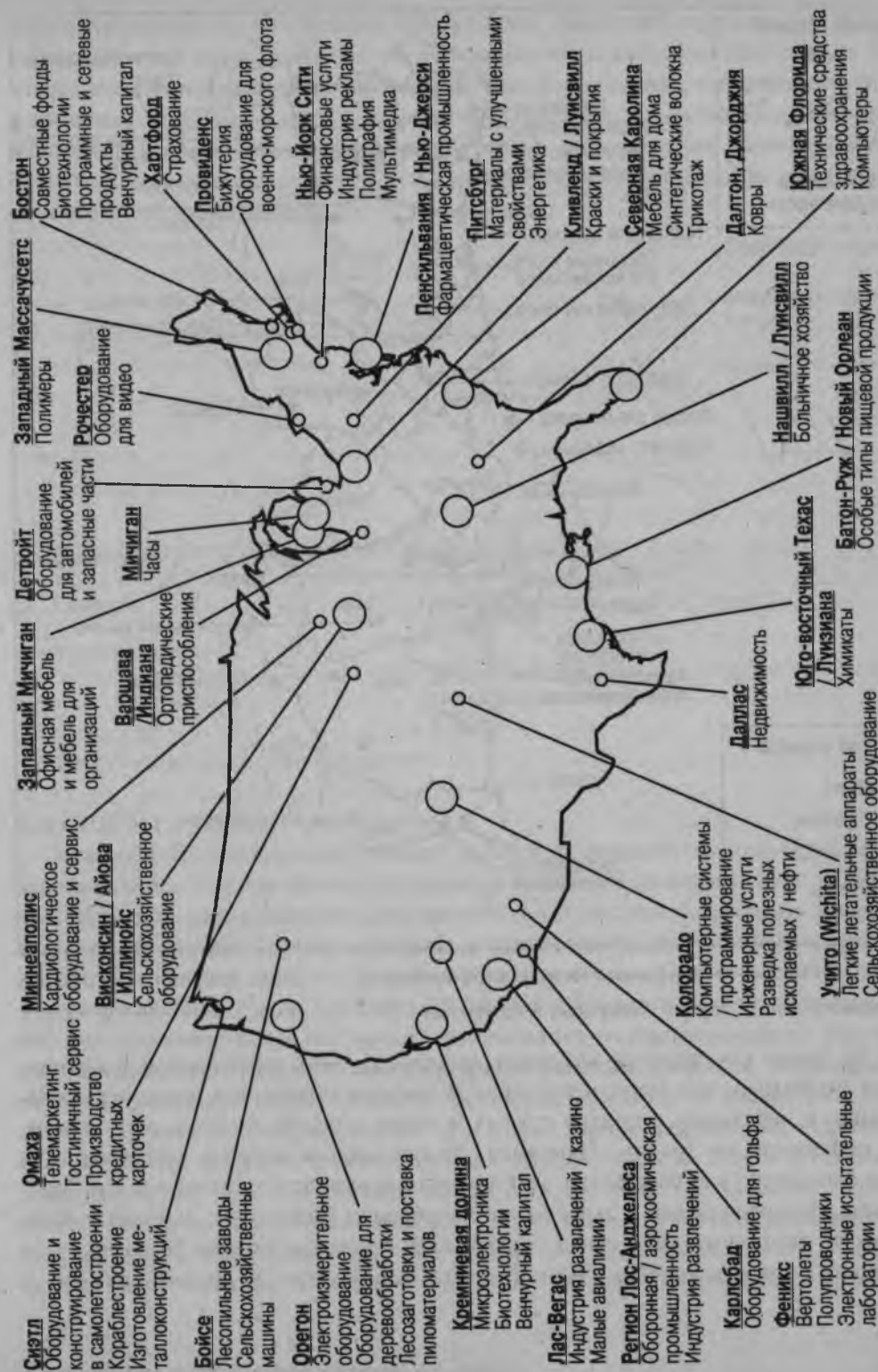


Рис. 7.5. Некоторые местные кластеры конкурентоспособных отраслей промышленности США



Рис. 7.6. Некоторые региональные кластеры в Португалии

Источник: Monitor Company, Кембридж, Массачусетс

В то время как границы кластеров достаточно часто совпадают с политическими границами, они могут и выходить за пределы штатов или даже государств, особенно в небольших штатах и странах, а также в случае городов, расположенных поблизости от границ. Например, процветающий кластер, работающий в сфере фотоники (или разработки электрооптических инструментов) в штате Массачусетс, расположенный в окрестности Стурбриджа (Sturbridge), выходит в Коннектикут, где расположено еще 135 компаний, причем примерно 50 из них — в местности, примыкающей к границе штата Массачусетс. В другом примере, в

случае европейского кластера по производству химикатов, мы находим фирмы, расположенные как в Германии, так и в немецкоязычной части Швейцарии. Кластеры легче выходят за политические границы в том случае, если существует общий язык, элементы кластера удалены друг от друга на небольшие расстояния (например, 200 или менее миль между местами расположения фирм), законодательные системы и другие институты схожи между собой, а барьеры для торговли и инвестиций минимальны.

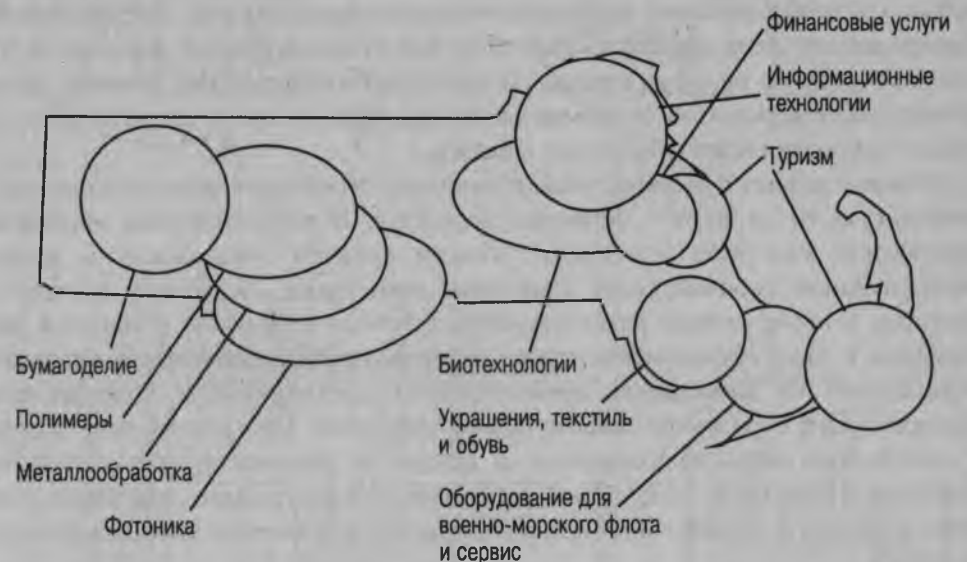


Рис. 7.7. Кластеры штата Массачусетс

КЛАСТЕРЫ И РАЗВИТИЕ ЭКОНОМИКИ

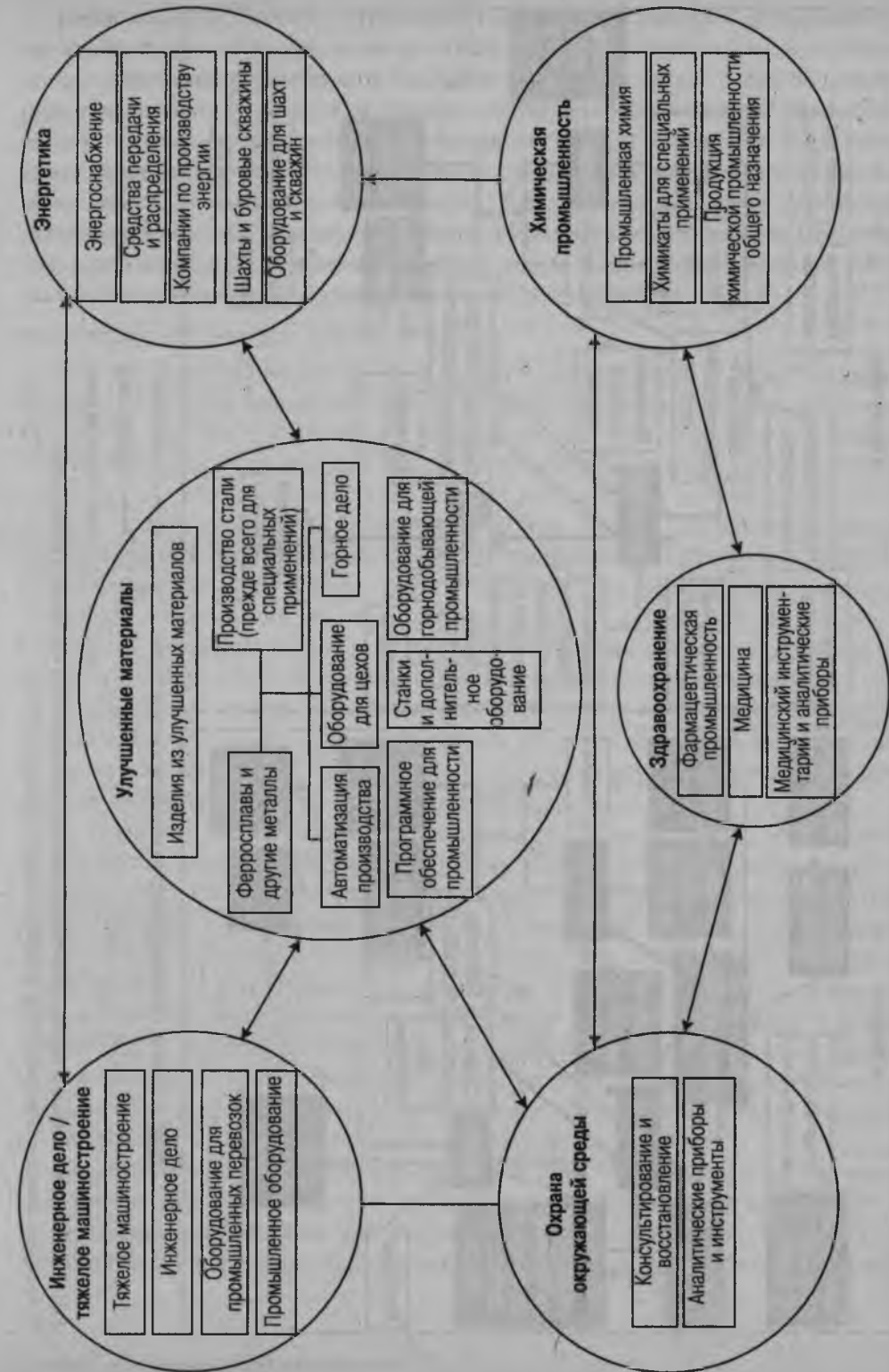
Кластеры обычно выражены сильнее в условиях развитой экономики, где глубина и широта кластеров обычно оказывается больше. В развивающейся экономике большая часть промышленных предприятий имеет местное базирование или представляет собой иностранные дочерние подразделения, обслуживающие местный рынок. Экспортные отрасли проявляют тенденцию к существенному потреблению ресурсов или затрат труда. Кластеры в развивающейся экономике оказываются достаточно поверхностными и в основном полагаются на поступающие от иностранных производителей компоненты, сервис и технологии. Фирмы в таких регионах часто вынуждены интегрироваться по вертикали, производя не только свои собственные компоненты, но нередко и необходимые для их поддержания энергоресурсы; иногда они вынуждены также строить и поддерживать не только естественную инфраструктуру, но и собственные школы и другие виды обслуживания. Сравнительно конкурентоспособные компании, действующие в условиях развивающихся экономических систем, работают так, словно они представляют собой отдельные острова, а не входящие в кластеры структуры.²⁴ На рис. 7.9 приводится сравнение

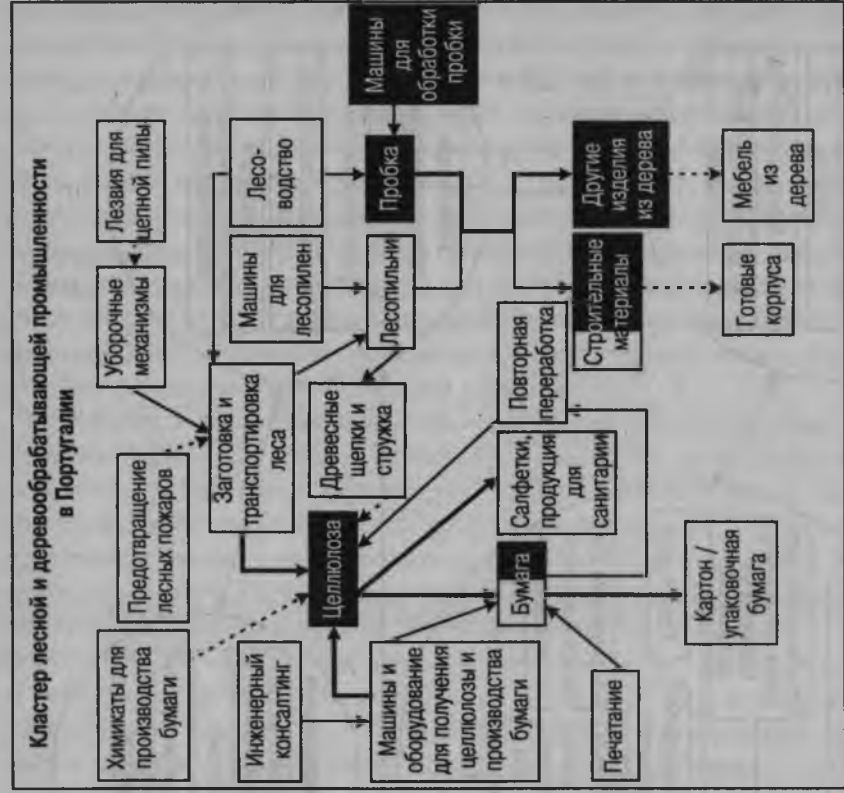
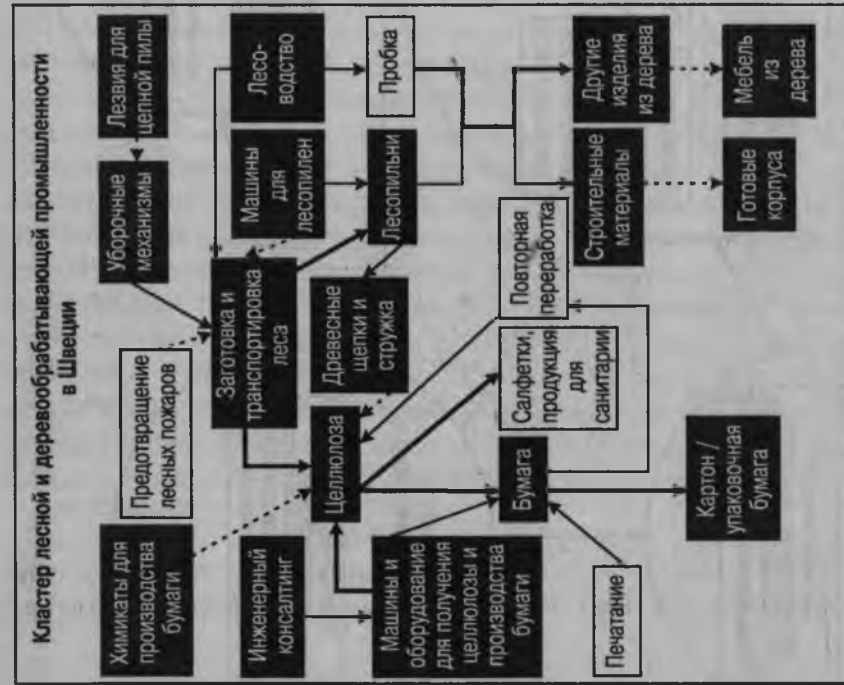
лесопромышленного кластера в Швеции, в развитой экономической системе, и аналогичного образования в Португалии, в условиях экономики со средними доходами, на примере которого можно проследить некоторые из этих различий.

В сравнении с развитой экономикой кластеры в условиях развивающейся экономики не только содержат меньшее количество участников, но и часто отличаются от них по своему социальному составу. Многие из них принимают форму структур с сильной иерархией, сетей коммуникаций, окружающих немногочисленные крупные компании, правительственные организации или дистрибьюторов. Коммуникация ограничивается, а связи между существующими фирмами и институтами развиты не очень хорошо. В противоположность этому успешно функционирующие в развитой экономике кластеры создают очень плотную сеть постоянно развивающихся отношений и связей.

Развитие хорошо функционирующих кластеров составляет один из самых существенных шагов на пути к развитой экономике. В развивающейся экономике образование кластеров ослабляется низким уровнем образования и низкой квалификацией рабочей силы, слабостью технологии, нехваткой доступного капитала, а также слабым развитием общественных институтов. Политика правительства в этом случае может также работать против образования кластеров. Ограничения на размещение промышленных предприятий и подразделений искусственным образом рассредоточивают компании. Программы университетов и технических школ, навязываемые из центра, не соответствуют потребностям кластеров. И наконец, будучи защищенными от конкуренции, компании стремятся установить монополистическое поведение, еще больше замедляя развитие кластеров.

Недостаточное количество кластеров в развивающихся странах не означает, что эти страны неспособны к участию в конкурентной борьбе, но оно замедляет совершенствование и повышение производительности. Несмотря на то что экспорт в течение некоторого времени может возрастать за счет низкой стоимости рабочей силы и эксплуатации природных ресурсов с применением импортируемой технологии, такой подход является по своей сути ограниченным. Для повышения доходов, заработных плат и уровня жизни необходимо повышать производительность и ценность выпускаемой продукции. Для того чтобы регион смог работать более продуктивно, для наращивания возможностей для совершенствования продукции и технологических процессов и, таким образом, обновления кластер должен с течением времени расти. В противном случае ему не удастся противостоять естественному процессу роста локальных издержек, и другие регионы с более низкими факторными издержками или предлагающие большие субсидии, получают преимущество в данном производстве.





- - - Слабая связь
 - - - Средняя связь
 - - - Сильная связь
 - Отрасль, конкурентоспособная на международном уровне

Рис. 7.9. Кластеры лесной и деревообрабатывающей промышленности в Швеции и Португалии. Источники: Monitor Company (1994) и Porter, Solvell and Zander (1991)

Таким образом, успешное углубление и расширение кластеров оказывается неотъемлемой составной частью экономического развития.²⁵ Развитие кластера представляется управляющим фактором в движении от низшего среднего дохода (доход на душу населения от 8 тыс. долл. до 15 тыс. долл.) к развитой экономике. Даже в случае развитой экономики и высоких заработных плат никогда не исчезает потребность в совершенствовании кластеров. Обеспечение возможности постоянного роста производительности и доходов актуально всегда. Чем здоровее экономика, тем большее значение приобретают реальные инновации в продукции, услуги и методы производства для поддержания растущих заработных плат и замена высвобождаемых рабочих мест за счет усовершенствований и повышения эффективности.

ВНУТРЕННЯЯ ТОРГОВЛЯ И ИНВЕСТИЦИИ

Большое значение международной торговли и инвестиций в качестве мощных движущих сил роста производительности осознается достаточно широко, однако роль внутренней торговли и инвестиций в большинстве случаев игнорируется. Географический разброс кластеров и специализация географических регионов в соответствии с деятельностью кластеров обычно оказывается наибольшей в условиях развитой экономики. В таких странах, как Соединенные Штаты, Италия, Швейцария и Германия, большой вклад в производительность и рост производительности вносят внутренняя специализация, торговля и инвестиции. Внутренняя конкуренция создает мотивацию к проведению улучшений для местных самоуправлений, для местных институтов, поскольку эти структуры испытывают значительно большее давление со стороны конкуренции, чем федеральное правительство или установленные монополисты. Торговля внутри страны, которая облегчается близким расположением, национальной общностью и, достаточно часто, меньшим числом существующих барьеров, обеспечивает тот краеугольный камень, отталкиваясь от которого фирмы начинают формировать навыки, необходимые для выхода на международный уровень.

В условиях развивающейся экономики значительная часть экономической деятельности имеет тенденцию концентрироваться вокруг больших столичных городов, таких как Бангкок или Богота. Такая концентрация отражает отсутствие инфраструктуры и необходимых институтов в остальных областях, а также практически полное отсутствие поставщиков. Она может быть связана также с действиями правительства по регулированию конкуренции, что вынуждает фирмы концентрироваться вблизи места нахождения правительства и агентств, разрешение которых требуется для ведения коммерческой деятельности. Достаточно часто в условиях развивающейся экономики различные отрасли группируются вместе, при этом в остальных областях деятельность, за исключением сельскохозяйственной и разработки ресурсов, оказывается очень слабой или не ведется совсем.

Такая картина в экономической географии обуславливает большие издержки в показателях производительности по сравнению географическим рассредоточением и специализацией. Высокая скученность, наличие узких мест и отсутствие гибкости ведут к высоким административным затратам и неэффективной работе,

не говоря уже о снижении уровня жизни. Однако компании не могут достаточно легко передислоцироваться из центра, поскольку в меньших городах и городках не существует ни инфраструктуры, ни хотя бы зародышей кластеров. Переход от концентрированной экономики к экономике распределенной, со специализированными отраслями и кластерами, представляет собой еще одно существенное достижение в развитии экономики. (Построение в условиях развивающейся экономики туристического кластера может оказаться толчком к улучшению инфраструктуры и рассредоточению экономической деятельности.)

В развитой экономике также может наблюдаться концентрация экономической деятельности в немногих географических регионах. Интересный пример мы находим в Японии, где около 50% всех промышленных поставок приходится на регионы вокруг Токио и Осаки. Это связано не столько с недостатками в инфраструктуре в периферийных областях, сколько с наличием сильного и активного центрального правительства, с его концентрированным влиянием на экономическую политику и институты. Пример с Японией ярко иллюстрирует основные неэффективности и издержки производительности, вытекающие из такой экономической географии, даже для развитых стран. Основной политический вопрос, с которым сталкивается Япония, связан с улучшением ее экономической географии.

Традиционные интерпретации экономической географии часто фокусируются на выгодах многоотраслевой экономики метрополии, при этом ссылаются на такие преимущества, как доступность факторов производства, инфраструктуру, коммуникации, а также доступ к крупному местному рынку. Силы, связанные с глобализацией, существенно снизили такие преимущества урбанизации, в то время как определенные преимущества для кластеров возросли. В условиях развитой экономики даже крупные муниципальные районы часто оказываются вполне специализированными с точки зрения кластеров, осуществляющих экспорт. Экономическая география характеризуемая количеством муниципальных районов, каждый из которых специализируется в массиве кластеров, представляется куда более продуктивной организацией отрасли, чем муниципальный район, базирующийся на одном или двух огромных, диверсифицированных городах. Большинство развивающихся стран также страдает от отсутствия многочисленных муниципальных районов, которые конкурируют друг с другом.

ПАРАДОКСЫ МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ

Экономическая география в эру глобальной конкуренции заключает в себе парадокс. В условиях экономики с возможностями быстрой транспортировки и коммуникаций, а также доступных мировых рынков, географическое местоположение остается фундаментальным для конкуренции. Сегодня мало кто примется оспаривать тот факт, что изменения в технологии и ведении конкурентной борьбы во многих отношениях ослабили многие традиционные роли местоположения. Ресурсы, капитал и другие факторы производства могут эффективно поступать с мировых рынков. Фирмы могут получать доступ к недвижимым факторам производства через корпоративные сети. Для них более нет необходимости располагаться вблизи крупных рынков.

Возможно, естественным образом в качестве первой реакции на глобализацию явилось стремление использовать эти выгоды посредством перемещения сборочных предприятий и других, чувствительных к издержкам, видов деятельности в места с низкими издержками. Все, что может эффективно обеспечиваться из удаленных мест, однако, по существу аннулируется как конкурентное преимущество в условиях развитой экономики. Информация и взаимосвязи, которые могут осуществляться с применением факса или электронной почты, доступны каждому. В то же время, хотя обеспечение ресурсами и коммуникации на мировом уровне и ослабляют воздействие неблагоприятных условий, преимуществ они не создают. Более того, дистанцированное обеспечение ресурсами является обычно решением, стоящим на втором месте по сравнению с возможностью доступа к конкурентоспособному локальному кластеру — как с точки зрения производительности, так и в плане инноваций.

Парадоксальным является то, что устойчивые конкурентные преимущества в условиях мировой экономики часто оказываются в большой степени локальными, возникающими из концентрации высоко специализированных профессиональных навыков и знаний, институтов, соперников, связанных друг с другом видов экономической деятельности, а также искушенных потребителей в конкретной стране или регионе. Близость в географическом, культурном и организационном плане обеспечивает возможность специального доступа, особые взаимоотношения, лучшую информированность, возникновение мощных стимулов, а также другие преимущества в производительности и в росте производительности, которые сложно получить на расстоянии. Стандартные факторы производства, информация и технологии уже легко доступны при глобализации, в то время, как более прогрессивные параметры конкуренции остаются связанными в географическом плане. Географическое положение, пусть и в ином смысле, чем в предыдущие десятилетия, сохраняет свое значение и на границе двадцать первого столетия.²⁶

Однако во многих частях земного шара экономическая география остается в состоянии переходного периода. Ослабление барьеров для торговли и инвестиций, произошедшее во многих странах сравнительно недавно, все еще оказывается неполным. Снижение затрат на транспортировку и связь было быстрым, в то время как вложения в заводы и оборудование часто требуют многих десятилетий. В результате продолжают существовать многие чрезмерно широкие национальные и субнациональные экономические структуры, а также многие кластеры в странах и регионах, не получающих реальных конкурентных преимуществ.

Рождение, эволюция и упадок кластеров

Часто можно проследить в различных частях ромба первопричины кластеров, которые присутствуют в данном регионе в силу исторических условий.²⁷ Одним из явно заметных побудительных мотивов при создании компаний является доступность общих фондов факторов, таких как специализированные навыки, ведение университетских исследований, удобное географическое положение или же особен-

но хорошая или подходящая для данного случая инфраструктура. Например, многие кластеры штата Массачусетс берут свое начало от исследований, выполненных в MIT или в Гарварде, в то время как ряд очень сильных финских кластеров возник в результате наличия природных ресурсов. Датский транспортный кластер сильно обязан своим возникновением центральному положению в Европе, сети перевозок по воде, эффективности порта в Роттердаме и навыкам, накопленным датчанами в связи с историческим опытом мореплавания.

Кластеры могут также возникать в результате необычного, сложного или повышенного местного спроса. Израильский кластер по производству ирригационного оборудования и других прогрессивных сельскохозяйственных технологий отражает сильное желание страны перейти на самодостаточное обеспечение продуктами питания, которому сопутствовала нехватка воды и жаркие климатические условия, т.е. необходимость выращивания сельскохозяйственных культур в условиях засушливой зоны. Кластер по охране окружающей среды в Финляндии возник в результате проблем ее загрязнения, созданных местными обрабатывающими отраслями промышленности (например, металлообрабатывающей и лесной промышленностью, производством химикатов, энергетикой); аналогичным образом возник и кластер по охране окружающей среды в Большом Питсбурге (см. рис. 7.8).

Предшествующее существование отраслей по поставкам, родственных отраслей, или даже полностью связанных кластеров создает дополнительные предпосылки для возникновения новых кластеров. Корни кластера по производству оборудования для гольфа вблизи Сан-Диего в Калифорнии восходят к аэрокосмическому кластеру в Южной Калифорнии. Этот кластер сформировал целый пул доступных поставщиков литья и улучшенных материалов, а также пул инженеров, обладающих требуемыми навыками работы с соответствующими технологиями.

Новые кластеры могут также возникать из одной или двух новаторских компаний, стимулирующих рост многих других компаний. Компания Medtronic сыграла такую роль в создании кластера по производству медицинского оборудования в Миннеаполисе. Аналогичным образом MCI и America OnLine выступили в качестве центров роста телекоммуникационного кластера в Вашингтоне, в столичном регионе.

Для зарождения кластера часто оказываются существенными и случайные события. Первоначальный этап формирования компаний в регионе часто отражает действия предпринимателей, которые невозможно полностью объяснить только наличием благоприятных местных условий. Другими словами, такие компании могли бы возникнуть в любом другом аналогичном месте. Создание центра образования кластера Gallaway Golf в Карлсбаде, а не в любом другом городе Южной Калифорнии, в значительной степени можно считать делом случая.

Случай, однако, часто имеет местные предпосылки (прошлое, связанное с конкретным географическим положением), в результате чего его роль оказывается существенно меньшей, чем это кажется на первый взгляд. В качестве интересного примера можно привести компанию Medtronic в Миннеаполисе. Medtronic, в на-

стоящая время имеющая более двенадцати тысяч работников, выступила в качестве центра создания всего кластера по производству медицинских приборов и аппаратуры в Миннесоте, состоящего теперь более чем из ста компаний — причем у всех компаний прослеживаются корни, ведущие к сотрудникам Medtronic или к используемым этой компанией технологиям.²⁸ В 1949 году Эрл Баккен (Earl Bakken), выпускник факультета инженеров-электриков, работавший на неполную ставку в госпитале города Миннеаполис, создал Medtronic как компанию по ремонту медицинского оборудования. К началу 50-х годов Medtronic занималась созданием обычного оборудования для медицинских исследований. В середине 50-х компания установила деловые контакты с доктором С. В. Лиллехеи (C.W. Lillehei), который первым начал проводить хирургические операции на открытом сердце в медицинском отделении университета в Миннесоте. Университет получил признание в масштабах страны как в разработке электроники, так и в хирургии. Инженеры Medtronic совместно с доктором Лиллехеи работали над совершенствованием крупногабаритных и достаточно опасных приборов, которые использовались тогда для стимулирования сердечной деятельности. К 1957 г. технологический прорыв с созданием работающего на батарейке стимулятора Bakken привел к началу его использования. Следующий технологический прорыв в используемых электродах произошел в 1958 г. Он явился результатом совместной работы с доктором Самюэлем Хантером (Samuel Hunter) из госпиталя Святого Жозефа в Сант-Пауле. К 1960 г. Medtronic вошла в число признанных во всем мире конкурентоспособных фирм по производству стимуляторов сердечной деятельности. Несмотря на то что разработки, приведшие к первоначальному успеху компании, возникли отчасти благодаря случайности, создание и успех компании в целом совершенно явно связаны с работой местного университета и медицинских учреждений.

Случайные события могут также оказываться важными в цепочке причин, ведущих к образованию компании, создавая благоприятные факторы или условия для спроса. Например, телемаркетинговый кластер в Омахе, штат Небраска, в значительной степени связан с решением военно-воздушных сил США разместить там стратегический командный центр (SAC — Strategic Air Command). В связи с ведущей ролью, отводимой стратегии ядерного сдерживания, центр SAC оказался первым местом в США, где было установлено оборудование с оптоволоконными кабелями. Кроме того, местная компания под управлением Bell (в настоящее время она называется U. S. West) развила благодаря сотрудничеству со столь требовательным заказчиком достаточно необычные возможности. Инфраструктура телекоммуникаций чрезвычайно высокого качества, развитая впоследствии в Омахе, наряду с другими благоприятными факторами, такими как расположение в центральной временной зоне и легкий для понимания местный акцент, обеспечили стартовые возможности для возникновения в этом регионе телекоммуникационного кластера.

Некоторые последние трактовки развития определенной отрасли уделяют фактору случайности особое значение, однако случайность следует рассматривать во взаимосвязи с географическим положением. То, что представляется случайностью,

может в такой же степени являться результатом существовавших ранее местных условий, как мы это видим из приведенных выше примеров, а также ряда иных причин. Более того, даже в ситуации, когда случайности отводится главная роль в объяснении развития, почти никогда она не оказывается в этом объяснении единственной. Влияние географического положения повышает не только вероятность возникновения случайности, но и вероятность того, что случайное событие приведет к возникновению конкурентоспособных фирм и отраслей. Одна лишь только случайность почти никогда не способна объяснить, в силу каких причин происходит возникновение кластера или почему в дальнейшем наблюдается его рост и развитие.

Ограниченное объяснение роли случайности увеличивает серьезные сомнения по поводу того, могут ли кластеры зародиться в регионах, где отсутствуют для этого важные преимущества. Адекватная политика, направленная на развитие кластеров, должна, таким образом, *строиться на развитии существующих или возникающих отраслей*, опробованных рынком, — это вопрос, к которому я вернусь позже.

РАЗВИТИЕ КЛАСТЕРА

В то время как для зарождения кластеров существует множество возможных причин, развитие или недостаточное развитие кластеров оказывается значительно более предсказуемым. Несмотря на то что гарантий развития кластера не существует, после начала процесса наблюдается нечто вроде цепной реакции, в которой достаточно быстро начинают проследиваться причинно-следственные связи. Происходящий при этом процесс сильно зависит от эффективности действующих в ромбе связей или цепочек обратной связи, от того, насколько хорошо, например, местные образовательные, законодательные и другие структуры реагируют на нужды кластера, или от того, насколько быстро откликаются на его потребности возможные поставщики. Особого внимания заслуживают три специальные области: интенсивность конкуренции в местных масштабах, общая среда для формирования нового вида экономической деятельности в данной местности, а также эффективность действия формальных и неформальных механизмов сведения вместе участников кластера. Существенной движущей силой в быстром совершенствовании и развитии предпринимательства является сильная конкурентная борьба. Климат, в котором происходит развитие предпринимательства, очень важен, поскольку создание новых фирм и институтов является неотъемлемой частью развития кластера. И наконец, необходимы механизмы организации и построения взаимосвязей, поскольку существующие в кластере преимущества сильно зависят от связей и взаимодействия между индивидуалами и группами.

В здоровом и жизнеспособном кластере первоначальная критическая масса фирм усиливает процесс самоусиления, в котором появляются специализированные поставщики; накапливается информация; в местных институтах налаживается специальная подготовка, ведутся исследования, развивается инфраструктура и разрабатываются соответствующие законодательные нормы; при этом кластер становится более заметным и возрастает его престиж. Пользуясь возможностями

рынка и снижением барьеров для входа в данную область, предприниматели создают новые компании. Развивается тенденция к выходу деятельности существующих компаний за рамки кластера и появляются новые поставщики. Серьезной вехой на этом пути становится признание существования кластера. По мере того как все больше организаций и фирм осознает значимость кластера, доступным оказывается все большее количество специальных продуктов и услуг, среди местных представителей услуг в финансовой области, строительных организаций и т.п. возникает специализированный отклик на нужды кластера. Развиваются неформальные и формальные организации и модели взаимодействия, вовлекающие участников кластера.²⁹ По мере роста кластера усиливается его влияние не только на деятельность других фирм, но и на политику, проводимую общественными организациями, частными институтами и правительством. Политика, приводящая к совершенствованию кластера, часто видоизменяется.

Из исследования многих частных случаев можно сделать вывод о том, что для развития вглубь и для достижения реальных конкурентных преимуществ кластерам требуется десять и более лет, — это одна из причин, почему правительственные попытки создать кластер обычно не имеют успеха. Находящиеся в разных местах кластеры часто достигают высокого уровня специализации, в частности в типе выпускаемой продукции, в массиве поставщиков и дополняющих отраслей, а также преобладающих моделях ведения конкурентной борьбы.

Пересечение кластеров сообщает их развитию определенные импульсы. Здесь сталкиваются различные идеи, навыки и технологии, характерные для разных кластеров, взаимодействие которых приводит к возникновению новых направлений бизнеса. Присутствие ряда пересекающихся кластеров еще больше снижает барьер для входа в бизнес, поскольку возможности такого вхождения обеспечиваются сразу из нескольких направлений. Различие в познаниях стимулирует инновации. Например, в Германии существует как кластер, выпускающий бытовые приборы, так и кластер по производству мебели для дома. На пересечении этих кластеров возникло производство встроенных кухонь и встроенных бытовых приборов — продукции, в которой доля Германии в мировом экспорте превышает ее долю в экспорте собственно бытовых приборов или мебели. На рис. 7.10. показаны некоторые пересечения кластеров в штате Массачусетс, которые показали, что они создают хорошую почву для возникновения новых компаний.

Как в национальной, так и в глобальной экономике развитие кластеров может значительно ускоряться посредством привлечения участников кластера из других штатов или стран. Растущий кластер начинает привлекать связанные прямые инвестиции за границей (FDI — foreign direct investment) в виде мощностей по производству или предоставлению услуг, а также по осуществлению поставок. Компании передислоцируются из местностей с меньшей производительностью или делают вложения в создание дочерних предприятий с целью получения предоставляемых кластером в определенных сегментах возможностей. Это, например, произошло в производстве продукции для гольфа, когда производители с восточного побережья

создали исследовательские центры и соответствующие мощности в Карлсбаде, штат Калифорния. Поставщики двинулись в это новое место в расчете получить лучший доступ к растущему массиву заказчиков и более тесные отношения с ними.



Рис. 7.10. Пересечение кластеров в штате Массачусетс

Развивающиеся кластеры также привлекают — и участники кластера ищут — людей и идеи, которые способствуют усилению кластера. Растущие кластеры привлекают обладающих соответствующими навыками людей благодаря тому, что они предоставляют более широкие возможности. Предприниматели или же индивидуумы, имеющие собственные идеи, мигрируют в место нахождения такого кластера и из других мест, поскольку растущий кластер сигнализирует о наличии возможностей. Истории достижения успехов в кластере вызывают интерес со стороны самых талантливых специалистов.

Как уже отмечалось, участники кластера часто играют определенную роль в этом процессе, они ищут в других местах людей, технологии и даже поставщиков. Хороший пример можно привести из истории компании Medtronic. В 1960 г. два врача из Буффало, Нью-Йорк, и один инженер-электрик опубликовали статью о самодостаточном, работающем от батареек и пригодном для имплантации стимуляторе сердечной деятельности. Компания Medtronic, работавшая над теми же проблемами, сразу же распознала большое значение этой работы и в считанные месяцы заключила контракт о приобретении эксклюзивного права на этот стимулятор. По причине отсутствия местного кластера исследователи из Буффало быстро осоз-

нали, что экономическая значимость их идеи окажется значительно выше, если она будет коммерциализирована известной компанией, входящей в растущий кластер.

По мере эволюции кластера его участники начинают разрабатывать все более глобальные стратегии. Они продвигают свою продукцию на рынок во все большем числе стран, а в некоторых случаях получают наиболее характерные или базовые факторы производства из других мест. С течением времени менее производительная деятельность переносится на международный уровень для снижения затрат и улучшения доступа к рынкам других стран. До тех пор пока такая интернационализация является результатом активного поиска благоприятных возможностей (а не вынужденных мер из-за внутренней ригидности), этот процесс делает кластер более конкурентоспособным. Кластер, в котором многие участники конкурируют в глобальных масштабах, оказывается здоровее, поскольку это не только открывает новые возможности роста, но и обогащает знаниями и стимулирует возникновение новых идей. Любые усилия, направленные на сохранение локализации участников кластера с целью защиты преимуществ, ведут в неверном направлении и отрицательно сказываются на производительности.

Зарождающиеся кластеры никогда не смогли бы развиваться, если бы действующие на рынке силы и описанная здесь обратная связь оказывались слабыми или не работали. У местных институтов могут быть другие задачи. Связанные иностранные инвестиции могут быть заблокированы политикой правительства. Доминирующие фирмы или картели могут не принять новую конкуренцию. Основные поставщики могут быть заняты деятельностью в другом месте. Искусственные барьеры на пути создания нового дела могут ослаблять конкурентную борьбу и замедлять процессы обновления и специализации. Политика правительства также может оказывать неблагоприятное влияние на возникновение кластеров и на их совершенствование, для чего существует множество различных путей.

В мировой экономике, в которой многие национальные и местные рынки все еще до определенной степени защищены или открываются очень медленно, до сих пор существует много кластеров, не имеющих конкурентных преимуществ. Однако по мере того, как мировая экономика все больше будет открываться для конкуренции, эти кластеры будут уменьшаться и исчезать.

УПАДОК КЛАСТЕРОВ

В принципе, кластеры могут оставаться конкурентоспособными в течение столетий, а те из них, которые достигают наибольших успехов, процветают по меньшей мере в течение десятилетий. Однако точно так же, как не гарантируется развитие кластера, нет никакой гарантии в отношении сохранения им конкурентоспособности.

Причины ослабления и упадка кластера также можно найти в компонентах ромба. Их можно сгруппировать в две большие категории: эндогенные причины, как результат локализации сам по себе, и экзогенные, или же связанные с расширением кластера или образованием разрывов во внешнем окружении.

Внутренние источники упадка следуют из внутренней негибкости, снижающей производительность и замедляющей инновации. Наложение ограничительных объединенных правил или отсутствие гибкости в законодательстве может замедлять повышение производительности. Чрезмерная консолидация, взаимопонимание, картели или другие барьеры для конкуренции могут разрушить локальное соперничество. Такие организации, как школы и институты, могут страдать от собственной негибкости и оказываться неспособными к совершенствованию и изменениям. Выше уже обсуждалось групповое мышление участников кластера — еще одна форма утраты гибкости.

Такая негибкость в кластерах имеет тенденцию к возникновению в регионах, где правительство приостанавливает конкурентную борьбу или вмешивается в нее. При возникновении внутренней жесткости скорость совершенствования и обновления в кластере снижается. Повышение затрат на ведение бизнеса начинает разрушать способность к совершенствованию. В настоящее время такая внутренняя жесткость работает против многих кластеров в Швейцарии и Германии.

Если конкуренция остается достаточно негибкой, компании могут частично компенсировать возникающие местные проблемы посредством глобализации. Использование внешних ресурсов способно компенсировать проблемы со снабжением, а производство за границей может помочь разрешить проблемы с местными заработными платами, растущими быстрее, чем производительность. Например, немецкие фирмы в 90-х годах быстро развивали использование внешних источников и осуществляли рассредоточение с целью смягчения затратных проблем. Однако несмотря на возможность некоторой компенсации внутренней негибкости, кластер все равно будет терять производительность и динамизм. Конкурентные преимущества перейдут к другим регионам.

Внешняя угроза для успешного функционирования кластера возникает в нескольких областях. Самыми существенными здесь являются, по-видимому, разрывы в технологических цепочках, поскольку они способны одновременно нейтрализовать многие из преимуществ кластера. Рыночная информация, навыки работников, развитие науки и техники применительно к потребностям кластера, а также снабжение могут оказаться неподходящими. Если не появится возможности получить требуемые новые технологии и навыки из других местных институтов или развить их достаточно быстро, конкурентное преимущество перейдет в другое место. Хороший пример такого процесса — смещение производства товаров для гольфа из Новой Англии в Калифорнию. Кластер в Новой Англии основывался на выпуске стальных валов, различных сортов стали, а также изделий из дерева. Когда на рынке возникла идея, что гольф-клубы можно оборудовать изделиями из улучшенных материалов, производители с восточного побережья столкнулись со сложностями в конкурентов. Некоторые расположенные на восточном побережье фирмы присоединились к калифорнийскому кластеру, некоторые прекратили свое существование или пришли в состояние упадка.

Сдвиг в потребностях покупателей, приводящий к различиям между потребностями покупателей в данном регионе и в других местах, составляет еще одну возможную внешнюю угрозу производительности и обновлению в кластере. Например, у американских фирм, входящих в различные кластеры, возникли проблемы, когда эффективность использования энергии стала важной проблемой в большинстве других стран, в то время, как в Соединенных Штатах цены на энергоносители оставались низкими, что замедляло инновации. Однако этот пример показывает также и то, как проблемы, возникающие в результате развития в других странах, оказывают влияние на местную политику и местные возможности выбора.

Как и в случае внутренней угрозы конкурентоспособности кластера, достаточно агрессивные действующие в данной местности фирмы могут использовать для компенсации разрывов во внешних связях глобализацию. Технологии можно получить по лицензии или иным способом из других мест, развитие продукции можно перевести в другое место, а компоненты и оборудование можно получать из внешних источников. Однако с течением времени регион, который не может создать критическую массу в большинстве новых технологий или в удовлетворении основной новой потребности, больше не сможет выступать в качестве базового региона для обновляющихся компаний.

Спад конкурентоспособности кластера нельзя смешивать с уменьшением количества рабочих мест или со снижением общего дохода, что может быть связано с обновлением и совершенствованием. Повышение заработных плат и доходов в данном регионе отражает экономические успехи. Это означает, что требующая более низкой квалификации и менее производительная деятельность *должна* смещаться в другие регионы. Окончательным свидетельством здоровья или упадка кластера оказывается скорость обновления. Кластер, в котором вкладываются инвестиции и идет обновление в месте его базирования, значительно с меньшей вероятностью может оказаться в стадии упадка, чем кластер, повышающий производительность только посредством сужения деятельности и внешнего обеспечения ресурсами.

Роль правительства

Правительство, безусловно, играет в экономике целый ряд ролей. Определение основных типов этих ролей помогает составить представление об адекватности политики правительства в отношении кластеров.

Основная роль правительства в экономике состоит в достижении макроэкономической и политической стабильности. Правительство достигает этой цели посредством создания устойчивых правительственных организаций, согласованной базовой структуры экономики, а также проведения устойчивой политики в макроэкономике, включающей осмотрительность в финансовых вопросах и обеспечение малого уровня инфляции. На втором месте в деятельности правительства в экономике стоит повышение общей производительности на уровне микроэкономики посредством повышения эффективности и качества общецелевых вложений

в виды деятельности, представленные в ромбе (получение образованной рабочей силы, создание соответствующей инфраструктуры, а также обеспечение точности и своевременности в получении экономической информации), и соответствующих организаций. Такие факторы производства необходимы везде в экономике и представляют собой основу, на которой строится все остальное. Третья роль правительства состоит в установлении общих действующих на уровне микроэкономики правил и побудительных мотивов, управляющих конкурентной борьбой таким образом, чтобы она способствовала росту производительности. Такие правила и стимулы, которые присутствуют повсюду в ромбе, включают политику в отношении конкуренции, приводящую к усилению соперничества, систему налогообложения и законодательство в области интеллектуальной собственности, способствующие вложению инвестиций, понятную и эффективную законодательную систему, законы, обеспечивающие защиту прав потребителей, правила корпоративного управления, в соответствии с которыми менеджеры несут ответственность за работу, а также эффективный законодательный процесс, обеспечивающий не сохранение существующей на данный момент ситуации, а возможность постоянного обновления.

Выполнение правительством таких функций необходимо для экономического прогресса, однако этого может оказаться недостаточно. В особенности по мере того, как правительство начинает лидировать в выполнении своих основных функций, возникает потребность в выполнении им четвертой роли, состоящей в обеспечении возможности развиваться и совершенствоваться для кластера. Правительство должно ориентироваться на усиление и развитие, а также совершенствование *всех* кластеров, а не только каких-либо избранных кластеров. В то время как общая экономическая ситуация является определяющим фактором для конкурентоспособности, условия существования кластеров оказываются все более важными для обеспечения развития экономики за рамками конкуренции по факторным издержкам. Политика правительства естественным образом влияет на возможности совершенствования кластеров. В то же время многие преимущества в производительности и обновлении кластеров зависят от их внешних связей, вовлекающих правительственные структуры. В дополнение к совершенствованию собственной политики и практики правительство может также обеспечивать мотивацию, возможности, а также создавать стимулы для коллективных действий в частном секторе. (Роль правительства в развитии кластера и его совершенствовании отличается от его роли в так называемой промышленной политике. См. раздел «Кластеры и промышленная политика.»)

В конечном счете роль правительства в экономике состоит в разработке и внедрении положительной, четкой и долгосрочной экономической программы или процесса изменений, мобилизующего правительство, бизнес, организации и граждан на совершенствование как общей экономической обстановки, так и всего массива местных кластеров. Прогресс в экономике может разрушаться как бездействием, так и недостаточным пониманием необходимых шагов. Экономиче-

скому обновлению противодействуют мощные силы, возникающие как из устаревших взглядов на конкурентоспособность, так и из устоявшихся интересов, формируемых на основе существующей ситуации. Только длительный процесс, с вовлечением в него соответствующих институтов, может обеспечить противодействие этим силам. Такой процесс должен затрагивать все основные моменты и подниматься над политикой любой конкретной администрации или правительства. Такой процесс должен охватывать все основные условия, влияющие на все отрасли, а также на совершенствование кластеров. В идеале он должен происходить не только на национальном уровне, но и на уровне каждого штата и города.

ПОЛИТИКА ПРАВИТЕЛЬСТВА НА УРОВНЕ КЛАСТЕРА

Все кластеры предлагают возможности для повышения производительности и поддержки роста заработной платы, даже те, которые не конкурируют с компаниями в других регионах. Каждый кластер не только вносит непосредственный вклад в производительность на уровне своей страны, но и может влиять на производительность *других* кластеров. Это означает, что традиционные кластеры, такие как сельскохозяйственный, не должны оставаться забытыми — все они должны совершенствоваться. Усилия, направляемые на совершенствование кластеров, могут являться следствием практических соображений, но цель должна состоять в общем направлении их в каждый данный момент. Безусловно, не все кластеры смогут добиться успеха; а совершенствование в некоторых из них будет снижать общую занятость по мере перехода фирм к более производительной деятельности. Однако такие следствия должны определяться рыночными силами, а не решениями правительства.

Правительство должно усиливать разрастание имеющихся и возникающих кластеров и способствовать ему, а не пытаться создавать совершенно новые кластеры. Новые отрасли и новые кластеры лучше всего возникают из уже существующих. Виды деятельности, в которых применяются прогрессивные технологии, не добиваются успеха в вакууме; они могут быть успешными только там, где уже есть база, основанная на менее сложной деятельности в данной области. Большинство кластеров формируется независимо от действий правительства — а иногда и вопреки этим действиям. Кластеры возникают там, где есть база локальных преимуществ для их построения. Для проверки усилий по развитию кластера необходимо, чтобы определенные зародыши кластера уже прошли проверку рынком.

Усилия по развитию кластера должны идти через достижение конкурентных преимуществ и специализацию, а не через попытки повторения того, что уже присутствует в других регионах. Это требует построения кластеров на местных различиях и источниках необычных преимуществ, где это возможно, с превращением их в сильные грани данного кластера. Поиск областей специализации обычно оказывается более эффективным, чем непосредственная конкуренция с регионами, в которых расположены известные конкуренты. Специализация предлагает также возможности удовлетворения новых потребностей и расширения рынка.

Развитие кластера может генерироваться и усиливаться связанными инвестициями FDI. Самые эффективные усилия по привлечению FDI концентрируются на привлечении множества компаний, работающих в одной области, поддерживаемых параллельными вложениями в специализированное обучение, инфраструктуру, а также другие аспекты делового окружения.

Совершенствование кластеров требует осознания присутствия кластера с последующим устранением препятствий, преодолением ограничений и неблагоприятных воздействий, ослабляющих производительность кластера и его обновление. Ограничения относятся к людским ресурсам, инфраструктуре, а также носят законодательный характер. Одни из них в различной степени могут направляться инициативами частных предпринимателей, однако другие вытекают из политики правительства и организаций и должны выдвигаться правительством. Например, правительственное регулирование может создавать искусственную неэффективность; могут отсутствовать важные элементы инфраструктуры; не соответствовать потребностям система образования и переподготовки; политики могут не замечать потребностей кластера. Любая политика правительства, которая навязывает фирмам цены без предоставления какой-либо компенсации, будет приводить к уменьшению или даже к исчезновению конкурентоспособности в течение достаточно длительного срока. Таким образом, совершенствование кластеров требует выхода в общей экономической обстановке за пределы улучшений для оценки и, в случае необходимости, изменения политики и органов, влияющих на конкретную концентрацию соответствующих фирм и отраслей. Правительства часто вовлекаются в политику развития, такую как субсидирование или предоставление грантов на разработку технологий; что может делаться в попытке повысить конкурентоспособность отдельных фирм. В значительной степени внимание в проведении политики направлено на уровень отрасли, что также оказывается более узким подходом, чем работа с кластерами. Иное политическое мышление связано с рассмотрением более широких секторов, таких как машиностроение, производство или услуги. Ни один из этих подходов не согласуется достаточно хорошо с современной конкуренцией. Проведение политики, направленной на обеспечение преимуществ для отдельных фирм, разрушает рынки и приводит к неэффективному использованию ресурсов правительства. Фокусировка политики на уровне отрасли предполагает, что одни отрасли лучше других, а также приводит к большому риску разрушения или ограничения конкурентной борьбы. Часто фирмы настороженно относятся к участию в совместных проектах со своими конкурентами. В противоположность этому секторы оказываются слишком широкими для того, чтобы их можно было считать значимыми в конкурентном отношении, а такие отличия, как производство в сравнении с сервисом или высокие технологии в сравнении с низкими технологиями, больше не имеют значения.

Кластеры и промышленная политика

Основанный на кластерах подход к экономическому развитию в некоторых случаях смешивается с промышленной политикой. В действительности теория кластеров и промышленная политика очень сильно отличаются как в отношении теоретических основ, так и в плане взаимодействия с политикой правительства.

Промышленная политика основывается на подходе с точки зрения международной (или, в более общем подходе, региональной) конкуренции, в которой одни отрасли представляются более перспективными, чем другие, с точки зрения повышения благосостояния. Приоритетные отрасли — это растущие отрасли или же те, в которых используются высокие технологии, — оказываются “целевыми” для поддержки. Промышленная политика рассматривает конкурентные преимущества, которые главным образом определяются масштабом возрастания доходов. Даже при всем значении величины доходов, правительства должны проявлять заботу о зарождающихся, только начинающих свое развитие отраслях, — которым необходимо набрать критическую массу, — посредством предоставления субсидий, предотвращения “разрушающей” или “бесполезной” внутренней конкурентной борьбы, избирательной защиты от импорта, а также ограничения иностранных инвестиций. Субсидии и временная приостановка внутренней конкуренции должны концентрироваться на областях, чувствительных к масштабам

деятельности, таких как инвестиции в исследования и в производственные мощности. Посредством такой интервенции правительство пытается обернуть результаты конкуренции (и долю на международном рынке) в пользу своей страны. Иногда точка зрения промышленной политики, кажется, отражает нулевую оценку международной конкуренции, где существует фиксированный объем спроса и цель состоит в достижении большей доли рынка для конкретной страны.³

Концепция кластеров базируется на более широком, более динамичном видении процесса конкуренции между фирмами и регионами на основе роста производительности. Взаимосвязи и обмен в кластере часто сильнее влияют на рост производительности, чем масштабы работы отдельных фирм. Все кластеры приоритетны, и все они представляют потенциал в отношении вклада в повышение благосостояния. Значение имеет не то, в чем оказывается конкурентоспособной конкретная страна (или регион), а то, как осуществляется конкурентная борьба. Таким образом, вместо того, чтобы выбирать какие-либо конкретные кластеры, следует уделять внимание всем существующим и возникающим кластерам. Все кластеры могут повышать свою производительность. Вместо того чтобы рекомендовать какие-либо ограничения для иностранных фирм, теория кластеров призывает поощрять их. Иностранные фирмы усиливают внешние связи кластера и способствуют повышению

производительности, а их деятельность в некоторой стране вносит непосредственный вклад в занятость населения и в дополнительное инвестирование. Вместо того чтобы работать на блокирование импорта, теория кластеров делает упор на своевременном и устойчивом открытии местного рынка импорту, что способствует повышению эффективности функционирования местной экономики, обеспечивает нужные поступления, совершенствует условия местного спроса и стимулирует конкурентную борьбу. В то время как промышленная политика имеет тенденцию к нарушению конкурентности в пользу определенного региона, теория кластеров фокусирует свое внимание на устранении ограничений, накладываемых на производительность и рост производительности. Теория кластеров придает особое значение

Кластер сосредоточивается на внешних связях, взаимосвязях, обмене и оказывающих поддержку институтах, что так важно для конкуренции. Посредством объединения фирм, поставщиков, родственных отраслей, поставщиков услуг и институтов возникает возможность направлять инициативы правительства и инвестиции на решение общих для многих фирм и отраслей проблем без угрозы нарушения конкурентной борьбы. Таким образом, роль правительства в совершенствовании кластера состоит в поощрении конкуренции, а не в ее разрушении. Фокусировка на кластерах будет также поощрять создание общественных или квазиобщественных благ, что сильно влияет на многие связанные с их деятельностью деловые сферы. Правительственные инвестиции, направленные на улучшение экономической обстановки, в которой существует кластер, при условии равенства других факторов, могут приносить более высокий доход, чем капиталовложения, ориентированные на отдельные фирмы или отрасли или направленные на экономику в целом.

Может создаться впечатление, что усиление роли кластеров усугубляет нездоровую специализацию в экономике, но совершенствование всех кластеров вместо искусственного выбора среди них помогает этого избежать. Более того, кластеры

не доли рынка, а его динамическому развитию. Эти результаты лежат в поле зрения конкуренции, при которой улучшается производительность и торговля расширяет рынок и процветание многих регионов, если регионы могут работать более производительно и способны постоянно обновляться.

а. Разумные основы промышленной политики уходят корнями в глубину столетий, и их можно проследить до работ по меркантилизму и доводов в защиту зарождающихся отраслей, наряду с другими работами по данному вопросу. Промышленной политике уделялось большое внимание в работах, которые считаются важными в объяснении экономического успеха Японии. Логичность подхода на основе промышленной политики также в значительной степени была усилена "теорией стратегии в торговле". См, например, Krugman (1986) и Tyson (1992).

выступают в качестве мощных источников зарождения новых сфер деятельности, а новые кластеры часто возникают из уже существующих. Кроме того, присутствие кластеров способно облегчать приспособление местных фирм к изменяющимся экономическим условиям, что скорее уменьшает риск для местной экономики, а не повышает его.³⁰

В более широком смысле кластеры представляют новый, обеспечивающий дополнительные возможности, способ структурирования и понимания экономики, организации теории и практики экономического развития, а также установления государственной политики. Кластеры, наряду с моделью ромба, показывают процесс, в котором происходит реальное создание благосостояния посредством изменений в экономике, делают конкурентоспособность более мощной, а конкуренцию — действенной. (Не ведущие экономической деятельности структуры извлекают больше пользы от явной конкуренции.) Анализ, проводимый в целях выбора экономической политики, и рекомендации могут целенаправленно направляться на нужды бизнеса. Например, в Нидерландах развитие кластера отражает важный приоритет в политике правительства. Кластеры создают механизм для объединения компаний, правительства и местных институтов для ведения конструктивного диалога по вопросам совершенствования, а также предлагают новый механизм для сотрудничества бизнес-структур и правительства. В этом диалоге более широко очерченные группировки бизнес-структур неизменно тяготеют к обсуждению проблем общей экономической обстановки, а также таких вопросов, как налоги, обменный курс валюты, а также высказывают общее недовольство неэффективностью деятельности правительства. Бизнес-структуры начинают проявлять свое недовольство в отношении правительства, но при этом быстро теряют настойчивость. Правительство получает из такой критики некоторую полезную информацию, но его представители быстро теряют интерес от выслушивания претензий при повторяющемся лоббировании интересов вокруг одних и тех же старых вопросов. Диалог между представителями бизнеса и правительством вокруг достаточно узко определенных отраслей тормозит продуктивный обмен, так как участники проявляют осторожность в обнаружении своих потребностей и проблем перед конкурентами. Такие дискуссии часто ведутся вокруг субсидий, защиты от импорта, а также ограничений на ведение конкурентной борьбы. В противоположность этому диалоги, в которые вовлекаются участники кластеров, лишены подобных сложностей, поскольку все задействованные игроки оказываются объединенными вместе и их интересы концентрируются на общих проблемах и связях между соответствующими фирмами. Присутствие поставщиков и, достаточно часто, потребителей, помогает избежать попыток подавления конкуренции.

ВЛИЯНИЕ ПРАВИТЕЛЬСТВА НА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КЛАСТЕРА

На рис. 7.11 показаны некоторые характерные функции правительства в совершенствовании кластера. Влияние правительства на кластер можно представить в виде ромба. С одной стороны, как мы видим, правительство должно созывать фо-

румы фирм, организаций, а также соответствующих правительственных агентств. С другой стороны, правительство должно выполнять и более прямые функции, такие как сбор и сведение воедино специфической для данного кластера информации, принятие политических мер в области образования, которые поощряли бы государственные университеты и школы откликаться на нужды местных кластеров; необходимо также прояснять и упрощать законодательные положения, оказывающие существенное влияние на кластер; повышать изысканность местного спроса на продукцию и услуги, поставляемые кластером. Совершенствование кластера всегда будет значительно облегчаться частными инвестициями. Например, в лесном хозяйстве Новой Зеландии центр кластера находится на Норт-Айленде, в то время как основные университетские центры, поддерживающие кластер, расположены в университете в Кентербери, на Саут-Айленде. (См. раздел “Микрокластеры в Каталонии”, в которой приведен еще один конкретный пример.)

Кластеры предлагают правительствам новый путь сбора и организации информации. Например, Система промышленных классификационных стандартов (Standard Industrial Classification System) плохо согласуется с кластерами и реальным характером конкуренции; некоторые группы отраслей, такие как машиностроение, производство продуктов питания, предоставление услуг, оказываются неспособными установить самые важные связи между отраслями. Некоторые регионы, такие как Массачусетс, начали регистрировать экономические данные, фокусирующиеся на кластерах, однако многое еще предстоит сделать.³¹

Все кластеры становятся зрелыми и развиваются, и по мере смещения их конкурентных преимуществ изменяются и соответствующие приоритеты правительства. На раннем этапе приоритетными являются улучшение инфраструктуры и устранение неблагоприятных условий, следующих из теории ромба. В дальнейшем роль правительства состоит в основном в устранении ограничений и препятствий к нововведениям.

В развивающихся странах важным средством, стимулирующим рост кластеров, оказывается привлечение иностранных инвестиций. Привлечение в некоторую отрасль одной или двух многонациональных компаний может вызвать интерес и других компаний, что, в свою очередь, стимулирует развитие в регионе. Например, в Коста-Рике созданное в ноябре 1996 года производство Intel и инвестиции Microsoft, о которых было объявлено в сентябре 1997 года, привели к существенному повышению интереса к этой стране со стороны других компаний, работающих в области информационных технологий. Однако одни только иностранные инвестиции оказываются недостаточными для построения кластеров. Необходимо также систематические усилия по улучшению местных условий, представленных в ромбе. План создания условий для роста кластера информационных технологий в Коста-Рике включает инициативы в таких областях, как улучшение профессиональной подготовки, усиление инфраструктуры передачи данных, а также продвижение использования компьютеров в школах.

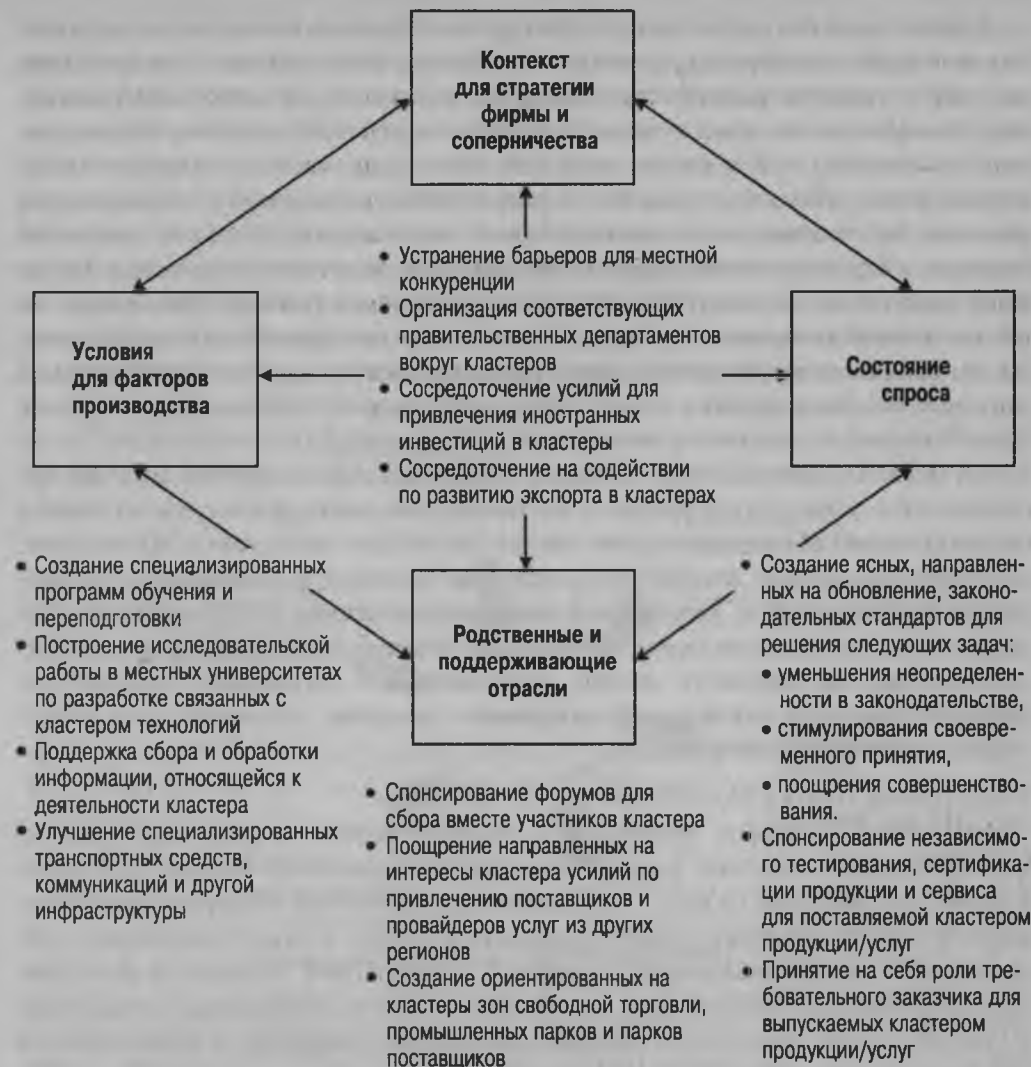


Рис. 7.11. Влияние правительства на совершенствование кластеров

Однако даже при попытке создавать зародыши кластеров с помощью инвестиций FDI успех в этом деле требует наличия существовавших ранее местных преимуществ. Коста-Рика затрачивает на цели образования 6% своего общего национального дохода, это один из самых высоких показателей в регионе. Там имеется также сеть исследовательских центров, а количество компьютеров на душу населения — самое высокое в Латинской Америке. Эти условия, наряду с достаточно длительным периодом политической стабильности, и привлекли прежде всего Intel и Microsoft.

В развивающейся экономике содействие иностранным инвестициям, создание зон свободной торговли и промышленных парков также действует как известные политические рычаги, способствующие росту кластеров. Зоны свободной торговли и промышленные парки в большей степени способствуют экономическому совершенствованию в том случае, если они имеют кластер, а не просто главный центр, причем этот кластер должен поддерживаться специально разработанными для него законодательными положениями и инфраструктурой. Зоны свободной торговли и промышленные парки могут выступать в качестве анклавов в противоположность плохо действующей экономической обстановке, фактически со всеми импортированными факторами производства, экспортом всей продукции и малым количеством или вообще отсутствием контактов с остальной экономикой. Однако с течением времени такие зоны должны устанавливать связи с остальной существующей в окружении экономикой. Программы и законодательные положения должны стимулировать, например, использование и развитие местных поставщиков и установление связей с местными образовательными институтами и организациями, обеспечивающими профессиональную подготовку. Кроме того, правительство должно достаточно настойчиво двигаться в направлении улучшения инфраструктуры и уменьшения неэффективности во *всей* экономике. Использование анклавов не может разрешаться взамен безотлагательности создания необходимых улучшений в общей экономической обстановке, которые по-прежнему являются единственно возможным способом для достижения непрерывного движения к процветанию.

КЛАСТЕРЫ И ОБЩАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПОЛИТИКА

Концепция кластеров обеспечивает развитие особой формы мышления во многих областях политики, выходящих за рамки общих потребностей экономики в целом, что показано на рис. 7.12. Основанное на понятии кластеров мышление, среди других направлений, может направлять политику в науке и технологии, образовании и профессиональной подготовке, в содействии экспорта и иностранным инвестициям. Лучший шанс для региона привлечь иностранные инвестиции и способствовать увеличению экспорта заключается, например, в использовании для этого существующих и возникающих кластеров.

Ориентация на кластеры подчеркивает тот факт, что на конкурентоспособность оказывают влияние многие правительственные структуры, что зачастую даже не осознается самим правительством. Теория кластеров проясняет влияние проводимой правительством политики на конкурентоспособность и повышает оперативность требуемых действий. Эффективные решения часто требуют взаимодействия между разными правительственными структурами. (См. раздел "Микрокластеры в Каталонии", в которой приведен соответствующий пример.)

В некоторых местах связанные с экономической деятельностью правительственные агентства начали внутренне самоорганизовываться для достижения соответствия местным кластерам. Например, в Аризоне Министерство торговли в настоящее время

готовит штат экспертов по определенным кластерам, в противоположность существовавшей в прошлом сосредоточенности на отдельных странах (например, Канаде или Японии). Ориентация на кластеры в правительственных структурах обеспечивает также механизм, посредством которого правительственные сотрудники могут улучшить свою информированность о реальных издержках и преимуществах, связанных с определенными политическими действиями, а также повысить мотивацию для проведения правительственными организациями более эффективной экономической политики. Непрерывная оценка кластеров дает мощный инструмент для определения и проверки широкомасштабной экономической политики, для выявления недостатков и поиска эффективных практических решений. Проблема, которая выявляется для нескольких различных кластеров, должна, безусловно, быть приоритетной.



Рис. 7.12. Кластеры и экономическая политика

И наконец, кластерное мышление позволяет также выявить важные роли правительства на целом ряде географических уровней. Традиционная направленность экономической политики относится к государственному уровню, где обеспечивается оптимальное приложение сил в отношении аспектов общей экономической обстановки. В последнее время глобализация концентрирует внимание на всемирных многосторонних институтах. Штат, столичный регион, местные правительства, однако, также оказывают существенное влияние на экономическую обстановку в регионе. На уровне кластера такое влияние часто оказывается доминирующим, а рассмотрение кластеров должно составлять важный компонент экономической политики штата и местной экономической политики.

Каждый правительственный уровень оказывает существенное влияние на общую экономическую обстановку и на кластеры. Национальная политика должна устанавливать минимальные стандарты, смещая при этом выбор в отношении государственных инвестиций на более низкие географические уровни; при этом следует избегать централизации и жесткости, ограничивающих применение политики, разработанной специально для уровней штата и определенной области.³² Программы экономического развития должны все больше вовлекать параллельные усилия на целом ряде географических уровней. Например, в Новой Зеландии развитие кластера начинается на уровне страны, однако распространяется при этом и на уровень штата и местный уровень. Почти три четверти всех местных агентств по экономическому развитию в Новой Зеландии заимствовали модель кластеров и ее совершенствование в качестве неотъемлемой части своей деятельности.³³

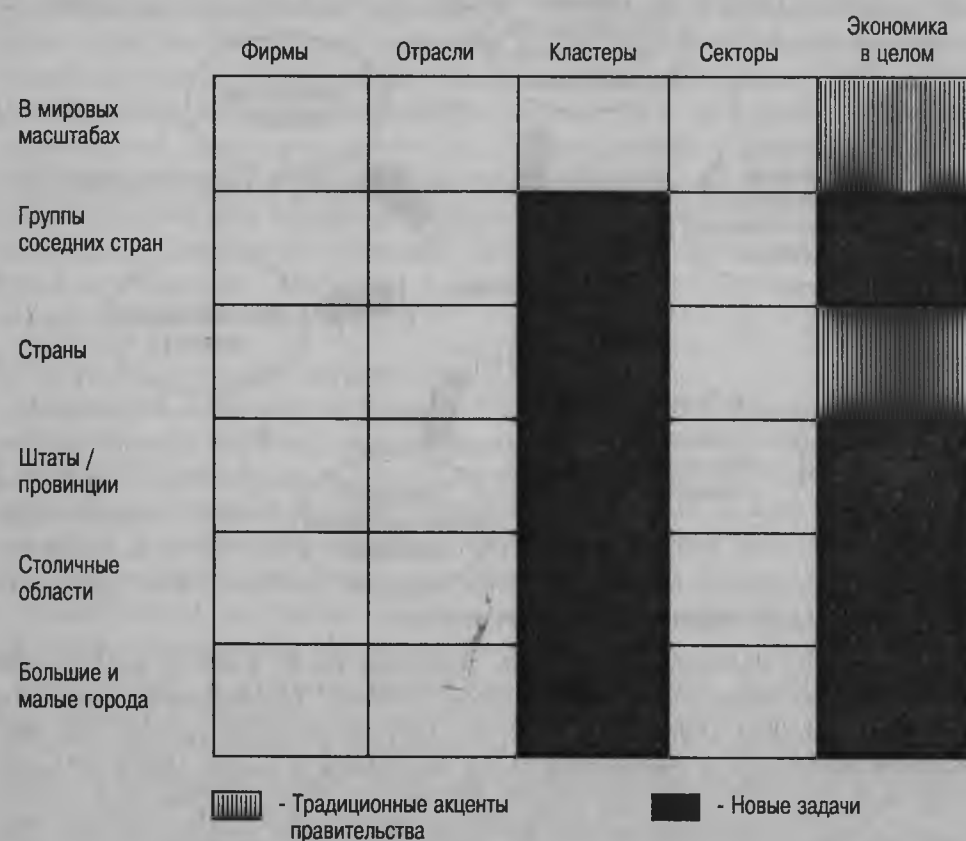


Рис. 7.13. Влияние правительства на конкурентоспособность

И наконец, хоть это встречается и несколько реже, влияние на производительность — и непосредственно на кластеры — иногда пересекает национальные границы. Совместное управление системами транспортировки, энергетическими сетями, а

также согласование действий соседствующих стран в других областях могут оказать положительное воздействие на производительность посредством механизмов, выходящих далеко за рамки таможенных союзов и зон свободной торговли. Таким образом, группы расположенных по соседству стран также должны играть общую роль в формировании экономической политики. Рис. 7.13 иллюстрирует расширение масштабов важных в современной конкуренции географических элементов (регионов) в анализе, проводимом в целях выбора экономической политики.

Роль корпорации в развитии кластера

Существование кластеров наводит на мысль, что значительная часть потенциала компании для достижения конкурентных преимуществ как в операционной эффективности, так и в выборе уникальной стратегии, лежит вне компании и даже вне отрасли. Присутствие хорошо развитого кластера дает экономические эффекты в производительности и в способности для инноваций, которые сложно получить фирмам, расположенным в других местах. Достаточно часто в некоторой данной области только несколько регионов во всем мире оказываются способными создать такую среду.

Даже несмотря на то, что кластеры предлагают вполне ощутимые конкурентные преимущества, первая реакция менеджеров обычно состоит в настороженном отношении к ним. Существует мнение о том, что расширение кластера приведет к нежелательной конкуренции и повышению издержек на рабочую силу и факторы производства. Менеджеры беспокоятся по поводу возможной потери ценных работников, которые перейдут к конкурентам, или в отделения фирм материнской компании. Однако по мере возрастания понимания концепции кластера менеджеры осознают, что многие участники кластера не конкурируют непосредственно. Несмотря на то что компания может столкнуться с необходимостью конкурентной борьбы за работников и другие факторы производства, присутствие кластера расширяет возможности их получения. Общий доступ к специализированным навыкам, услугам, технологии и информации в кластере обычно возрастает. Любое усиление конкуренции сопровождается преимуществами кластера в производительности, гибкости и инновациях.

Теория кластеров подсказывает новые задачи и роли для компаний. Исследование кластера должно стать частью оценки конкурентных преимуществ наряду с анализом деятельности компании и отрасли. Роль частного сектора в совершенствовании кластера можно видеть во всех частях ромба (рис. 7.14). Улучшение условий для факторов производства является наиболее очевидным примером соответствующих усилий в обеспечении надлежаще подготовленного персонала, качества и целенаправленности исследовательской деятельности местных университетов, создания специализированной физической инфраструктуры и обеспечения кластера специфической информацией. Для достижения таких преимуществ необходимо постоянное взаимодействие с правительственными структурами и местными учреждениями, такими как коммунальные предприятия, школы и исследовательские груп-

пы. Нельзя забывать и о роли частных инвестиций участников кластера в создании общей специализированной инфраструктуры, такой как порт или погрузочно-разгрузочные устройства, спутниковая связь, лаборатории по проверке качества. Достаточно часто такие капиталовложения могут осуществляться и управляться третьей стороной, например университетами или торговыми объединениями.



Рис. 7.14. Влияние частного сектора на совершенствование кластера

В области родственных и поддерживающих отраслей фирмам отводится роль привлечения поставщиков, услуг и производителей дополнительной продукции, а также формирования экономической деятельности в области поставок для запл-

нения возникающих зазоров. В некоторых случаях используются совместные предприятия для укрепления местных возможностей в важнейших поддерживающих отраслях.

Потребность для участников кластера в информировании и принуждении правительства обратить внимание на существующие ограничения или слабости, прокладывает путь через все части ромба. Отдельные департаменты или подразделения правительства, оказывающие влияние на кластер, должны быть осведомлены о результатах воздействия законодательных правил и проводимой ими политики. Открытый, конструктивный диалог должен заменить лоббирование в собственных интересах и патернализм, присутствующий в этих взаимоотношениях.

РОЛЬ ТОРГОВЫХ ОБЪЕДИНЕНИЙ И КОЛЛЕКТИВНЫХ СООБЩЕСТВ

Отдельные компании могут влиять на развитие кластера независимо друг от друга, и такую роль часто выполняют основатели кластера или лидирующие в нем фирмы, поскольку именно они и имеют основные преимущества. Однако определенные (важные) внешние эффекты и общественные блага, включенные в кластер, неформальные сети и формальные торговые объединения, консорциумы и другие коллективные сообщества часто становятся необходимыми и приемлемыми. Торговые ассоциации, представляющие всех или большинство участников кластера, могут требовать больше внимания и достигать большего влияния, чем отдельные его члены, а ассоциация или коллективная структура (например, совместный исследовательский центр или лаборатория проверки качества) создают механизм распределения затрат.

Деятельность многих торговых ассоциаций часто сводится к лоббированию правительства, сбору некоторых статистических данных, при этом сами ассоциации берут на себя распределение социальных функций. Однако существующие для объединений возможности по усилению конкурентоспособности кластера оказываются значительно больше. Ассоциации или коллективные сообщества учреждают связи кластера. В дополнение к предоставлению независимой трибуны для выявления и обсуждения общих потребностей, существующих ограничений и возможностей, такие ассоциации могут выступать в качестве точек концентрации усилий, направленных на устранение и смягчение существующих проблем. Ассоциации часто лидируют в организации национальных и международных ярмарок и делегаций; они создают вместе с местными институтами программы подготовки, управляют закупочными консорциумами, разрабатывают программы исследований на базе университетов и создают структуры по проверке качества, собирают относящуюся к деятельности кластера информацию, предлагают к обсуждению общие проблемы управления, исследуют возможности решения проблем загрязнения окружающей среды, а также контролируют многие другие вопросы, представляющие общий интерес. Такая деятельность ведется в дополнение к выполнению традиционной задачи по взаимодействию с местным управлением, правительством штата и страны, согласованием законодательной реформы, а также обеспечением представительства кластера в других ведущих экономической деятельности группах.

Ассоциация выполняет чрезвычайно важные функции в кластерах, состоящих из многочисленных малых и средних фирм (например, в сфере туризма, в производстве украшений или в сельском хозяйстве). Такие кластеры особенно нуждаются в коллективном органе, принимающего на себя чувствительные к масштабу деятельности функции. Например, в Нидерландах кооперативы по выращиванию цветов создали специализированный аукцион и мощности по обработке и хранению, что составляет одно из самых больших конкурентных преимуществ голландского кластера по производству цветов. Голландский совет по цветоводству и исследовательские группы Ассоциации голландских производителей цветов, в которых участвует большинство цветоводческих фирм, взяли на себя и другие функции, такие как маркетинг и прикладные исследования.

В некоторые периоды времени торговых ассоциаций, базирующихся на кластерах, может и не существовать. Или же существующие ассоциации могут оказываться слишком узкими, включающими только участников отрасли (но не поставщиков), компании в родственных отраслях или местные учреждения. Существующие торговые организации могут быть по своему охвату скорее государственными, чем местными. Однако национальные ассоциации редко оказываются эффективными в отношении многих вопросов, связанных с профессиональной подготовкой, инфраструктурой и другими моментами, представляющими наибольшее значение для производительности кластера. Другая типичная картина между коммерческими организациями в регионе — это торговые палаты, проведение переговоров за круглым столом или создание советов, охватывающих всю экономику или значительные ее части. При этом, опять же, внимание естественным образом фокусируется прежде всего на лоббировании правительства и решении общих вопросов бизнеса. Необходимы также ассоциации, базирующиеся на кластерах. В других случаях может присутствовать несколько различных ассоциаций, слабо связанных и демонстрирующих плохую координацию между собой в работе. При условии ограниченности времени и средств, которые индивидуальные предприниматели и компании могут использовать для участия в ассоциациях, ситуация оказывается тем лучше, чем больше объединены усилия различных групп.

Удивительно часто оказывается, что участники кластера никогда не встречаются, а общественность и правительство плохо осознают важность кластера для местной экономики. И то, и другое обстоятельство имели место в кластере по производству медицинских приборов и аппаратуры в штате Массачусетс. Там, где ассоциации отсутствуют, их образование должно быть частью программы экономического развития региона. В штате Массачусетс соответствующие усилия были предприняты Советом управляющих по экономическому росту и технологиям. Эта надзорная структура частного сектора, состоящая из руководителей фирм, университетов и других организаций, собрала воедино требуемые силы для проверки существовавших в Массачусетсе кластеров, что привело к созданию новых и постоянных объединений там, где прежде их не было, — в таких областях, как телекоммуникации и производство медицинских приборов и аппаратуры.

КОРПОРАТИВНОЕ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ

Глобализация, наряду с простотой транспортировки и обеспечения коммуникаций, привела к нарастанию заключения субдоговоров с компаниями, передислоцировавшими много производственных мощностей в регионы с низкими заработными платами, низким налогообложением и низкими затратами на коммунальное обслуживание. Заключение субдоговоров на выполнение некоторых видов деятельности с внешними фирмами с целью сократить издержки на факторы производства может в самом деле уменьшить местные затруднения. Однако теория кластеров предполагает более сложный взгляд на выбор размещения мощностей корпораций: размещение корпораций включает нечто большее, чем просто построение фабрик и создание офисов.

Во-первых, теория кластеров наводит на мысль, что выбор места должен повышать общий потенциал производительности, а не только влиять на факторные издержки или налоги. В деятельности по размещению цель состоит в снижении общих затрат. Однако в регионах с низкими заработными платами и низкими налогами часто отсутствует соответствующая инфраструктура, подходящие поставщики, возможности современного обслуживания и другие предлагаемые кластерами условия. Затраты на материально-техническое снабжение и на внедрение новых моделей могут оказываться очень существенными. Многие компании столкнулись с тем, что такие недостатки в производительности способны оказывать сильное неблагоприятное воздействие. При этом влияние низких заработных плат, низких налогов и затрат на коммунальное обслуживание легко определить заранее, в то время, как стоимость производства остается скрытой и непредвиденной.

Таким образом, размещение в существующем или развивающемся кластере часто приводит к снижению системных издержек и значительно улучшает способность к инновациям. Обратное смещение в направлении кластера начинается в компаниях, которые однажды поверили в снижение затрат при сильном разделении видов деятельности. Эта тенденция является очевидной при выборе международных местоположений (виды деятельности перемещаются обратно в такие места, как Соединенные Штаты) и регионов внутри стран (при этом кластеры выигрывают в своей притягательности по сравнению с удаленными регионами).

Во-вторых, фирмы должны использовать преимущества в отношении издержек, получаемые при распределении деятельности в различных регионах, *не отказываясь* при этом от преимуществ, предоставляемых кластерами (см. главу 9, в которой приводится полная трактовка глобальной стратегии, или, в более широком смысле, конкурентности между разными регионами.) Базовые характеристики регионов для различных видов деятельности сильно отличаются. Для таких видов деятельности, как сборочные предприятия, производство нетрудоемких компонентов, а также перевод программного обеспечения, выбор размещения всегда должен определяться факторными издержками и доступностью рынка. Однако для того, что я называю “внутренней” деятельностью, критерии для выбора

должны быть особенными. Внутренние виды деятельности — это деятельность, приводящая к созданию и возобновлению продукции фирмы, процессов и услуг. Сюда входят такие виды деятельности, как производство часто переконструируемых компонентов, что требует значительных непрерывных изменений.

Локализация внутренних видов деятельности должна в значительной степени определяться совокупными системными издержками и потенциалом инноваций. Кластеры обычно предоставляют благоприятные условия для инноваций. Внутренние виды деятельности должны иногда перемещаться в регионы вне страны, в которой располагаются основные владельцы компании, или страны, в которой размещены главные штаб-квартиры, — если в другом месте существует более подвижный кластер. Это правило прежде всего относится к производственным линиям, но оно применимо и к целым дочерним предприятиям. При размещении региональных штаб-квартир также следует учитывать роль кластеров, а не только соображения, связанные с налогообложением или удобствами для сотрудников.

Мышление на уровне кластеров подчеркивает также желательность перемещения групп связанных между собой видов деятельности в одно и то же место, а не распределения их среди многочисленных штатов и стран. Такая группировка понижает общие системные издержки, облегчает распространение внутренней информации и новшеств, создает критическую массу для поддержания инфраструктуры компании и ее мощностей, а также обеспечивает более глубокое вращение в местные кластеры, что повышает способность к охвату внешних связей и обмена.

И наконец, деятельность, размещаемая в местах, изолированных от других работающих в той же области фирм, требует, чтобы фирмы приступали к построению кластера. Этот процесс состоит в привлечении поставщиков, в повышении заинтересованности местных институтов в капиталовложениях, а также в определении путей создания специальных местных ресурсов. Таким образом, размещение корпорации не является вопросом, который может быть передан производственному отделу — это часть общей стратегии.

Формирование инициатив, связанных с развитием кластера

Многочисленные инициативы, связанные с деятельностью кластера — организация участников, выявление возможных преимуществ и недостатков, а также стимулирование государственной и частной деятельности, — возникают на уровне страны, штата и города, что иллюстрируется примерами, приведенными в табл. 7.1. Сравнительно недавно в Центральной Америке и на Ближнем Востоке отмечены усилия по развитию вокруг кластеров деятельности, пересекающей границы соседних стран, — это практика, которая должна приносить пользу и другим регионам.

Таблица 7.1. Примеры деятельности по развитию кластеров*

Регионы с многими странами	Страны	Регионы / Штаты / Провинции	Города/ Столичные области
Центральная Америка	Андорра	Аризона	Богота
Ближний Восток	Бермуды	Атлантический регион	Шарлотт
	Боливия	(Канада)	Крейстчерч
	Болгария	Баскская область	Лонг-Айленд
	Канада	(Испания)	Миннеаполис
	Колумбия	Калифорния	Роттердам
	Коста-Рика	Каталония	Кремниевая долина
	Дания	Коннектикут	Сонома, Калифорния
	Египет	Чихуахуа	Тампа
	Садьвадор	Массачусетс	Виллингтон
	Финляндия	Миннесота	Вустер, Массачусетс
	Гонконг	Северная Каролина	
	Индия	Огайо	
	Израиль	Орегон	
	Иордания	Шотландия	
	Малайзия	Квебек	
	Марокко		
	Северная Ирландия		
	Норвегия		
	Нидерланды		
	Новая Зеландия		
	Панама		
	Португалия		
	Перу		
	Ирландская Республика		
	Южная Африка		
	Швеция		
	Татарстан		
	Венесуэла		

* Данные по многим из приведенных примеров развития кластеров можно найти в литературе, указанной в конце данного раздела.

Инициативы, связанные с деятельностью кластера, обеспечивают новый способ организации экономического развития, при котором прилагаемые усилия выходят за рамки традиционных усилий по снижению издержек на ведение экономической деятельности и усиливают общую экономическую обстановку. Сконцентрированные на кластерах усилия приводят к большей заинтересованности и вовлеченности в процесс фирм, чем в случае широких, затрагивающих всю экономику усилий, которые непременно должны тяготеть к таким общим вопросам, как политика налогообложения и содействие экспорту. Диалог между ведущими экономической деятельностью структурами, правительствами и университетами имеет тенденцию к переходу на более конкретный уровень, что обеспечивает возможность развертывания действий. Инициативы кластера могут не только сфокусировать внимание на обсуждении определенных вопросов политики правительства, но и способствуют выявлению проблем внутри частного сектора.³⁴

Одна из инициатив кластера описана во врезке "Микрокластеры в Каталонии". Обратившись к списку литературы, приведенному в конце главы, можно также найти примеры подобных усилий по развитию кластеров в Аризоне, Чихуахуа, Нидерландах и Новой Зеландии.³⁵

В этих и других успешных инициативах кластера можно обнаружить ряд общих характеристик.

- **Понимание всеми заинтересованными сторонами конкурентоспособности и роли кластеров в достижении конкурентных преимуществ.** Конкурентоспособность определяется производительностью и инновациями, а не низкими заработными платами, низким налогообложением или обесцениванием валюты. Участники понимают влияние, которое оказывает кластер на производительность, и то, как кластеры усиливают ее. Своевременные и постоянные коммуникации и дискуссии повышают знания участников кластера о конкурентоспособности и помогают преодолеть устоявшиеся стереотипы. Помимо правительства и бизнес-структур, понимание конкурентоспособности распространяется также среди других субъектов. Объединения рабочих и неправительственные организации, которые могут опасаться потери рабочих мест, снижения заработной платы и исчезновения законодательных норм в отношении безопасности, условий труда и неблагоприятного воздействия на окружающую среду, приходят к осознанию того, что конкурентоспособность зависит от производительности, которая способствует повышению не только заработной платы, но и качества жизни в целом.
- **Концентрация усилий по преодолению препятствий и снижению ограничений для совершенствования кластера.** Подробно разработанное открытое обсуждение целей на этапе формирования кластера и регулярное укрепление этих целей помогает преодолеть соблазн поиска субсидий или ограничения конкуренции. Присутствие поставщиков и заказчиков в процессе становления кластера обеспечивает естественную проверку этих тенденций. Некоторые участники могут крепко держаться за сохранение существующего положе-

ния и присоединяться к инициативе кластера только с целью оказания влияния в этом направлении. Успешные инициативы кластера служат предупреждением против этих тенденций.

- **Существование структуры, включающей все кластеры данной страны или штата.** Установление приоритетов среди кластеров представляет собой не только пример плохой экономики, но и лишает права голоса значительную долю частного сектора. Успешные инициативы кластера включают в себя традиционные кластеры, такие как сельскохозяйственный и туристический; сюда входят даже кластеры, находящиеся в стадии упадка. Они охватывают как возникающие кластеры, так и уже существующие. Во избежание неверно направленных усилий по созданию кластеров, не имеющих активов, на которых их необходимо построить, возникающие кластеры должны иметь явную местную основу и базироваться на фирмах, прошедших проверку рынком. Для практического анализа требуется последовательность связанных с кластерами проектов, но находящиеся на более ранней стадии развития кластеры, в которых работа еще только начинается, должны включать репрезентативный спектр типов уже присутствующих кластеров (например, традиционный кластер, возникающий кластер и кластер, находящийся в стадии упадка), а также демонстрировать ценность кластерного подхода. Осуществление тщательного выбора помогает на ранних этапах распространять существующие концепции и процессы на кластеры, которые будут включены в последующих инициативах.
- **Установление соответствующих границ кластеров.** Кластеры, по определению, скорее, включают отрасли и институты с важными связями или взаимодействием, нежели широкие секторы (например, производство или высокие технологии) или отдельные отрасли (например, индустрию механизмов из пластмасс или итальянские рестораны). Границы кластеров должны отражать экономические реалии, а не обязательно политические границы. Например, в примыкающих к Атлантике провинциях Канады несколько кластеров пересекает границы провинций, и инициатива кластера там была структурирована соответствующим образом.
- **Широкое вовлечение участников кластеров и взаимодействующих институтов.** Инициативы кластера должны включать фирмы всех размеров, равно как и представительства всех важных клиентов. За исключением частных предпринимателей, даже (или в особенности) тех, с кем сложно сотрудничать, оппозиция приветствуется. В то время как любое усилие будет сопровождаться определенным скептицизмом, местным подходом, стремлением к самосохранению и противодействием, самые успешные действия по развитию кластеров должны стремиться к выходу за эти рамки и повышению осознанного отношения к происходящим процессам. Те частные предприниматели, которые в результате примут решение не участвовать в развитии кластера, будут иметь меньше оснований для критики или противодействия рекомендациям. Одним словом, инициативы кластера должны выдвигаться теми, кто прежде всего стремится вести работу по улучшению условий для всех.

- **Лидерство частного сектора.** Большие шансы на успех имеет активное участие правительства в предпринимаемых частным сектором усилиях, скорее, чем инициативы, контролируемые правительством. Компании обычно способны лучше, чем правительство, видеть препятствия и ограничения, а также благоприятные возможности, существующие на их пути. Предоставление частному сектору возможности лидировать снижает также политическое содержание инициатив; в то же время использование преимуществ частного сектора оказывается часто более существенным, чем возможности по превращению инициатив в жизнь. Инициативы кластера должны быть максимально открытыми и оставаться не зависящими от любых программ партий или администраций. Законодательная и исполнительная ветви власти, оппозиционные партии, а также находящиеся у власти, — все должны вовлекаться в происходящие процессы. В идеале инициативы кластера должны осуществляться через определенные структуры, независимые от правительства. В противном случае многообещающие усилия могут быть сведены на нет с приходом новой администрации.³⁶
- **Пристальное внимание к межличностным взаимоотношениям.** Само по себе присутствие существующего или возникающего кластера не гарантирует функционирования существующих внутри кластера связей. Многие обеспечиваемые кластерами преимущества вытекают из личных контактов, облегчающих установление связей, из открытого общения и доверительных отношений. Информация оказывается существенной для производительности, и взаимоотношения, которые способствуют распространению информации, будут сохраняться и даже укрепляться после завершения проекта кластера. Развитие коммуникаций представляет собой сущность успешных инициатив кластера. В этом часто оказывают помощь нейтральные посредники, если доверие оказывается недостаточным, а отношения — неразвитыми. С самого начала основные усилия потребуются для обеспечения эффективных и регулярных коммуникаций, как внутренних, так и внешних. Достигнутые успехи должны широко рекламироваться.
- **Смещение в направлении активности.** Инициативы кластера должны мотивироваться стремлением достичь результатов; они должны направляться академическими институтами, интеллектуальными центрами или правительственными агентствами, которые способны видеть исследование в полном его объеме. Оценка ситуации и широкое видение перспектив на будущее должны сопровождаться конкретными, действенными шагами. Как в правительстве, так и в частном секторе нужны сильные лидеры. Предпринимательское лидерство и вовлечение лидеров, имеющих свою точку зрения, характерны для всех ведущих к успеху инициатив.
- **Институционализация.** Совершенствование кластера — это долговременный процесс, который должен иметь продолжение после мощного единовременного усилия. Этот процесс требует институционализации концепций, взаимоотношений и связей между клиентами. В частном секторе лидирующую роль в деле продолжения совершенствования кластеров часто берут на себя новые

или возрожденные торговые ассоциации. На уровне правительства совершенствование кластеров часто может институционализироваться организованными правительственными агентствами, организацией сбора и распространения статистических данных об экономической деятельности, а также управлением структурой и членством в группах по осуществлению надзора за бизнесом.

Резюме

Кластер — это система взаимосвязанных фирм и институтов, оказывающаяся в целом больше простой суммы своих составных частей. Кластеры играют важную роль в конкурентной борьбе, и это приводит к повышению результатов для компаний, правительств, университетов и других институтов в экономике.

Кластеры представляют новый и дополнительный способ понимания экономики, организации экономического развития и проведения государственной политики. Понимание состояния кластеров в некотором регионе обеспечивает важное видение внутренних свойств производственного потенциала экономики кластеров и ограничений, существующих для их будущего развития. Парадоксальным оказывается то, что самые важные конкурентные преимущества в глобальной экономике часто произрастают из местоположения кластера.

Микрокластеры в Каталонии

История

Каталония, одна из семнадцати существующих в Испании автономных областей, насчитывает 13% населения страны, но при этом на нее приходится почти 20% валового национального продукта и порядка 40% промышленного экспорта. В декабре 1989 года Министерство промышленности, труда и торговли возглавил Антони Сабира (Antony Sabira). Вскоре после этого он получил экземпляр рукописи работы *Конкурентные преимущества стран* и распространил несколько ее разделов по своему министерству. В преддверии ожидаемого в 1992 году Испании вхождения в Европейский общий рынок г-н Сабира решил разработать новый подход к промышленной политике в Каталонии. Он выбрал в качестве основного элемента кластеры.

С этого времени было детально изучено около двадцати каталонских кластеров. По состоянию на 1997 год кластеры продолжали использоваться в Каталонии в качестве основного метода достижения конкурентоспособности для данного региона и для определения областей, в которых правительство может улучшить среду существования компаний.

Действующие лица

Прежде всего Сабира обратился к профессорам Эдуарду Балларину (Eduard Ballarin) и Джозефу Фаусу (Josef Faus) из IESE, высшей школы бизнеса в Барселоне, с предложением применить метод кластеров для исследования промышленности Каталонии. Проведенное ими предварительное исследование составило основу для расширенного

отчета, подготовленного совместно с компанией Monitor, консалтинговой фирмой.^a В этом отчете приводилась общая характеристика сильных и слабых сторон экономики Каталонии; отчет был хорошо принят. В этом документе определялись группы кластеров (например, рынок товаров массового потребления) и предлагались некоторые общие замечания по вопросам требуемых для усиления их конкурентных преимуществ мер. Г-н Сабира решил сделать еще один шаг на этом пути и исследовать некоторые кластеры более детально. Существовавшие на тот момент возможности в самом Министерстве промышленности, труда и торговли были реорганизованы, и местной консалтинговой фирме — CLUSTER Competitiveness — был отправлен запрос на осуществление ряда связанных с кластерами инициатив. В каждое исследование вовлекались компании, поставщики, торговые ассоциации, школы бизнеса, университеты и многие подразделения правительства.

Определение кластеров

В число расположенных в Каталонии кластеров вошли кластеры по производству игрушек из дерева, сельскохозяйственных машин, бижутерии, выделанной кожи, вязаных изделий, готового мяса, издательский кластер, кластер по выпуску бытовой электроники, а также по производству мебели.^b Конкретные кластеры были определены достаточно узко. Например, в производстве мебели было выделено три отдельных кластера в разных частях Каталонии, каждый из которых участвовал в конкурентной

борьбе в определенной области и имел свои наработки и задачи. Проведенная оценка свидетельствовала о том, что Каталония имела более сотни таких определенных в узком смысле кластеров, или микрокластеров. В исследовании каждого микрокластера рассматривались фирмы, поставщики, университеты и широкий ряд других заинтересованных участников. Границы кластеров и участие в них выявлялись в ходе процесса исследования. За правило был взят принцип самоопределения: все фирмы, для которых участие в кластере представляет интерес, считались его частью.

Все кластеры рассматривались как приоритетные в равной степени. Однако в практических целях исследование кластеров было выстроено в определенной последовательности. Одни кластеры были изначально лучше организованы, чем другие. В число целей данного процесса входило создание эффективных торговых организаций для обслуживания каждого кластера.

Процесс внесения изменений

Исследование кластеров в Каталонии происходило в три этапа. На первом этапе определялись существующие для кластера проблемы и возможности, которыми он обладает, а также проводилось построение основной концепции совершенствования кластера, содержащей такие цели, как усиление, а не ослабление конкурентной борьбы. В некоторых случаях исследование давало видение проблем кластера, отличающееся от привычных представлений. Например,

члены каталонского кластера по дублированию кожи приписывали снижение своей конкурентоспособности недостаточной определенности законодательства в области охраны окружающей среды для данного региона.^c Исследование, однако, показало, что законодательное регулирование вопросов охраны окружающей среды для их самых сильных конкурентов, итальянцев, оказалось в действительности даже более строгим, чем в Каталонии. В результате каталонские дубильщики, которые первоначально обращались к правительству с просьбой об ослаблении законов и правил в отношении охраны окружающей среды, решили создать совместный завод по дублированию кожи и очистке и центр исследования и развития. Происходящие в кластере процессы убедили их в том, что забота об окружающей среде приведет к реальному повышению их конкурентоспособности. На втором этапе процесса исследования предпринималась попытка достижения согласованного видения будущего кластера, при котором все участники могли бы объединиться с целью положительных изменений. На третьем этапе участники кластера разрабатывали стратегию и реальные меры по реализации описанных выше рекомендаций. Для руководства предлагаемыми действиями были назначены конкретные люди.

Результаты

Происходящие в кластерах процессы дали правительству Каталонии представление о том, что необходимо

для более эффективного влияния на государственную политику Испании. Однако еще более важным оказалось то, что при этом возник новый и более действенный диалог между правительством и деловыми структурами Каталонии. Ранее широкие, охватывающие целый сектор, организации предпринимали меры общего плана, состоявшие в предоставлении субсидий или снижении налогов. Знание происходящих в кластере процессов дало возможность занимающимся коммерческой деятельностью структурам достичь конкурентоспособного уровня в конкретном и действенном смысле. Компании запросили у правительства более конкретной и направленной на повышение конкурентоспособности поддержки, такой как помощь в создании исследовательских лабораторий и продвижении внешней торговли. Участники сошлись на том, что конкурентные преимущества для отраслей данного региона явно выигрывают от принятия подхода с использованием кластеров. Этот подход помог многим фирмам (среди которых было значительное количество малых или средних) взглянуть на свои проблемы с точки зрения стратегии. В качестве последовавших в результате инициатив можно привести перевод центра по исследованию выделки кожи из университета в Барселоне, который был переведен ближе к кластеру, в Игуальдо; ряд семинаров, которые помогли текстильщикам сместить акцент с производства на перепродажу; а также проект по созданию

совместных мощностей по предварительной сборке для обслуживания местных заводов, выпускающих мотоциклы Honda, Yamaha и Derbi. Некоторым кластерам изначально не доставало эффективных объединений (например, мебельному кластеру в Могтсии); другие являлись частью организаций, в которых была слишком сильна выборность (например, операторы токарных станков); в третьих действовали неэффективные ассоциации (как, например, в случае кластера дубильщиков в Игуаладе). Вслед за усилиями по совершенствованию кластеров были созданы новые и более специфические для кластеров ассоциации, а существовавшие ранее ассоциации были реорганизованы. Проводимая правительством Каталонии политика сместилась в направлении совершенствования кластеров: стало уделяться больше внимания улучшению доступа кластеров к рынку; облегчению прямых иностранных инвестиций; введению программ сертификации продукции; проведению политики, направленной на совершенствование технологий. Например, на основе изучения кластеров правительство предоставило помощь центру по исследованию и применению пробок в Парафругеле (где в настоящее время разрабатывается международный стандарт качества пробок). Однако в последующих дискуссиях некоторые фирмы высказали мнение, что самая лучшая из предоставленных правительством услуг состояла в стимулировании диалога между участниками кластеров.

В одном из основных обеспечивающих преимущества процессов в кластерах представители правительственных структур выступали в качестве информированной аудитории для фирм. Диалог между разными агентствами и департаментами в правительстве Каталонии также активизировался, улучшилось и их взаимодействие. Опыт Каталонии дает много уроков применения метода кластеров. Во-первых, одно из основных преимуществ повышения организации кластера состоит в исследовании совместных возможностей, а не просто в обсуждении общих проблем. Во-вторых, лидеры отмечали большое значение для процессов формирования кластеров отсутствие излишнего сосредоточения на его очертаниях; ограничение публичности на ранних этапах позволяет избежать преждевременного вызревания, нереалистичных ожиданий и помогает снижать формирование политической и другой оппозиции. В-третьих, конкретные, появляющиеся в данном кластере лидеры, должны много делать для его успеха и совершенствования. И наконец, связанные с кластерами инициативы сильно выигрывали благодаря активной поддержке и постоянному контролю со стороны министра Сабиры, который благодаря своей экономической подготовке и ориентации на цели экономики сумел изолировать этот процесс от политики.

b. См. *Cjnejos u др. (1997)*.

c. См. *Rodriguez, Prats, Enright u Ballarin (1995)*.

a. См. *компанию Monitor (1992)*.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Последние примеры можно найти в работе Cairncross (1997).
2. Примеры, иллюстрирующие различные географические масштабы кластеров, можно найти в работе Enright (1993B).
3. Enright (1993C) предлагает интересное обсуждение вопроса об определении границ кластеров.
4. В то время как правильный анализ на основе рассмотрения отрасли должен вовлекать поставщиков, каналы и заказчиков, анализ с применением кластеров существенно расширяет эти рамки, включая в рассмотрение цепочки связанных отраслей на всех уровнях, равно как и широкий ряд различных институтов.
5. В Италии такие кластеры встречаются достаточно часто, именно это обстоятельство привело к появлению работ по промышленным районам. Промышленные районы представляют собой частные случаи кластеров.
6. В литературе, рассматривающей подобные случаи, используется ряд разных терминов, таких как *технополис* или *научный город*. Один из примеров можно найти у A. Advani (1997).
7. См. Porter (1990), главы 3 и 4.
8. Хороший краткий обзор приводится в работе Harrison, Kelley and Grant (1996). Статическая экономика агломераций состоит из локальной концентрации заказчиков (или фирм, расположенных ниже по иерархии), необходимой для обеспечения поставщикам возможности достижения крупных масштабов производства или распределения, достаточно больших для того, чтобы местные фирмы имели обеспеченный спрос, позволяющий гарантировать создание (обычно посредством или через местные правительства) специализированной инфраструктуры, а также достаточно большой для осуществления специализированного местного разделения труда. Так называемая экономика динамических агломераций рассматривает преимущества в плане технологий, обучения и совершенствования.
9. Stigler (1951). Более позднее толкование можно найти у Krugman (1991B).
10. Эти преимущества широко рассматривались в литературе, включая работы Pascal and McCall (1980), Angel (1990), Rauch (1993) и Glaeser and Mare (1994).
11. Adams и Jaffe (1996) нашли, например, что влияние исследовательских работ родительской фирмы на производительность на уровне завода снижается с увеличением географического расстояния.
12. Saxenian (1994) описывает работу впечатляющего информационного потока в Кремниевой долине.
13. Модель, в которой отражены некоторые из этих элементов, можно найти у Stahl (1982).
14. См. Monitor Company (1994).
15. Enright (1990).

16. Сильная поддержка исследования, развития и обновления на эмпирическом уровне существует для эффектов обмена между фирмами, а также фирмами и университетами. Jaffe, Trajtenberg и Henderson (1993) приводят географическую локализацию обмена знаниями. Audretsch и Feldman (1996) обнаруживают сильную связь между весомостью нового знания и образованием кластеров в пространственном отношении. Harrison, Kelley и Gant (1996) также освещают вопросы географического распространения инноваций.
17. Пример, взятый из швейцарской часовой отрасли, можно найти у Glasmeier (1991).
18. Enright (1990), основываясь на работе Porter (1990), приводит фундаментальную трактовку роли географической концентрации. См. также Enright (1993 A).
19. См., например, работы von Hippel (1988), Case (1992) and Rogers (1995).
20. См. Porter and Caves (1977).
21. См, например, Burt (1997); Granovetter (1985); Henton, Melville and Welsh (1997); Nohria (1992); Perrow (1992); Putnam, Leonard and Naneth (1993); Fukuyama (1995); а также Harrison and Weiss (1998).
22. В отдельных эмпирических исследованиях с некоторого времени отмечается интерес к вопросу влияния образования кластеров на скорость роста городов. Glaeser и др. (1992), а также Henderson, Kuncoro и Turner (1995) находят здесь поддержку для установления положительной связи.
23. Я использую здесь термин *экспорт* применительно к отраслям, участвующим в конкурентной борьбе вне некоторой географической области, даже если речь идет о другом штате, а не другой стране. Обратите внимание, что в большинстве случаев экспортируемые товары перемещаются в другие регионы, в то время как иные осуществляющие экспортирование отрасли (в основном сфера услуг) привлекают внешних заказчиков в регион своего нахождения.
24. См. Ingham (1995).
25. Еще больше усилий прилагается сейчас для принятия подхода с использованием кластеров как основного направления развития экономики. Развитие кластеров стало основополагающим подходом, например, в Отделе развития частного сектора в Мировом банке. По этому вопросу см. также Fairbanks and Lindsay (1997B) и Rosenfeld (1997).
26. Недавно вышла интересная работа в области экономической географии, в которой исследуется синтез глобализации и локализации. См. Cox (1997) and Storper (1997).
27. Моя книга *Конкурентные преимущества стран* (1990) содержит базовое рассмотрение жизненного цикла кластеров. Во многих других исследованиях кластеров приводятся также некоторые описания истории кластеров. Особо детальный исторический анализ развития массива кластеров в Швеции содержится в работе авторов Porter, Solvell and Zander (1993). См. также работы van der Linde (1992) и HERNESMIEMI, Lammi and Yla-Anttila (1996).

28. См. Metropolitan Council (1995B).
29. Некоторые интересные примеры можно найти у Rosenfeld (1997).
30. См. Rosenfeld (1996).
31. Моя исследовательская группа создала классификацию, переводящую все отрасли SIC и SITC в кластеры; эта система предназначена для того, чтобы служить в качестве отправной точки для статистического анализа, при этом необходимо отдавать себе отчет в том, что в каждом конкретном случае обычно нужны соответствующие модификации. Эту классификацию можно получить у автора.
32. См. Markusen (1995B) и Porter (1995A).
33. См. Flowcs-Williams (1996) и Mitchell (1997).
34. См. Waits (1996), у этого автора вы найдете рассмотрение принятого в Аризоне подхода с применением кластеров. См. Jacobs and de Man (1996), в этой работе приводится обсуждение некоторых практических соображений, возникающих при формулировании основанной на кластерах политики и стратегии в экономике.
35. Для получения дополнительной информации можно связаться с автором.
36. См. издание правительства Андорры, Andorra Pla Estrategic (1993).

Библиография

Ссылки общего характера

- Abrams, M. "Emerging Clusters in Regional Economies." Paper presented at the Technopolis '97 conference, Ottawa, Canada, September 1997.
- Adams, J., and A. Jaffe. "Bounding of the Effects of R&D: An Investigation Using Matched Establishment-Firm Data." *Rand Journal of Economics* 27, no. 4 (1996): 700-721.
- Advani, A. "Industrial Clusters: A Support System for Small and Medium Sized Enterprises." Private Sector Development Department, occasional paper no. 32, The World Bank, April 1997.
- Amin, A., and N. Thrift. "Neo-Marshallian Nodes in Global Networks." *International Journal of Urban and Regional Research* 16, no. 4 (1992): 571-587.
- Andorra, Govern d'. Andorra Pla Estrategic. Govern d'Andorra, 1993.
- Angel, D. "New Firm Formation in the Semiconductor Industry: Elements of a Flexible Manufacturing System." *Regional Studies* 24, no. 3 (1990): 211-221.
- Arthur, P. "Industry Location Patterns and the Importance of History." Technical paper no. 84, Center for Economic Policy Research, Stanford University, Stanford, Calif., 1986.
- Audretsch, D., and M. Feldman. "Innovative Clusters and the Industry Life Cycle." Discussion paper no. 1161, Centre for Economic Policy Research, London, 1995.
- _____. "R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production." *American Economic Review* 86, no. 3 (1996): 630-640.
- Babiec, J., with M. Fairbanks. Pink Sand: Strategies for Tourism Clusters in the Age of Competitive Advantage. Cambridge, Mass.: Monitor Company, in press.
- Bartik, T. "Business Location Decisions in the United States: Estimates of the Effects of Unionization, Taxes, and Other Characteristics of States." *Journal of Business and Economic Statistics* 3, no. 1 (1985): 14-22.
- Becattini, G. "The Marshallian Industrial District as a Socio-Economic Notion." In *Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy*, edited by F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.
- Becattini, G., ed. *Marcato e Forze Locali: Il Distretto Industriale*. Bologna: Il Mulino, 1987.
- _____. *Modelli locali di Sviluppo*. Bologna: Il Mulino, 1989.
- Becker, G., and K. Murphy. "The Division of Labour, Coordination Costs and Knowledge." *Quarterly Journal of Economics* 107, no. 4 (1992): 1137-1160.
- Beckmann, M., and J. F. Thisse. "The Location of Production Activities." In *Handbook of Regional and Urban Economics*. Vol. 1, edited by P. Nijkamp, Chapter 2. Amsterdam: Elsevier Science, 1987.
- Benabou, R. "Workings of a City: Location, Education and Production." *Quarterly Journal of Economics* 108, no. 3 (1993): 619-652.
- Bengt-Ake, L., ed. *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. London: Pinte, 1992.
- Bergman, E., E. Feser, and S. Sweeney. "Targeting North Carolina Manufacturing: Understanding of the State's Economy Through Industrial Cluster Analysis." University of North Carolina Institute for Economic Development, Chapel Hill, North Carolina, 1996.
- Breault, R. "The Evolution of Clusters of Structured Economic Development Regions and Their Future." Breault Research Organization, Inc., Tucson, Arizona, 1997.
- Breault, R., ed. *Global Networking of Regional Optics Clusters*. Denver, Colo.: The International Society for Optical Engineering, 1996.
- Burt, R. "The Contingent Value of Social Capital." *Administrative Science Quarterly* 42, no. 2 (1997): 339-365.
- Cairncross, F. *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997.
- Carlton, D. "The Location and Employment Decisions of New Firms: An Econometric Analysis with Discrete and Continuous Exogenous Variables." *Review of Economics and Statistics* 65, no. 3 (1983): 440-449.
- Case, A. "Neighborhood Influence and Technological Change." *Regional Science and Urban Economics* 22, no. 4 (1992): 491-508.
- Ciccone, A. and R. Hall. "Productivity and the Density of Economic Activity." *American Economic Review* 86, no. 1 (1996): 54-70.
- Cimoli, M., and G. Dosi. "Technological Paradigms, Patterns of Learning and Development: An Introductory Roadmap." *Journal of Evolutionary Economics* 5, no. 3 (1995): 243-268.
- Conejós, J., E. Duch, J. Fontrodona, J. M. Hernandez, A. Luzarraga, and E. Terre. *Cambio Estrategico y Clusters en Catalunya*. Barcelona: Gestio 2000, 1997.
- Cox, K. R. "Globalization and the Politics of Distribution: A Critical Assessment." In *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*, edited by K. R. Cox. New York: Guilford, 1997.
- Cox, K. R., ed. *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*. New York: Guilford, 1997.
- Davis, D., and D. Weinstein. "Does Economic Geography Matter for International Specialization?" Working paper 5706, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass., 1996.
- _____. "Economic Geography and Regional Production Structure: An Empirical Investigation." Working paper 6093, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Mass., 1997.
- Dodge, W. R. "Regional Excellence: Governing Together to Compete Globally and Flourish Locally." Washington, D.C.: National League of Cities, 1996.
- Doeringer, B., and D. G. Tekla. "Business Strategy and Cross-Industry Clusters." *Economic Development Quarterly* 9, no. 3 (1995): 225-237.
- Dosi, G., R. Giannetti, and P. Toninelli. *Technology and Enterprise in Historical Perspective*. Oxford: Oxford University Press, 1992.
- DRI/McCraw-Hill. *America's Clusters. Conference Building Industry Clusters*, DRI/McCraw-Hill, Lexington, Mass., 1995.
- DRI/McCraw-Hill and FOCS. *Le Maroc Competitif: A Cluster Development Initiative in Morocco*. Washington, D.C.: DRI/McCraw-Hill and FOCS, 1996.
- Ellison, G., and E. Glaeser. "Geographic Concentration in U. S. Manufacturing Industries: A Dartboard Approach." *Journal of Political Economy* 105, no. 5 (1997): 889-927.
- Englmann, F., and U. Walz. "Industrial Clusters and Regional Growth in the Presence of Local Inputs." *Journal of Regional Science* 35 (1995): 3-27.
- Enright, M. "The Determinants of Geographic Concentration in Industry." Working paper 93-052, Division of Research, Harvard Business School, Boston, Mass., 1993 (A).
- _____. "The Geographic Scope of Competitive Advantage." In *Stuck in the Regional Changing Scales of Regional Identity*, edited by E. Dirven, J. Groenewegen and S. van Hoof, 87-102. Utrecht: Netherlands Geographical Studies 155, 1993(B).
- _____. "Geographical Concentration and Industrial Organization." Rh.D. diss., Harvard University, 1990.

- _____. "Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries." In *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, edited by D. Raff and N. Lamoreux, 103-142. Chicago: University of Chicago Press, 1995.
- _____. "Regional Clusters and Economic Development: A Research Agenda." Paper presented at the Conference on Regional Clusters and Business Networks, Fredericton, New Brunswick, November 1993 (C).
- _____. "Why Local Clusters Are the Way to Win the Game." *World Link* 5, no. 4 (1992): 24-25.
- Enright, M. and R. Weder. *Studies in Swiss Competitive Advantage*. Bern: European Academic Publishers, 1995.
- Eriksson, A. "Emerging Clusters in Regional Economies." Paper presented at the Technopolis '97 Conference, Ottawa, Canada, September 1997.
- Fairbanks, M., and S. Lindsay. "Choosing Prosperity: An Agenda for Emerging Markets." *Economic Reform Today*. Washington, D.C.: Center for International Private Enterprise, 1997 (A).
- _____. *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*. Boston: Harvard Business School Press, 1997 (B).
- Feldman, M. "An Examination of the Geography of Innovation." *Industrial and Corporate Change* 2, no. 3 (1993): 451-470.
- _____. *The Geography of Innovation*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1994.
- Flows-Williams, I. "Hard and Soft Networks: Helping Firms Cooperate for Export Growth." *New Zealand Strategic Management* 2, no. 2 (1996): 30-36.
- _____. "Stimulating Local Clusters." Paper prepared for the Workshop for Practitioners in Cluster Formation, Chihuahua, Mexico, November 1997.
- Fitzgerald, R., ed. *The Competitive Advantage of Far Eastern Business*. *Studies in Far Eastern Business No. 1 Essex, Great Britain: Frank Cass*, 1994.
- Fujita, M., and J. F. Thisse. "Economics of Agglomeration." *Journal of the Japanese and International Economies* 10, no. 4 (1996): 339-378.
- Fukuyama, F. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. New York: Free Press, 1995.
- Gabszewicz, J., and J. F. Thisse. "Spatial Competition and the Location of Firms." In *Location Theory*, edited by J. Gabszewicz, J. F. Thisse, M. Fujita, and U. Schweizer, 1-71. Chur (Switzerland): Harwood Academic, 1986.
- Gagne, P., M. Lefevre, and G. Tremblay. *The Quebec Industrial Atlas*. Montreal: Publi-Relais, 1993.
- Gertler, M. "Between the Global and Local: The Spatial Limits to Productive Capital." In *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*, edited by K. R. Cox. New York: Guilford, 1997.
- Giarratani, F. "Nurture the Symbiosis Between Economics and Regional Science (It's Worth the Trouble)." *International Regional Science Review* 17, no. 3 (1994): 343-346.
- Giersch, H. "Economic Union Between Nations and the Location of Industries." *Review of Economic Studies* 17 (1949): 87-97.
- Glaeser, E. "Cities, Information and Economic Growth." *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research* 1, no. 1 (1994): 9-47.
- Glaeser, E. H. Kallal, J. Schienkman, and A. Shleifer. "Growth in Cities." *Journal of Political Economy* 100, no. 6 (1992): 1126-1152.
- Glaeser, E., and D. Mare. "Cities and Skills." Working paper 4728, National Bureau of Economic Research, 1994.
- Glaeser, E. J. Schienkman, and A. Shleifer. "Economic Growth in a Cross-Section of Cities." Working paper 5013, National Bureau of Economic Research, 1995.

- Glasmeyer, A. "Factors Governing the Development of High Tech Industry Agglomerations: A Tale of Three Cities." *Regional Studies* 22 no. 4 (1988): 287-301.
- _____. "High-Tech Industries and the Regional Division of Labor." *Industrial Relations* 25, no. 2 (1986): 197-211.
- _____. "The Role of Merchant Wholesales in Industrial Agglomeration Formation." *Annals of the Association of American Geographers* 80, no. 3 (1990): 394-417.
- _____. *Technological Discontinuities and Flexible Production Networks: The Case of Switzerland and the World Watch Industry*. "Research Policy" 20, no. 5 (1991): 469-485.
- Glasmeyer, A., and R. Leichenko. "From Free Market Rhetoric to Free Market Reality: The Future of the U.S. South in an Era of Globalization." *International Journal of Urban and Regional Research* 20, no. 4 (1996): 601-615.
- Glasmeyer, A., J. Thompson, and A. Kays. "The Geography of Trade Policy: Trade Regimes and Location Decisions in the Textile and Apparel Complex." *Transactions of British Geographers* 18 (Spring 1993): 19-35.
- Goldstein, G., and T. Gronberg. "Economies of Scale and Economies of Agglomeration." *Journal of Urban Economics* 16, no. 1 (1984): 91-104.
- Gotchev, A., ed. *The Competitiveness of Bulgarian Export Industries*. Sofia: Albatross, 1997.
- Granovetter, M. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91 (1985): 481-510.
- Hagstorm, P. "Unshackling Corporate Geography." *Human Geography. Geografiska Annaler, Series B*, vol 72, B(1990): 3-12.
- Hall, P., and A. Markusen. *Silicon Landscapes*. Boston: Allen and Unwin, 1985.
- Hanson, G. "Agglomeration, Dispersion, and the Pioneer Firm." *Journal of Urban Economics* 39, no. 3 (1996): 255-281.
- Harris, C. "The Market as a Factor on the Localization of Industry in the United States." *Annals of the Association of American Geographers* 64 (1954): 315-348.
- Harrison, B. "Industrial Districts: Old Wine in New Bottles?" *Regional Studies* 26 (1992): 469-483.
- Harrison, B., M. Kelley, and J. Gant. "Innovative Firm Behavior and Local Milieu: Exploring the Intersection of Agglomeration, Firm Effects, Industrial Organization, and Technological Change." *Economic Geography* 72, no. 3 (1996): 233-258.
- Harrison, B., and M. Weiss. *Workforce Development Networks*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1998.
- Henderson, N. "Ways to Think About Urban Concentration: Neoclassical Urban Systems versus the New Economic Geography." *International Regional Science Review* 19, no. 1-2 (1996): 31-36.
- _____. "Where Does and Industry Locate?" *Journal of Urban Economics* 35, no. 1 (1994): 83-104.
- Henderson, V., A. Kuncoro, and M. Turner. "Industrial Development in Cities." *Journal of Political Economy* 103, no. 5 (1995): 1067-1090.
- Henton, D., J. Melville, and K. Walesh. *Grassroots Leaders for a New Economy*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- Hernesniemi, H., M. Lammi, and P. Yla-Anttila. *Advantage Finland: The Future of Finnish Industries*. Helsinki: ETLA, Taloustieto Oy, 1996.
- Hill, E., and Z. Austrian. "Creating Competitive Industries in Northeast Ohio by Strengthening Industrial Clustering Behaviour within the Region." *Proposal to The Greater Cleveland Growth Association and Cleveland Tomorrow*, 1996.
- Hirschman, A. *The Strategy of Economic Development*. New Haven: Yale University Press, 1958.
- Hyvarinen, J., and J. Borsos. *Emerging Estonian Industrial Transformation: Towards a Dual Industrial Strategy for Estonia*. Helsinki: WTLA, Taloustieto Oy, 1994.

- Ingham, V. "The Competitiveness of Argentina: From Sheltered Markets to Global Rivalry." Ph.D. diss., Tufts University, 1995.
- Isard, W. Location and Space-Economy. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1956.
- Jacobs, D., P. Boekholt, and W. Zegveld. De Economische Kracht van Nederland: een toepassing van Porters benadering van de concurrentiekracht van landen. SMO-Boek, TNO-Beleidsstudies. S-Gravenhage: Stichting Maatschappij en Onderneming, 1990.
- Jacobs, D., and M. W. de Jong. "Industrial Clusters and the Competitiveness of the Netherlands: Empirical and Conceptual Issues." *De Economist* 140, no. 2 (1992): 233-252.
- Jacobs, D., and A. P. de Man. "Clusters, Industrial Policy and Firm Strategy: A Menu Approach." *Technology Analysis and Strategic Management* 8, no. 4(1996): 425-437.
- Jaffe, A., M. Traitenberg, and R. Henderson. "Geographic Localization of Knowledge Spillovers as Evidenced by Patent Citations." *Quarterly Journal of Economics* CVIII, no. 3 (1993): 577-598.
- Krugman, P. Development, Geography, and Economic Theory. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1995.
- _____. "Increasing Returns and Economic Geography." *Journal of Political Economy* 99, no. 3 (1991A): 483-499.
- _____. Strategic Trade Policy and the New International Economics. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986.
- _____. Trade and Geography. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1991(B).
- Leymaitre, S., and J. Tripier. Maroc: Le Prochain Dragon. Paris: Karthala, 1993.
- Lloyd, P., and P. Dicken. Location in Space. London: Harper & Row, 1977.
- Losch, A. The Economics of Location. New Haven: Yale University Press, 1954.
- McCann, Philip. "Logistics and the Location of the Firm: A One-Dimensional Comparative Static Approach." *Location Science* 4, no. 1/2 (1996): 101-116.
- _____. "On Regional Science: Some Thoughts From a Recent Observer." *International Regional Science Review* 18, no. 2 (1995A): 249-252.
- _____. "Rethinking the Economics of Location And Agglomeration." *Urban Studies* 32, no. 3 (1995B): 563-577.
- Matr, A. "Strategic Localization: The Myth of the Postnational Enterprise." In *Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local*, edited by K. R. Cox. New York: Guilford, 1997.
- Markusen, A. "Growing Pains: Thoughts on Theory, Method, and Politics for a Regional Science of the Future." *International Regional Science Review* 17, no. 3 (1995A): 319-326.
- _____. "The Interaction Between Regional and Industrial Policies: Evidence from Four Countries." In *Proceedings of The World Bank Annual Conference on Development Economics 1994. Supplement to The World Bank Economic Review and The World Bank Research Observer*, edited by Michael Bruno and Boris Pleskovec. Washington, D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 1995(B).
- _____. Profit Cycles, Oligopoly, and Regional Development. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1985.
- Marshall, Alfred. Industry and Trade. 3d ed. London: Macmillan, 1920.
- _____. Principles of Economics. 8th ed. London: Macmillan, 1920.
- Metropolitan Council. Twin Cities Industry: Cluster Study. Minneapolis/St. Paul, Minn.: Metropolitan Council, 1995.
- Ministry of Economic Affairs. Economie met open grenzen. The Hague: Sdu, 1990.
- _____. Kennis in Beweging. The Hague: Sdu, 1995.
- Mitchell, C. "Identifying and Stimulating Clusters: A Local Initiative with National Import." *Firm Connections* 5, no. 5 (1997): 11-12.
- Monitor Company. The Competitiveness of Portugal: Building Self-Confidence. Cambridge, Mass.: Monitor Company, 1994(A).
- _____. Creacion de la ventaja para Colombia. Bogota, Colombia: Colombia Camara de Comercio de Bogota, 1994 (B).
- _____. La estrategia competitiva para Bogota. Bogota, Colombia: Colombia Camara de Comercio de Bogota, 1995 (A).
- _____. Estudi Sobre els Advantages Competitius de Catalunya. Cambridge, Mass.: Monitor Company, 1992.
- _____. El valle del cauca de cara al mundo. Cali, Colombia: Camara se comercio de Cali, 1995 (B).
- Nadvi, K., and H. Schmitz. "Industrial Clusters in Less Developed Countries: Review of Research Experiences and Research Agenda." *Discussion paper 339, Institute of Development Studies, University of Sussex, U. K.*, 1994.
- Nelson, R., ed. National Innovation Systems. A Comparative Analysis. New York: Oxford University Press, 1993.
- Nohria, N. "Information and Search in the Creation of New Business Ventures: The Case of the 128 Venture Group." In *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, edited by N. Nohria and R. Eccles. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Oakey, R. "High Technology Industry and Agglomeration Economies." In *Silicon Landscapes*, edited by P. Hall and A. Markusen, 94-117. Boston: Allen & Unwin, 1985.
- Pari Sabety, J., and J. Griffin. "Pro-Competitive Alliances: New Vehicles for Regional, State and Community Based Economic Development." *Economic Development Review* 14, no. 2 (1996): 2-4.
- Pascal, A., and J. McCall. "Agglomeration Economies. Search Costs, and Industrial Location." *Journal of Urban Economics* 8, no. 3 (1980): 383-388.
- Perrow, C. "Small-Firm Networks." In *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, edited by N. Nohria and R. Eccles. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- Piore, M., and C. Sabel. The Second Industrial Divide. New York: Basic Books, 1984.
- Porter, M. "Comment on 'Interaction Between Regional and Industrial Policies: Evidence from Four Countries', by Markusen." In *Proceedings of The World Bank Annual Conference on Development Economics 1994. Supplement to The World Bank Economic Review and The World Bank Research Observer*, edited by Michael Bruno and Boris Pleskovic, 303-307. Washington D.C.: The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank, 1995(A).
- _____. Competitive Advantage, Agglomeration Economics, and Regional Policy." *International Regional Science Review* 19, nos. 1 & 2 (1996): 85-94.
- _____. "The Competitive Advantage of the Inner City." *Harvard Business Review* 73, no. 3 (1995B): 55-71.
- _____. The Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press, 1990.
- _____. "The Role of Location on Competition." *Journal of the Economics of Business* 1, no. 1 (1994): 35-39.
- Porter, M., and J. Armstrong. "Canada at the Crossroads." *Business Quarterly* 56, no. 4 (1992): 6-10.
- Porter, M., S. Borner, R. Weder, and M. Enright. Internationale Wettbewerbsvorteile: Ein Strategisches Konzept fur die Schweiz. Frankfurt/New York: Camlus Verlag, 1991.
- Porter, M., and R. Caves. "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition." *Quarterly Journal of Economics* (1977): 241-262.
- Porter, M., G. Crocombe, and M. Enright. Upgrading New Zealand's Competitive Advantage. Auckland: Oxford University Press, 1991.
- Porter, M., O. Solvell, and I. Zander. Advantage Sweden, 2d ed. Stockholm, Sweden: Norstedts Juridic, 1993.

- Porter, M., H. Takeuchi, and M. Sakakibara. Two Japans: Competitive Advantage and Disadvantage of the Japanese Economy, *in press*.
- Pade, H. Voekst og dynamik Gdansk erhvervsliv. Kobenhavn: Danmarks Internationale Konkurrenceevne, Schultz, 1991.
- Peer, R. The Emergence of Technopolis: Knowledge-Intensive Technologies and Regional Development. New York: Praeger, 1992.
- Puga, D. "The Rise and Fall of Regional Inequalities." Discussion paper 314. Centre for Economic Performance. London School of Economics, U.K., 1996.
- Puga, D., and A. Venables. "The Spread of Industry: Spatial Agglomeration in Economic Development." The Journal of the Japanese and International Economies 10, no. 4 (1996): 440-464.
- Putnam, R., D. Leonardi, and R. Y. Nannetti. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, N.J.: Princeton University Press, 1993.
- Pyke, F. G. Becattini, and W. Sengenberger, eds. Industrial Districts and Inter-Firm Cooperation in Italy. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1990.
- Pyke, F., and W. Sengenberger, eds. Industrial Districts and Local Economic Regeneration. Geneva: International Institute for Labour Studies, 1992.
- Quah, D. "Regional Convergence Clusters Across Europe." Discussion paper 1286, Centre for Economic Policy Research, London, 1996.
- Rauch, J. "Productivity Chains from Geographic Concentration of Human Capital: Evidence from the Cities." Journal of Urban Economics 34, no. 3 (1993): 380-400.
- Rivera-Batiz, F. "Increasing Returns, Monopolistic Competition, and Agglomeration Economies in Consumption and Population." Journal of Regional Science and Urban Economics 18 (1988): 125-153.
- Rodrigues, M. D., M. Prats, M. Enright, and E. Ballarin. "The Catalan Leather Industry." Case 9-795-105. Boston: Harvard Business School, 1995.
- Rogers, E. M. Diffusion of Innovations. 4th ed. New York: Free Press, 1995.
- Rosenfeld, S. "Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development." European Planning Studies 5, no. 1 (1997): 3-23.
- _____. Industrial-Strength Strategies, Regional Business Clusters, and Public Policy. Washington, D.C.: The Aspen Institute Rural Economic Policy Program, 1995.
- _____. "Overachievers, Business Clusters that Work: Prospects for Regional Development." Paper presented at The Graylyn Center, Winston-Salem, North Carolina, May 1996(A).
- _____. "United States: Business Clusters." In Networks of Enterprises and Local Development, 179-202. Paris: OECD, 1996 (B).
- Saxenian, A. "The Cheshire Cat's Grin: Innovation, Regional Development and the Cambridge Case." Working paper 497, Institute of Urban and Regional Development, University of California, Berkeley, 1989.
- _____. Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1994.
- Schmitz, H. "Small Shoemakers and Fordist Giants: Tale of a Supercluster." World Development 23, no. 1 (1995): 9-28.
- Scotchmer, S., and J. F. Thisse. "Space and Competition: A Puzzle." Annals of Regional Science 26 (1992): 269-286.
- Scott, A. "The Aerospace-Electronics Industrial Complex of Southern California: The Formative Years, 1940-1960." Research Policy 20, no. 5 (1991): 439-456.
- _____. "Industrial Organization and Location: Division of Labor, the Firm, and Spatial Process." Economic Geography 63 (1987): 214-231.

- Sears, G. "Technopol Survey: Interviews with Community Leaders." Paper presented at the Technopolis '97 Conference, Ottawa, Canada, September 1997.
- Stahl, K. "Differentiated Products, Consumer Search, and Locational Oligopoly." Journal of Industrial Economics 31, no. 1/2 (1982): 97-114.
- Steinbock, D. The Competitive Advantage of Finland: From Clusters to Competition? Helsinki: ETLA, Taloustieto Oy, 1998.
- Sternberg, E. "The Sectoral Cluster in Economic Development Policy: Lessons from Rechester and Buffalo." Economic Development Quarterly 5, no. 4 (1991): 342-356.
- Stigler, G. "The Division of Labor Is Limited by the Extent of Market." Journal of Political Economy 59, no. 3 (1951): 185-193.
- Storper, M. "Territories, Flows, and Hierarchies in the Global Economy." In Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local, edited by K. R. Cox. New York: Guilford Press, 1997.
- Storper, M., and R. Salais. The Regional World: Territorial Development in the Global Economy. New York: Guilford Press, 1997(A).
- _____. Worlds of Production: The Action Frameworks of the Economy. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1997(B).
- Swyngedouw, E. "Neither Global Nor Local: 'Globalization' and the Politics of Scale." In Spaces of Globalization: Reasserting the Power of the Local, edited by K. R. Cox, 137-166. New York: Guilford Press, 1997.
- Tyson, L. Who's Bashing Whom? Trade Conflict in High-Technology Industries. Washington, D.C.: Institute for International Economics, 1992.
- Ullring, S. "Challenges in International Shipping." Paper presented at the Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Mass., January 1995.
- van den Bosch, F. A. J., and A. P. de Man. "Government's Impact on the Business Environment and Strategic Management." Journal of General Management 19, no. 3 (1994): 50-59.
- _____, eds. Perspectives on Strategy: Contributions of Michael E. Porter. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 1997.
- van der Linde, C. The Competitive Advantage of Germany. Ph.D. diss., University of St. Gallen, 1991.
- _____. Deutsche Wettbewerbsvorteile. Dusseldorf: Econ, 1992.
- von Hippel, E. The Sources of Innovation. New York: Oxford University Press, 1988.
- Voyer, R. "Can High-Tech Clusters be Created?" Paper presented at the Technopolis '97 Conference, Ottawa, Canada, September 1997.
- _____. "Emerging High-Technology Industrial Clusters in Brazil, India, Malaysia, and South Africa." Paper presented at the Technopolis '97 Conference, Ottawa, Canada, September 1997.
- Waits, M. J. "State of Cluster-Based Economic Development in Arizona." In Global Networking of Regional Optics Clusters, edited by R. Breault, 1-10. Denver, Colo.: The International Society for Optical Engineering, 1996.
- Waits, M. J., and G. Howard. "Industry Clusters: A Multipurpose Tool for Economic Development." Economic Development Commentary 20, no. 3 (1996): 5-11.
- Weber, A. Theory of the Location of Industries, trans. Carl J. Friedrich. Chicago: University of Chicago Press, 1929.
- Zieminski, J., and J. Warda. "What Makes Technopolis Tick: A Corporate Perspective." Paper presented at the Technopolis '97 Conference, Ottawa, Canada, September 1997.

ОТЧЕТЫ О ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛАСТЕРОВ И АНАЛИЗ КОНКРЕТНЫХ СИТУАЦИЙ

АППАЛАЧИ

"Exports, Competitiveness, and Synergy in Appalachian Industry Clusters: A Report to the Appalachian Regional Commission." Regional Technology Strategies, Inc., Chapel Hill, N. C., February 1997.

АРИЗОНА

Arizona Optics Industry Association. "Arizona Optics Industry Resource Directory and Industry Analysis." Arizona Optics Industry Association, Tucson, Ariz., 1996.

"New Foundations for Arizona's Future: Defining Economic Development for the 1990s." Governor's Strategic Partnership for Economic Development, 1990.

"Greater Tucson Strategic Economic Plan." Greater Tucson Economic Council, Tucson, Ariz., July 1996.

"Greater Tucson Legislative Agenda." Greater Tucson Strategic Partnership for Economic Development, Tucson, Ariz., January 1997.

БРАЗИЛИЯ

Chadha, S., M. Harrison, R. Parsley, and V. Serra. "The Brazilian Financial Cluster." Student report prepared for Seminar on Competition and Competitiveness, Harvard Business School, Boston, Mass., May 1997.

КАЛИФОРНИЯ

Alexander, R., R. Arney, N. Black, E. Frost, and A. Shivananda. "The California Wine Cluster." Student report prepared for Seminar on Competition and Competitiveness, Harvard Business School, Boston, Mass., May 1997.

Center for Economic Competitiveness. "An Economy at Risk." Menlo Park, Calif.: Center for Economic Competitiveness, SRI International, 1992.

Evans, D., N. Hugh, T. Karinos, and P. Teague. "The Hollywood Filmed Entertainment Cluster." Student report prepared for Seminar on Competition and Competitiveness, Harvard Business School, Boston, Mass., May 1997.

Joint Venture, Silicon Valley Network. "Blueprint for a Twenty-first Century Community." San Jose, Calif.: Joint Venture, Silicon Valley Network, Phase II Report, June 1993.

_____. "The Joint Venture Way: Lessons for Regional Rejuvenation." San Jose, Calif.: Joint Venture, Silicon Valley Network, 1995.

_____. "Joint Venture's Index of Silicon Valley: Measuring Progress Toward a Twenty-first Century Community." San Jose, Calif.: Joint Venture, Silicon Valley Network, 1995, 1996, 1997. (An annual publication.)

КАНАДА

Porter, M., and Monitor Company. "Canada at the Crossroads: The Reality of a New Competitive Environment." Ottawa: Business Council on National Issues and the Government of Canada, 1991.

ЦЕНТРАЛЬНАЯ АМЕРИКА

Andrade, M., A. Espeiel, D. Lazarus, V. Silhy, and M. Velasco. "Textiles and Apparel in Central America." Student report prepared for Seminar on Competition and Competitiveness, Harvard Business School, Boston, Mass., May 1997.

КОННЕКТИКУТ

Department of Economic and Community Development. "Connecticut: The International State." Department of Economic and Community Development International Strategic Plan, Hartford, Conn., 1991.

Chandra, R., R. Becherer, D. Young, and A. De Maria. "Review of the CONNECT Program Progress and the Connecticut Photonics Cluster." In Global Networking of Regional Optics Clusters, edited by R. Breault, 63-69. Bellingham, Wash.: The International Society for Optical Engineering, 1996.

ИРЛАНДИЯ

Industrial Policy Review Group. "A Time for Change: Industrial Policy for the 1990s." Dublin: The Stationery Office, 1992.

O'Malley, E., K. A. Kennedy, and R. O'Donnel. Report to the Industrial Policy Review Group on the Impact of the Industrial Development Agencies. Dublin: The Stationery Office, 1992.

МАССАЧУСЕТС

Porter, M., and Monitor Company. "The Competitive Advantage of Massachusetts." Boston, Mass.: Office of the Secretary of State, 1991.

Porter, M., R. Wayland, and C. J. Grogan, in collaboration with Challenge to Leadership. "Toward a Shared Economic Vision for Massachusetts." December 1992.

МИННЕСОТА

Metropolitan Council. "The Financial Services of the Twin Cities: A Follow-Up to the Twin Cities Industry Cluster Study." Minneapolis/St Paul: Metropolitan Council, October 1995(A).

_____. Twin Cities Industry Cluster Study." Minneapolis/St Paul: Metropolitan Council, 1995(B).

"Southeastern Minnesota Industrial Cluster Study." The Initiative Fund of Southeastern and South Central Minnesota, Owatonna, Minn., September 1996.

МАРОККО

DRI/McGraw-Hill and FOCS. Le Maroc Competitif: A Cluster Development Initiative in Morocco. Washington, D.C.: DRI/McGraw-Hill and FOCS, September 1996.

_____. Le Maroc Competitif: Plan d'Action Strategique. Washington, D.C.: DRI/McGraw-Hill and FOCS, November 1996.

НИДЕРЛАНДЫ

Ministry of Economic Affairs. Economie met Open Grenzen. The Hague: Sdu, 1990.

_____. Kennis is Beweging. The Hague: Sdu, 1995.

НЬЮ-ЙОРК (ГОРОД)

Aslett, M., J. Kondo, S Pannu, K. Park, and A. Rodriguez. "New York Fashion: Recommendations from a Global Cluster Analysis." Student report prepared for Seminar on Competition and Competitiveness, Harvard Business School, Boston, Mass., May 1997.

Beauchamp, C. D. Bodor., M. Capur, E. Kuo, and T. Shoeb. "Multimedia in Manhattan." Student report prepared for Seminar on Competition and Competitiveness, Harvard Business School, Boston, Mass., May 1997.

НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ

Graduate School of Business and Government Management. Partnership and Enterprise: Putting Porter into Practice. Auckland: GMBGM Special Report Series No. 3, 1991.

СЕВЕРНАЯ ИРЛАНДИЯ

Northern Ireland Growth Challenge. North Ireland Growth Challenge: Interim Summary of Progress. Northern Ireland Growth Challenge, Belfast, Northern Ireland, May 1995.

ПЕНСИЛЬВАНИЯ

Pittsburg High Technology Council and Southwestern Pennsylvania Industrial Resource Center. "Thinking Differently About the Region: Southwestern Pennsylvania's Manufacturing and Technology Assets." Pittsburg: Pittsburg High Technology Council and Southwestern Pennsylvania Industrial Resource Center, 1994.

ПОРТУГАЛИЯ

Forum para a Competitividade. A Competitividade da Economia Portuguesa. Lisboa: Forum para a Competitividade, 1995.

Ministerio da Industria e Energia. O Projecto Porter: A aplicacao a Portugal 1993/1994. Lisboa: Ministerio da Industria e Energia, 1995.

Monitor Company, under the direction of M. Porter. "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal." Lisboa: Forum para a Competitividade, 1994.

ГЛАВА 8

Секреты успеха глобальных компаний

Томас Хаут

Майкл Е. Портер

Эйлин Раден

Мы благодарны Эрику Фогту за возможность использовать в этой главе материалы статьи, соавтором которой он является.

Сентябрь-октябрь 1992 г.

Хватит хоронить американских производителей! Некоторые из них не только отказываются умирать, но, наоборот, являются мировыми лидерами в своей сфере деятельности. Ford успешно конкурирует с Toyota, а Caterpillar ни в чем не уступает еще одной мощной японской группе — Komatsu. Несмотря на неудачу, которая постигла Zenith в области потребительской электроники, Hewlett-Packard и Tektronix вместе успешно контролируют 50% мирового рынка промышленных тестовых и измерительных приборов. Американские производители автопогрузчиков с вильчатым захватом могут отступить под натиском японцев, но две американские химические компании — Du Pont и Dow — значительно превосходят своих конкурентов.

Как этим американским производителям удастся не только поддерживать, но и повышать свою рентабельность в борьбе с зарубежными конкурентами? Прежде всего за счет разработки интегрированных глобальных стратегий, реализации своего потенциала и путем выработки долгосрочных перспектив, агрессивной инвестиционной политики и тщательно продуманного оперативного управления своими предприятиями.

Следует учитывать, что современная международная конкуренция во многих отраслях отличается от того, что наблюдалось раньше. Если международная компания намерена добиться серьезного успеха, ей, возможно, придется превратиться из мультилокального конкурента (который дает возможность отдельным филиалам независимо конкурировать на различных местных рынках) в глобальную

организацию, которая ориентирует всю свою мировую систему производственных и рыночных позиций на борьбу с конкуренцией. (Более подробное рассмотрение различий между мультилокальными и глобальными отраслями см. в разделе “Что такое глобальная отрасль”.)

Что такое “глобальная отрасль”

Природа международной конкуренции между многонациональными компаниями претерпела в ряде отраслей существенные изменения. Термином “многонациональная”, вообще говоря, описывается компания, существенная доля деятельности и рыночные интересы которой находятся за пределами ее собственной страны. “Жизненное пространство” этих компаний огромно и разнообразно; оно включает различные типы организаций, действующих в разных отраслях. Со стратегической точки зрения, однако, существует два типа отраслей, в которых конкурируют многонациональные компании: *мультилокальная* и *глобальная*. Они различаются по своей экономике и условиям достижения успеха. В случае *мультилокальных* (multidomestic) отраслей компания следует независимым стратегиям на каждом из своих зарубежных рынков; в то же время проблемы конкуренции она рассматривает безотносительно какого-то конкретного рынка. Каждый зарубежный филиал представляет собой стратегически независимое подразделение, а его оперативная деятельность является, в сущности, автономной. Штаб-квартиры многонациональных компаний координируют финансовые рычаги управления и маркетинговую политику (в том числе и торговую марку) в

глобальном масштабе; они могут централизовать какую-то часть НИОКР и производство отдельных компонентов. Но выработка стратегии и оперативная деятельность остаются полностью децентрализованными. Каждый филиал является центром получения прибыли; предполагается, что его вклад в развитие компании должен соответствовать конкретным рыночным возможностям. В мультилокальной отрасли руководство компании пытается действовать эффективно по ряду глобальных позиций — с разными требованиями к продукции, скоростью роста, конкурентными условиями и политическими рисками. Компания предпочитает, чтобы местные менеджеры делали все необходимое для достижения успеха в НИОКР, производстве, маркетинге и сбыте, повышая их ответственность за конечный результат. Короче говоря, компания конкурирует с другими многонациональными компаниями и местными конкурентами в индивидуальном порядке на каждом отдельном рынке. Большое число успешно действующих американских компаний ведут свою деятельность в мультилокальных отраслях). Среди них можно отметить Procter & Gamble (изделия для использования в домашнем хозяйстве), Honeywell (системы управления), Alcoa

(производство алюминия) и General Foods (продукты питания).

В отличие от *мультилокальных* отраслей *глобальная* (global) отрасль “натравливает” всемирную систему производственных и рыночных позиций одной компании на подобную систему другой компании. В этом случае дочерние компании в различных странах очень зависят друг от друга с точки зрения своей оперативной деятельности и стратегии. Дочерняя компания в одной стране может специализироваться на производстве лишь определенной части всего ассортимента изделий компании, обмениваясь продукцией с другими филиалами системы. Цели получения прибыли в каждой стране могут быть различными, в зависимости от индивидуального влияния на стоимостную позицию или эффективность всемирной системы — или от позиции данного филиала относительно своего важнейшего глобального конкурента. Компания может устанавливать цены в одной стране в зависимости от того, какого эффекта она хочет добиться в другой стране. В условиях ведения глобального бизнеса руководство компаний повсеместно конкурирует на мировом рынке с небольшим числом других многонациональных компаний. Стратегия вырабатывается

централизованно, а различные аспекты оперативной деятельности могут быть либо децентрализованы, либо централизованы — все зависит от того, что диктует экономика и эффективность. Компания стремится реагировать на конкретные потребности местного рынка, стараясь в то же время избежать снижения эффективности глобальной системы в целом. Большое число американских производителей представляют собой глобальные отрасли. Среди них необходимо отметить следующие (наряду с их важнейшими конкурентами): Caterpillar и Komatsu — крупное строительное оборудование, Timex, Seiko и Citizen — часы, General Electric, Siemens и Mitsubishi — тяжелое электрооборудование. Ярлыки “мультилокальная” и “глобальная” применимы к ярко выраженным отраслям и сегментам отраслей, а не обязательно к целым промышленным группам. Например, в отрасли электрооборудования такое тяжелое оборудование, как паротурбинные генераторы и крупные электродвигатели, относятся к типичным глобальным отраслям, в то время как низковольтные системы управления для строительства и электротехническая арматура являются по своей природе мультилокальными.

Глобальная компания (независимо от своей национальной принадлежности) пытается контролировать основные рычаги влияния — от международной производственной экономики до денежных потоков своих зарубежных конкурентов. Предпринимая нестандартные действия (например, понижение цены на какое-либо важное изделие или снижение цен на важнейших рынках), компания затрудняет и удорожает ответную реакцию своего конкурента. Основная цель заключается в повышении своей собственной эффективности и снижении эффективности своих конкурентов.

Не всем компаниям следует разрабатывать глобальную стратегию. Несмотря на то что выигрыш от глобальной конкуренции бывает огромным, риск в данном случае также чрезвычайно велик. Глобальная конкуренция требует внесения серьезных изменений в стратегию и оперативную деятельность. Глобальная конкуренция также требует использования ряда нестандартных подходов к управлению многонациональным бизнесом, например:

- важнейшие инвестиционные проекты с нулевой или даже отрицательной прибылью на инвестированный капитал;
- широкое разнообразие целей финансовой деятельности в разных зарубежных дочерних компаниях;
- ассортимент изделий умышленно проектируется с чрезмерным запасом прочности или продается на некоторых рынках по заниженным ценам;
- представление о рыночных позициях в каждой отдельной стране как о взаимозависимых, а не независимых друг от друга элементах всемирного портфеля, который следует увеличивать или уменьшать в зависимости от прибыльности;
- создание производственных мощностей в странах как с высокой, так и с низкой стоимостью рабочей силы.

Не все компании, действующие на международной арене, привержены идее глобальной конкуренции. Многие из них по своей природе являются мультилокальными и вовсе не стремятся к статусу глобальных — их вполне устраивает конкуренция на отдельных местных рынках. Как правило, эти предприятия либо выпускают продукцию, сильно различающуюся на рынках разных стран и характеризующуюся высокими транспортными расходами, либо их отрасли отличаются недостаточной экономией, обусловленной ростом масштаба производства, что не позволяет им составить достойную конкуренцию своим глобальным соперникам.

Прежде чем выйти на мировую арену, нужно решить, располагает ли отрасль вашей компании характеристиками, необходимыми для реализации преимуществ глобальной конкуренции. Тщательный анализ мер экономии своего бизнеса поможет выявить его готовность к глобальной конкуренции.¹ Попросту говоря, потенциал для глобальной конкуренции невелик, когда от мировых объемов производства удастся добиться существенного выигрыша (с точки зрения снижения издержек на единицу продукции, повышения престижа фирмы и т.п.) и когда этот выигрыш оказывается больше дополнительных расходов, связанных с обслуживанием этих объемов производства.

Определение потенциальной экономии, обусловленной ростом масштаба производства, является весьма непростым делом. Преимущества, связанные с увеличением объемов производства, могут являться следствием не только укрупнения промышленных предприятий и массового производства изделий, но и более эффективных сетей материально-технического снабжения и более емких сетей сбы-

та. Глобальные объемы производства также очень важны для поддержания высоких уровней инвестиций в научно-исследовательские работы; многие отрасли, требующие высокого уровня НИОКР, такие как фармацевтическая промышленность и самолетостроение, являются глобальными. Уровень расходов на транспортировку или импортирование также будет влиять на возможность превращения компании в глобальную. Транспортные расходы, например, составляют относительно небольшую часть в торговле значительными объемами оптических товаров и в то же время являются серьезным препятствием в торговле стальными арматурными стержнями.

Многие компании не в состоянии перейти в категорию глобальных лишь в силу перечисленных особенностей своей сферы деятельности. Экономия, обусловленная ростом масштаба производства, может оказаться слишком уж незначительной, а затраты на НИОКР — слишком тесно связанными с конкретными рынками. Характеристики одних и тех же изделий для разных стран могут существенно различаться между собой, не говоря уж об особенностях сбыта, установки и прочих действий в каждой отдельной стране, диктуемых конкретной отраслью. Сроки разработки новой продукции могут быть весьма короткими (например, в отраслях, ориентированных на моду, и во многих сервисных отраслях, включая полиграфические услуги). Кроме того, транспортные расходы и межгосударственные торговые барьеры могут также оказаться чересчур высокими, а система сбыта может быть фрагментирована и закрыта для проникновения “посторонних”. В эту категорию очень часто попадают компании, занимающиеся выпуском товаров кратковременного пользования и низкотехнологичной сборкой. То же относится и к некоторым отраслям, занимающимся переработкой сырья, оптовой торговлей, и сервисным предприятиям.

Проведенное нами исследование стратегий успешно действующих глобальных компаний позволило нам сделать предположение, что большая группа международных компаний располагает глобальным потенциалом, хотя иногда они и не подозревают об этом. Почти каждая отрасль, которая в наше время является глобальной (например, автомобилестроение и изготовление телевизоров), когда-то не была таковой. Каждая компания должна правильно оценить свой потенциал и понять, в состоянии ли она перейти от мультилокальной к глобальной конкуренции и насколько выгоден ей такой переход. А поскольку нет никакой гарантии, что данный бизнес может стать глобальным, компания должна быть готова рискнуть крупными капиталовложениями, с которыми неизбежно связана глобальная конкуренция.

Компания, которая считает свой бизнес потенциально глобальным (но который не стал пока еще таковым в реальности), должна задаться вопросом, в состоянии ли она проводить эффективную инновационную политику, и, кроме того, ей необходимо оценить влияние инновационной политики на свою конкурентоспособность, чтобы получить ответы на следующие три вопроса.

- Какой вид стратегической инновации мог бы обеспечить ее конкурентоспособность в глобальном масштабе?

- Находится ли она в наилучшем положении среди всех своих конкурентов, чтобы реализовать и защитить преимущества глобальной стратегии?
- Какие ресурсы (и в течение какого периода) понадобятся, чтобы добиться лидирующего положения?

Успешный глобальный конкурент

Если особенности вашей отрасли соответствуют нарисованной нами картине, вы сможете лучше оценить свою способность принимать подобного рода нестандартные решения, проанализировав способы, с помощью которых удалось добиться успеха трем глобальным компаниям. Речь идет об американской, европейской и японской компаниях, которые могут служить хорошими примерами глобальных конкурентов. Конкуренция для этих трех компаний носит глобальный характер, а свою стратегию они формулируют на интегрированной, мировой основе. Каждая из них разработала собственную стратегическую инновационную политику с целью изменения правил конкурентной игры в своей конкретной отрасли. Эта инновационная политика служит рычагом, поддерживающим развитие интегрированной глобальной системы, однако непременным условием ее реализации является достаточно сильная рыночная позиция.

Наконец, указанные три компании реализовывали свои стратегии более агрессивно и эффективно, чем их конкуренты. Они сумели выстроить барьеры против возможных ответных действий своих конкурентов, основываясь на внимательном анализе их поведения. Все три компании располагают финансовыми ресурсами и средствами, необходимыми для нетрадиционного ведения конкурентной борьбы, а также организационными структурами для управления интегрированной системой.

Каждая из этих трех компаний будет рассмотрена достаточно подробно. Мы расскажем о том, как они разрабатывали стратегическую инновационную политику, которая привела, с одной стороны, к глобализации их отраслей, а с другой — к их собственному феноменальному успеху. Инновационная политика первой компании относилась к сфере производства, второй — к сфере технологии, и третьей — к сфере маркетинга.

КОМПАНИЯ CATERPILLAR: ВОЙНА С KOMATSU

Caterpillar Tractor Company превратила выпуск крупного строительного оборудования в глобальный бизнес и достигла мирового лидерства в этом бизнесе, несмотря на противодействие весьма мощного японского конкурента. Добиться этого было непросто по многим причинам. Начнем хотя бы с того, что спецификации на строительное оборудование в разных странах существенно различаются. Кроме того, транспортировка такого оборудования связана с достаточно большими расходами, а организация сбыта в зарубежных странах — включая финансирование пользователей, создание резервов запасных частей и поставки ремонтного оборудования — является весьма дорогостоящим делом, управлять которым лучше всего непосредственно на месте.

Navy Seabees, которые оставили свое катерпиллеровское оборудование в других странах после окончания второй мировой войны, можно сказать, посеяли семена глобализации. Эта компания создала независимую дилерскую сеть для обслуживания оставленного оборудования, что обеспечило мощный поток доходов от продажи запасных частей и поставки новых партий оборудования. Дилеры компании Caterpillar быстро превратились в самостоятельные субъекты экономической деятельности, и на данное время представляют собой более крупные, лучше финансируемые и более прибыльные предприятия, чем их основные конкуренты. Эта глобальная система сбыта является одним из двух важнейших барьеров, воздвигнутых Caterpillar на пути своих конкурентов.

Компания использовала свой всемирный масштаб производства для создания и другого барьера. Две трети от общей стоимости производства строительного оборудования приходится на “тяжелые” компоненты — двигатели, мосты, трансмиссии и гидравлические системы, — стоимость производства которых весьма высока и очень “чувствительна” к экономии, обусловленной ростом масштаба производства. Caterpillar создала экономически эффективную сеть продаж в разных странах. Этого удалось добиться путем проектирования такой номенклатуры продукции, в которой используются идентичные компоненты, а также за счет интенсивного инвестирования в крупномасштабные, современные предприятия по производству компонентов с целью удовлетворения мирового спроса на эти изделия.

Кроме того, свое централизованное производство компания дополнила сборочными заводами на каждом из важнейших рынков своей продукции — в Европе, Японии, Бразилии, Австралии и т.д., — что позволило избежать высоких транспортных расходов, связанных с поставками конечной продукции. Еще важнее, однако, то обстоятельство, что Caterpillar стала непосредственным субъектом местной экономики. Компании удалось снизить производственные издержки, не жертвуя при этом гибкостью местной продукции. Все это позволило Caterpillar стать партнером, а не угрозой для местных правительств. Несмотря на то что потребителю не навязывалась какая-то единая “мировая модель”, конкуренты так и не смогли превзойти Caterpillar по таким показателям, как издержки производства и сбыта продукции.

Трудно сказать, какие испытания не выпали на долю Caterpillar. Самое последнее по времени — и, наверное, самое тяжелое — конкуренция со стороны Komatsu (сравнение финансовых показателей этих двух компаний приведено в табл. 8.1). Этот ведущий производитель строительного оборудования в Японии разработал свою собственную глобальную стратегию, основанную на экспорте высококачественных изделий, выпускаемых на централизованных производственных мощностях, характеризующихся низкой стоимостью рабочей силы и исходных материалов. За последнее десятилетие Komatsu удалось захватить около 15% мирового рынка строительного оборудования. При этом почти в каждой серии изделий, в выпуске которой Komatsu конкурирует с Caterpillar, эта компания располагает значительной долей продаж.

Таблица 8.1. Сравнение финансовых показателей Caterpillar и Komatsu

	Caterpillar	Komatsu
Объем продаж строительного оборудования за 1980 г.	7,2 млрд долл.	2 млрд долл.
Средние показатели за 1974–1979 гг.		
Прибыль на вложенный капитал	13,6%	4,0%
Обязательства / собственный капитал	0,4 раза	2,1 раза
Прибыль на акционерный капитал	19,1%	12,2%
Процент нераспределенной прибыли	69%	65%
Запчасти как процент валового дохода (оценка)	от 30% до 35%	от 15% до 20%
Денежная наличность, поступающая от операций	681 млн долл.	140 млн долл.

Источник: Финансовые отчеты.

Caterpillar удержала свои позиции в конкурентной борьбе с Komatsu и отстояла свою долю мирового рынка. Эти две компании все больше доминируют на рынке, подавляя своих конкурентов, ведущих между собой борьбу на внутренних и региональных рынках. Что же сделало стратегию Caterpillar столь эффективной? Компания последовательно воплощала в жизнь четыре принципа, которые оказались чрезвычайно важными для завоевания ведущих мировых позиций в борьбе с серьезным конкурентом.

Собственная глобальная стратегия. Интегрированная глобальная стратегия Caterpillar позволяет добиться значительных преимуществ перед конкурентами с точки зрения издержек и эффективности. Komatsu просто реагирует на события, вместо того чтобы пытаться опережать их. Столкнувшись с конкурентом, который заранее тщательно продумал свою глобальную стратегию, Komatsu оказалась в значительно более сложном положении по сравнению с японскими производителями телевизоров и автомобилей в самом начале своей деятельности.

Стремление делать капиталовложения в производство. Высшее руководство компании Caterpillar, по-видимому, привержено идее гибких автоматизированных систем производства, которые позволяют в полной мере использовать потенциал экономии, обусловленной ростом масштаба производства (что, несомненно, очень важно для компании, продающей свою продукцию по всему миру).

Готовность выделить требуемые финансовые ресурсы. Caterpillar — единственная западная компания, сопоставимая с Komatsu по уровню капитальных затрат на одного работника. Более того, ее суммарные капитальные затраты в три раза превышают капитальные затраты Komatsu. Caterpillar не отвлекает

ресурсы на другие цели и не транжирит свое финансовое преимущество против Komatsu, выплачивая чрезмерные дивиденды. Поскольку рентабельность Komatsu ниже, чем у Caterpillar, она наверняка истощит свою долговую способность в попытках сравняться с Caterpillar по уровню капиталовложений.

Блокирующая позиция на японском рынке. В 1963 году Caterpillar образовала в Японии совместное предприятие с давним, но более слабым конкурентом Komatsu — Mitsubishi. С тактической точки зрения это совместное предприятие обслуживает японский рынок. Со стратегической точки зрения, оно служит ограничением доли рынка и денежных потоков для Komatsu. Указанное совместное предприятие занимает на рынке вторую позицию и служит целям ограничения прибылей Komatsu. Японские налоговые ведомости свидетельствуют, что совместное предприятие Caterpillar-Mitsubishi обеспечивает своим хозяевам весьма умеренные прибыли. Тем не менее, оно имеет огромное значение для Caterpillar.

L. M. ERICSSON: МОЖНО ЛИ БЫТЬ ОДНОВРЕМЕННО МАЛЕНЬКИМ И НЕПРЕВЗОЙДЕННЫМ?

Шведская компания L. M. Ericsson стала успешным глобальным конкурентом, подыскав для себя подходящую технологическую нишу. Большинство крупнейших международных производителей телефонного оборудования сначала действовали на больших, защищенных местных рынках, что обеспечивало им получение наибольшей экономии, обусловленной ростом масштаба производства. Соответствующие дополнительные прибыли помогали поддерживать на необходимом уровне НИОКР и обеспечивали серьезные конкурентные преимущества. Местный шведский рынок относительно невелик, и, тем не менее, появление технологии электронной коммутации обеспечило компании Ericsson мощный прорыв на глобальный уровень, что немало озадачило конкурентов, действующих в международной рыночной нише этой компании. В электромеханическую эру 60-х годов производство телефонного коммутационного оборудования вряд ли могло быть глобальным. Коммутационные системы представляют собой сочетание технических и программных средств. На электромеханическом этапе 70% общей установочной стоимости приходилось на технические средства (оборудование) и 70% стоимости этого оборудования приходилось на стоимость рабочей силы, производственные накладные расходы и установку оборудования.

Телефонная система каждой страны была уникальна, экономия, обусловленная ростом масштаба производства, была низкой, а доля зарплат в издержках производства была значительно важнее влияния объема производства на стоимость. В конце 60-х годов крупнейшие международные компании (в том числе и Ericsson) начали перемещать производство электромеханического коммутационного оборудования в развивающиеся страны. Это объяснялось стремлением не только использовать более дешевую рабочую силу, но и отреагировать на желание государственных телефонных компаний сосредоточить в своих руках часть производства.

Со временем каждая “родительская” компания централизованно производила лишь базовое программное обеспечение и важнейшие компоненты, а конкуренция велась только на “домашних” рынках. Что касается Ericsson, то она сконцентрировала капиталовложения в развивающихся странах, не имеющих колониальных связей с Европой, и на небольших европейских рынках, на которых отсутствовали национальные поставщики и где использовались те же коммутационные системы, что и на шведском рынке.

Телекоммуникационная промышленность превратилась в глобальную с появлением в 70-е годы технологии электронной коммутации, которая радикально изменила структуру стоимости и создала серьезную угрозу для рыночных позиций, завоеванных компанией Ericsson. Теперь программное обеспечение составляет 60% общей стоимости, а 55% стоимости технических средств приходится на сложные электронные компоненты, производство которых чрезвычайно чувствительно к масштабу производства. Начальные инвестиции на НИОКР, требовавшиеся для разработки системы, теперь начали превышать 100 млн долл.; крупным международным компаниям погасить такую сумму было гораздо легче, чем Ericsson. Кроме того, переход к электронным системам коммутации означал разрушение долговременных связей, которые установились между Ericsson и небольшими государственными телефонными компаниями. К тому же оказалось, что отдельные электронные системы коммутации могут потребовать крупных капиталовложений в программное обеспечение с фиксированной стоимостью по каждой стране, что делало новые технологии слишком дорогостоящими в случае небольших телефонных систем, на которых специализировалась компания Ericsson.

Таблица 8.2. Технологический рычаг Ericsson: снижение стоимости программного обеспечения с помощью модульного проектирования

	Репрезентативные системы	Требуемые новые модули	Используемые существующие модули
1-й год	Södertälje, Швеция	57	0
2-й год	Orleans, Франция	22	57
3-й год	Åbo, Финляндия	0	77

Источник: Boston Consulting Group, *A Framework for Swedish Industrial Policy* (Uberforlag, Stockholm, 1978).

Руководство Ericsson понимало, что электронные технологии рано или поздно будут адаптированы к небольшим системам. Между тем, оно осознавало и возможность утраты завоеванных позиций на небольших рынках из-за неспособности компании решить проблемы, возникающие в связи с новой глобальной конкуренцией.

Ответом компании на вызов времени была разработка упреждающей стратегической инновации — модульной технологии, связанной с применением электронных методов коммутации в небольших телефонных системах. Компания разработала серию модульных программных пакетов, которые можно было использовать в различных комбинациях для удовлетворения требований разнообразных телефонных систем при условии приемлемой стоимости. Более того, каждая последующая система требовала все меньшего числа новых модулей. Как видно из табл. 8.2, для первой системы — Södertälje, Швеция, — требовались исключительно новые модули, но уже на третий год для системы Åbo, Финляндия, новые модули оказались вовсе не нужны. Таким образом, компания довольно быстро амортизировала расходы на разработку и добилась неуклонного роста экономии, обусловленной ростом масштаба производства, за счет увеличения количества продаваемых программных систем.

Рост Ericsson имеет тенденцию к ускорению по мере перехода небольших телефонных систем на метод электронной коммутации. Сейчас компания добилась существенного преимущества над своими конкурентами в себестоимости и разнообразии программного обеспечения, которое к тому же все увеличивается. С помощью этой технологии Ericsson воздвигла серьезный барьер для других компаний на рынке небольших телефонных систем.

МАРКЕТИНГОВЫЙ ГЕНИЙ HONDA

Прежде чем Honda превратилась в глобальную компанию, в мире существовали две весьма отличающиеся друг от друга отрасли по производству мотоциклов. В Азии и ряде развивающихся стран большое число людей пользовались небольшими и простыми по своей конструкции мотоциклами для поездок на работу. В Европе и Америке незначительное число людей отдавали предпочтение большим, “навороченным” мотоциклами исключительно в целях отдыха и развлечения. Поскольку азиатский мотоцикл имел популярность как недорогое транспортное средство, основой конкуренции компаний в этом регионе была цена. На Западе производители использовали в конструкциях машин всевозможные “навороты” и ухищрения, чтобы как-то разнообразить свои изделия и привлечь внимание разборчивого покупателя. Ни один из западных рынков не превышал по своему объему 100000 штук мотоциклов, а широкая номенклатура изделий и небольшие их количества означали минимальные возможности для получения экономии, обусловленной ростом масштаба производства. Основные производители мотоциклов, такие как Harley-Davidson в Соединенных Штатах, BMW в Германии, а также Triumph и BSA в Великобритании, вели международную торговлю, но весьма в скромных объемах.

Honda превратила свой бизнес в глобальный, убедив американский средний класс, что езда на мотоцикле — превосходный вид отдыха. За счет маркетинговых инноваций, осуществленных Honda, ежегодные темпы роста этой компании за период с конца 50-х до конца 60-х годов превысили 20%. Затем компания обра-

тила свои взоры на Европу. Результат оказался не менее впечатляющим. Прежде чем компании удалось добиться хороших показателей рентабельности, понадобилось целых семь лет инвестиций. Финансирование этих глобальных устремлений было возможно на основе средств, заработанных за счет лидирующих рыночных позиций, которые Honda занимала у себя дома и в Соединенных Штатах.

Перечисленные меры оказались решающими в общем успехе Honda. Прежде всего Honda предприняла усилия по переориентации рыночных предпочтений с характеристик изделий своих американских и европейских конкурентов на характеристики своих собственных изделий. Honda нацелилась на другие категории потребителей. Она использовала рекламу, презентации и торговые выставки, чтобы убедить этих потребителей в таких преимуществах своих изделий, как дешевизна, надежность и удобство эксплуатации. Крупные капиталовложения в сеть сбыта — 2000 дилеров, система розничной торговли, щедрая гарантийная и сервисная поддержка, а также быстрая поставка любых запчастей — послужили неплохим подспорьем удачно выбранной маркетинговой политики Honda.

Во-вторых, Honda успешно развивала свой бизнес, соблазняя покупателей возможностью приобретения более совершенных моделей мотоциклов. Почти половина владельцев новых мотоциклов в течение последующих 12 месяцев приобрела более крупные и дорогостоящие модели мотоциклов. Ставка на приверженность данной торговой марке сыграла огромную роль в маркетинговой политике Honda. Компания удачно эксплуатировала эти тенденции, начав с серии, состоящей из нескольких небольших моделей мотоциклов, и закончив в 1975 году серией, охватывающей практически весь спектр размеров и других характеристик своих изделий. Результатом этих усилий стал устойчивый рост объемов продаж и дальнейшее расширение номенклатуры предлагаемых изделий. Более высокие объемы продаж позволили сократить издержки на маркетинг и сбыт продукции и улучшить рыночные позиции не только Honda, но и других японских производителей, которым удалось завоевать часть рынка (мотоциклы класса 750 см³), традиционно принадлежавшую американским и европейским компаниям. На этом сегменте рынка Honda победила своих конкурентов, предложив потребителям более удачную конструкцию мотоцикла за более низкую цену, причем стоимость разработки этой модели была распределена по широкой номенклатуре изделий компании.

Третий шаг, предпринятый Honda, заключался в реализации экономии, обусловленной ростом масштаба производства, которой удалось добиться за счет централизованного производства и материально-технического снабжения. Увеличение объемов продаж мотоциклетных двигателей и узлов (50000 и более штук в месяц) позволило компании использовать менее дорогостоящие производственные технологии, недоступные производителям мотоциклов с более низкими объемами выпускаемой продукции (табл. 8.3). В течение десятилетия среднегодовые темпы роста производительности труда на предприятиях Honda составили 13,1%, т.е. оказались в несколько раз выше, чем у американских и европейских производителей. Повышенный объем выпускаемой продукции, в сочетании с низкими

транспортными расходами, позволил компании Honda добиться намного более низкой стоимости единицы продукции, чем у ее основных конкурентов. В свою очередь, низкая себестоимость продукции облегчила компании задачу интенсивного инвестирования в маркетинг и сбыт продукции. Наконец, экономия, обусловленная ростом масштаба производства, в области маркетинга и сбыта, в сочетании с низкой себестоимостью продукции, обеспечила компании более высокие прибыли, что помогло ей перейти к производству автомобилей.

Таблица 8.3. Влияние объемов выпускаемой продукции на производственные технологии при изготовлении мотоциклов

Элемент стоимости	Низкие объемы	Высокие объемы
Станки и оборудование	Ручное, универсальное	Числовое управление, специализированное
Время перехода к выпуску новой продукции	Ручное, медленное (часы)	Автоматическое позиционирование, быстро (минуты)
Незавершенное производство	Высокое (дни производства)	Низкое (часы производства)
Перемещение грузов в пределах предприятия	Автопогрузчики с вильчатым захватом	Автоматизировано
Сборка	Ручная сборка	Механизированная сборочная линия
Проектирование станков и оборудования	Проектируется вне компании; осуществимо в данной отрасли	Проектируется силами компании
Переделка (исправление брака)	Больше	Меньше

Источник: *Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*, отчет, подготовленный Boston Consulting Group для британского министра промышленности, 30 июля 1975 г.

ВЫВОДЫ НА ОСНОВЕ ПРИВЕДЕННЫХ ПРИМЕРОВ

Каждый из этих успешно действующих “глобальных игроков” поменял динамику своей отрасли и сумел превзойти своих основных конкурентов. Добившись экономии, обусловленной ростом масштаба производства, за счет унификации проектных решений, компания Caterpillar успешно осуществляет продажу своей продукции в мировом масштабе и эффективно использует уже существующий рынок, связанный с продажей запасных частей к своему оборудованию. Конкуренты Caterpillar не могут сравниться с этой компанией по себестоимости продукции и

уровню прибылей и, следовательно, не в состоянии делать капиталовложения, необходимые для успешной борьбы с ней. Компания Ericsson добилась значительного преимущества перед своими соперниками прежде всего за счет разработки уникальной модульной технологии, идеально адаптированной к соответствующему сегменту рынка. Глобальная стратегия Ericsson превратила новые электронные технологии из угрозы благополучию компании в серьезный барьер для ее конкурентов. Honda использовала удачную маркетинговую политику для “гомогенизации” мирового спроса на свою продукцию и реализовала потенциал для получения экономии, обусловленной ростом масштаба производства в области производства, маркетинга и сбыта. Единственной ареной для успешной деятельности этой компании мог стать специализированный рынок, строго ориентированный на определенные торговые марки и рассчитанный на небольшие объемы продукции.

В каждом из описанных нами случаев соответствующая отрасль располагала определенным потенциалом для глобальной системы производства и рынков, которой могла бы воспользоваться компания, разрабатывающая собственную глобальную стратегию. Строительное оборудование гарантировало получение значительной экономии, обусловленной ростом масштаба производства в случае выпуска компонентов, что позволяло Caterpillar нейтрализовать высокие транспортные расходы и государственные барьеры путем организации местных сборочных производств. Ericsson добилась экономии, обусловленной ростом масштаба производства, в разработке программного обеспечения для электронных коммутаторов. Применение модульной технологии позволило нивелировать различия в продукции, обусловленные местными особенностями, и не противоречило желанию каждой страны пользоваться услугами местных поставщиков. После того как маркетинговая политика Honda повысила на основных рынках спрос на продукцию с подобными характеристиками, экономия, обусловленная ростом масштаба производства, в сочетании с низкими транспортными расходами и низкими тарифными барьерами позволила компании успешно вступить в “глобальную игру”.

Ни в одном из перечисленных выше случаев успех не явился результатом разработки некоего “мирового изделия”. Каждая из компаний учитывала местные особенности, не принося при этом в жертву столь важный экономический показатель, как издержки производства. Удачная позиция “глобального игрока” на каком-то одном важном рынке усиливала его позиции и на других рынках. Принципы унификации проектных решений и централизованного производства компонентов, которых придерживались в Caterpillar, позволили каждому рынку вносить свой вклад в и без того удачную структуру издержек этой компании. Совместно используемые модули компании Ericsson приводили к снижению издержек каждый раз, когда очередная их система продавалась в новой стране. Компания Honda пришла к получению экономии, обусловленной ростом масштаба производства, от централизованного производства своих изделий, продаваемых на каждом рынке, и воспользовалась удачным опытом маркетинга и сбыта, полученным в США, для достижения успеха в Европе.

Помимо обеспечения высокой эффективности и низких издержек, успешное проведение глобальной стратегии всегда требует определенных способностей в двух других “измерениях”. Первое — это планирование. Успешно действующий глобальный конкурент пользуется своими преимуществами в издержках производства и системе сбыта как точкой опоры, с помощью которой он затрудняет ответные действия своих соперников (или делает их чересчур дорогостоящими). Второе — это финансирование. Глобальный инноватор фокусирует свое внимание прежде всего на важнейших инвестициях, касаются ли они технологии, производственных мощностей или сбыта. В случае успеха он пользуется плодами возрастания денежных потоков, связанных либо с ростом объемов производства (Honda и Ericsson), либо со снижением издержек (все три компании). Чем больше времени требуется конкуренту на организацию ответных действий, тем больше оказываются прибыли инноватора. Глобальная компания может в этом случае задействовать свои фонды либо для увеличения капиталовложений, либо для снижения цен, создавая барьеры для появления на рынке новых “игроков”.

“Глобальный игрок” должен прежде всего решить, кто из его конкурентов является главным. Именно с этим конкурентом ему предстоит справиться в первую очередь, что послужит основой для обеспечения более широкого успеха в будущем. Компания Caterpillar сосредоточила усилия на Дальнем Востоке не только для того, чтобы на месте производить свои изделия, но в первую очередь для того, чтобы начать наступление на Komatsu. (Caterpillar во все больших объемах производит свою продукцию именно в Японии.) Радикальные технологические новшества, примененные Ericsson, были направлены в основном против компаний ИТТ и Siemens, первоначальные крупные доли рынка которых обеспечивали им несомненное преимущество на небольших европейских и африканских рынках. Honda создала новые рынки в Соединенных Штатах и Европе, поскольку ее наиболее мощные конкуренты, Yamaha и Kawasaki, были японскими компаниями. Реализуя в первую очередь глобальные возможности, Honda быстро стартовала и продолжала успешно отстаивать свои позиции даже тогда, когда начали проявляться собственные международные амбиции ее конкурентов.

Глобальная шахматная игра

Глобальная конкуренция заставляет высшее руководство компаний менять свои представления о собственном бизнесе и способах его ведения. Подходы, которые зарекомендовали себя как вполне эффективные, когда компания была мультилокальной, на глобальном уровне могут оказаться контрпродуктивными. Самыми эффективными мерами являются те, которые позволяют улучшить мировые позиции компании за счет снижения издержек или повышают способность компании к самодифференциации и ослаблению ее важнейших мировых конкурентов. Рассмотрим две такие потенциальные меры.

Первая из них состоит в захвате лидирующих позиций в важнейших так называемых “новых индустриальных странах” (newly industrializing countries — NIC). Бы-

стрый экономический рост, наблюдающийся, например, в Мексике, Бразилии и Индонезии, сделал эти страны существенной частью мирового рынка по многим важнейшим товарам. Если какая-либо отрасль обладает определенным глобальным потенциалом, то компания, занимающая лидирующие позиции на соответствующих рынках, наверняка предпримет решительные меры по созданию препятствий для своих конкурентов. Такие рынки очень часто отличаются повышенными торговыми барьерами, и компания, которая пытается проникнуть на эти рынки путем создания *обособленного* местного филиала, рискует попасть в опасную ловушку.

Однако дальновидный глобальный конкурент всегда сумеет обратить подобную ситуацию себе на пользу, создавая в НИС специализированные предприятия по производству компонентов, которые станут неотъемлемой частью глобальной сети поставок. Компания экспортирует продукцию такого специализированного предприятия с целью компенсации импорта недостающих компонентов. Окончательная сборка для домашнего и более мелких соседних рынков может производиться по месту. (Наличие двойных производств важнейших компонентов позволяет минимизировать риск перебоев в функционировании глобальной сети поставок.)

Хорошей иллюстрацией такой стратегии является производство автоматических выключателей электропитания компании Siemens в Бразилии. Когда компания решила наладить выпуск важнейших компонентов своей продукции за пределами Германии, она ухватилась за возможность, предоставленную властями Бразилии, озабоченными поиском капиталовложений в электротехническую промышленность страны. В настоящее время Siemens производит здесь значительную часть универсальных компонентов электротехнического оборудования, обменивает их на другие компоненты, выпускаемые в Европе, и является в Бразилии ведущим поставщиком конечной продукции, обладающей самой низкой себестоимостью.

Другой мерой, которая может иметь в глобальной отрасли решающее значение, является установление прочных и надежных взаимоотношений компании со своими важнейшими потребителями, имеющее целью блокирование конкурентов. У многих компаний есть определенный круг потребителей, доминирующих на глобальном рынке. Глобальный конкурент понимает важность этих потребителей и пытается создать препятствия для доступа к ним со стороны своих потенциальных конкурентов.

Хорошим примером в этом отношении является британская компания BSR, крупнейший в мире производитель музыкальных автоматов. В 70-е годы, когда высокими темпами нарастал японский экспорт музыкального оборудования, BSR поняла, что может потерять свои рынки в Соединенных Штатах и Европе, если на этих рынках появятся японцы со своими музыкальными автоматами. BSR перепроектировала свою продукцию в соответствии с японскими спецификациями и предложила дистрибьюторам значительные ценовые скидки и материально-техническую поддержку. Между тем, японцам показалось неоправданным расширять свой собственный потенциал. Таким образом, BSR удалось не только воспрепятствовать появлению японцев на рынке музыкальных автоматов, но и опередить своего важнейшего конкурента — компанию Garrard.

Те же принципы глобальная компания может применить для блокировки доступа конкурентов к важнейшим дистрибьюторам и розничным торговцам. Многим американским компаниям не удалось воспользоваться этой возможностью в силу нежелания обслуживать крупных оптовых и розничных торговцев (например, Sears, Roebuck) или пренебрежения выпуском менее дорогостоящих моделей своей номенклатуры изделий и предоставления конкурентам беспрепятственного доступа к важнейшим дистрибьюторам. В частности, японским производителям телевизоров и фермерского оборудования удалось за счет этого “зацепиться” за соответствующие отрасли.

Вопросы установления цен для основных потребителей не должны решаться исключительно из соображений возможности максимальной прибыли на инвестированный капитал. Не менее важным в условиях глобальной конкуренции является влияние этих цен на потенциальных конкурентов и последствия, связанные с невозможностью защитить и расширить базу своего бизнеса. Одним из способов обратить ход “глобальной шахматной игры” себе на пользу является дифференциация цен по разным странам.

Взаимозависимое управление

Дальновидный глобальный конкурент управляет своим бизнесом в разных странах как единой системой, а не как “портфелем независимых позиций”. С точки зрения теории планирования портфеля, привлекательность рынка и сила позиций компании на этом рынке определяют объем корпоративных ресурсов, которые можно выделить этому рынку. Компания должна защищать сильные позиции и обращать себе на пользу слабые позиции (или вообще отказываться от них). Ее усилия должны быть направлены в первую очередь на завоевание позиций на высокоприбыльных и/или быстрорастущих рынках, а не на низкоприбыльных и/или медленно развивающихся рынках. Компания сама должна решать, вступать ли ей в конкурентную борьбу на том или ином рынке.

Применять такой “портфельный” подход к международной конкуренции в глобальной отрасли следует с очень большой осторожностью. Основное внимание глобальный конкурент должен все же обратить на свою способность усиливать позиции на одном рынке по сравнению с позициями на других рынках. Эта способность к усилению позиций является в глобальной системе не менее важной, чем привлекательность рынка; компании не приходится искать способы обращения слабых позиций себе на пользу.

Наиболее очевидным преимуществом, получаемым компанией от использования рынка той или иной страны, является величина его вклада в суммарную эффективность этой компании. Компании Du Pont и Texas Instruments, например, постепенно завоевали значительную долю сложного японского рынка, что оказало существенную поддержку их усилиям во всех остальных странах. Завоевание доли рынка, более восприимчивого к обновлению продукции, чем другие рынки, — например, Соединенные Штаты в сфере магистральных реактивных самолетов — является еще

одним “усиливающим моментом”. Конкурент, располагающий значительной долей такого рынка, всегда в состоянии оправдать капиталовложения в новую продукцию. Рынок может внести вклад в усиление позиций и в том случае, если он поддерживает достаточно крупные производственные мощности для определенного региона (пример: Бразилия для Siemens). Наконец, рынок может усилить позиции компании, если эти позиции могут быть использованы для воздействия на денежные потоки конкурента.

Организация: ахиллесова пята

Организационная структура и взаимоотношения отчетности представляют для глобальной стратегии непростые проблемы. Эффективное стратегическое управление убеждает нас в необходимости централизованной организации производства; эффективное локальное представительство заставляет отдавать предпочтение географическому принципу организации с локальной автономией. Глобальная стратегия требует, чтобы организация производства осуществлялась из единого центра, поскольку в противном случае компания не сможет добиться положительного результата в масштабах всей системы. Тем не менее, компания должна сбалансировать потребности, связанные с выпуском определенной продукции и с определенным регионом. Короче говоря, простых решений здесь не существует. Но есть ряд рекомендаций, которые помогут вам выбрать оптимальную организационную структуру.

Нет такой организационной структуры, которая была бы применима ко всем видам международной деятельности компании. Попытка применить ко всем видам такой деятельности, например, некую матричную структуру может привести к возникновению неоправданно громоздкой организации. Линии организационной отчетности, вероятнее всего, должны быть специфичны для рынка каждой отдельной страны — все зависит от конкретной роли каждого такого рынка. Важным рынком, обеспечивающим высокие доходы, как в приведенных выше примерах, должны вплотную заниматься менеджеры в штаб-квартире компании, ведающие вопросами глобального бизнеса. В достижении успеха очень важную роль играет координация. Но менеджеру рынка вне глобальной системы потребуются лишь определенный набор целей для региональной системы отчетности.

Другая рекомендация состоит в том, что организационные структуры и виды отчетности должны изменяться в соответствии с изменениями природы международного бизнеса. Когда какой-то бизнес становится глобальным, акцент должен быть сделан на централизации. Когда важность каких-то стран для глобальной компании повышается, ими вплотную должен заняться глобальный менеджер. С течением времени, если данный бизнес станет “менее глобальным”, акцент в организации компании может быть смещен на локальную автономию.

Общая тенденция, состоящая в применении одной организационной структуры ко всем видам деятельности, очень часто оказывается неэффективной. В некоторых американских компаниях такой подход препятствовал реализации глобальной стратегии, которая требовалась для соответствующих отраслей.

Согласование финансовой политики с реалиями конкурентной борьбы

Если высшее руководство компании проявляет в своей деятельности недостаточно творческий подход, приверженность традиционным методам финансового менеджмента в случае глобального бизнеса может существенно ограничить конкурентный потенциал этой компании. Если специалисты, занимающиеся составлением бюджета капиталовложений, традиционно используют стандартные финансовые инструменты, такие как расчет окупаемости капиталовложений по приведенным или дисконтированным затратам, или диаграммы риска для оценки инвестиций и кредиторов, а аналитики состояния запасов предпочитают стабильную долговую и дивидендную политику, глобальная компания должна следовать иным курсом.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КАПИТАЛА

В глобальной стратегии инвестиции обычно представляют собой долгосрочные, взаимозависимые последовательности вложений капитала, которые нельзя однозначно ассоциировать с прибылями или рисками. Руководство компании должно хорошо представлять себе объемы и графики суммарных расходов, поскольку эти показатели оказывают огромное влияние на новый “инвестиционный ответ” со стороны конкурентов. Самым существенным, однако, является то обстоятельство, что, прежде чем компания начнет получать *хоть какую-то* прибыль на инвестированный капитал, должно произойти накопление определенной “критической массы” доходов от инвестиций в нескольких странах.

Глобальная стратегия не вписывается в традиционные представления о распределении капитала (например, проектно-ориентированный расчет окупаемости капиталовложений по приведенным или дисконтированным затратам и регистр надежности, предоставляемый менеджером по соответствующей стране). Глобальная конкуренция требует не столь механистического подхода к проектной оценке. Успешно действующий глобальный конкурент разрабатывает, по меньшей мере, два уровня финансового управления. Одним уровнем является учетно-калькуляционное подразделение для автономных проектов; другим — стратегический центр для отслеживания взаимозависимых усилий, а также действий и реакций со стороны конкурентов. При контроле выполнения глобальной стратегии инвестирования глобальные конкуренты оперируют с коротким временным интервалом, а при оценке таких инвестиций и ожидаемых от них прибылей — с длинным временным интервалом.

Долги и дивиденды

Политика, связанная с долгами и дивидендами, должна изменяться в зависимости от требований конкретной интегрированной инвестиционной программы всей компании. На начальных стадиях компания, обладающая сильной конкурентной позицией, должна сохранять свои доходы с целью формирования и за-

щиты своей глобальной позиции. Когда отрасль превратится в глобальную и ее рост замедлится или доходы превысят уровень реинвестиций, необходимый для удержания позиции, компания должна направить свою прибыль в остальную часть корпорации и использовать свою долговую способность в других местах (возможно, на финансирование другой формирующейся глобальной стратегии).

Эту логику прекрасно иллюстрирует использование долга компанией Honda за последние двадцать пять лет (табл. 8.4). В середине 50-х годов, когда Honda занимала второе место в быстрорастущей мотоциклетной промышленности Японии, компании приходилось поддерживать свои активы на уровне, в 3–5 раз превышающем финансовый рост. К 1960 году японский рынок достиг стадии зрелости, а Honda заняла на нем ведущее место. Соотношение долг-активы снизилось до 0,5, а затем поднялось снова, когда компания вышла на международные рынки производителей мотоциклов. В конце 60-х Honda сделала решительный переход на автомобильный рынок, что было связано с крупным долгом. Финансирование этого перехода стало возможным именно благодаря “мотоциклетным” деньгам.

Таблица 8.4. Финансовая политика автомобильной компании Honda с 1954 по 1980 гг.

Период	Соотношение долг-активы	Стратегическая фаза
1954–55	3,5 раза	Быстрый рост на внутреннем мотоциклетном рынке; Honda является производителем, работающим на нижнем пределе доходности (вторая позиция на рынке)
1959–60	0,5	Внутренний мотоциклетный рынок достиг стадии зрелости; Honda является ведущим производителем, работающим на верхнем пределе доходности
1964–65	0,7	Honda проникает на американский мотоциклетный рынок
1969–70	1,6	Honda начинает переход на внутренний автомобильный рынок
1974–75	1,3	Пауза в инвестициях из-за мирового экономического спада; продажа мотоциклов — основной источник доходов
1978–80	1,0	Экспорт автомобилей (как, впрочем, и мотоциклов) приносит высокие прибыли

Источник: Ежегодные отчеты.

Какой стратегический путь выбрать

В международном бизнесе нет универсальной формулы успеха. Структуры компаний непрерывно совершенствуются. Подходы, выбранные компаниями Caterpillar, Ericsson и Honda, с течением времени наверняка будут меняться. Конкуренты будут пытаться заимствовать лучшее из опыта ведущих компаний, а технологические или политические изменения могут заставить ведущие компании еще раз вернуться к мультилокальному образу действий.

Стратегия — могучая сила в достижении результатов при конкуренции, идет ли речь о международном или внутреннем бизнесе. И хотя принятие на вооружение той или иной глобальной стратегии связано с определенным риском, у многих компаний есть возможность значительно улучшить свои позиции, кардинально изменив способ планирования и управления своим бизнесом. Но глобальная стратегия требует от менеджеров нового способа мышления. В противном случае компания не сможет понять природу конкуренции, оправдать требуемые капиталовложения и приспособиться к необходимым изменениям сложившегося стиля поведения.

Если же компания окажется в состоянии успешно реализовать ту или иную глобальную стратегию, она сможет приобщиться к избранному сообществу истинно процветающих международных компаний. О каких бы компаниях ни шла речь — японских, американских, европейских или каких-то еще, — стратегическая нить, связывающая такие компании, как IBM, Matsushita, K. Hattori (Seiko), Du Pont и Michelin, совершенно отчетливо показывает, что правила международной конкурентной игры действительно изменились.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Более подробный обзор глобализации можно найти в книге Michael E. Porter, *Competitive Strategy*.
2. Дополнительную информацию по этому вопросу можно найти в статье Craig M. Watson, “Counter-Competition Abroad to Protect Home Markets”, *Harvard Business Review* 60, no. 5 (1982): 40.

ГЛАВА 9

Конкуренция на локальных рынках

**Наращивание конкурентных преимуществ
с помощью глобальной стратегии**

Майкл Е. Портер

Эта глава составлена на основе появившейся ранее статьи Global Competition and the Localization of Competitive Advantage, написанной Ребеккой Е. Вейланд (Rebecca E. Wayland) и опубликованной в сборнике Proceedings of the Integral Strategy Collegium, Graduate School of Business, Indiana University (Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1995). Настоящая статья основана на материалах исследований, выполненных Эрнаном Кристерна (Hernan Cristerna), и его совместной работы с Майклом Энрайтом (Michael Enright) из Гонконгского университета, а также Эрьяном Сэлвеллом (Orjan Sölvell) и Иво Зандером (Ivo Zander) — оба из Стокгольмской экономической школы. Я также признателен за весьма ценные комментарии, сделанные Дэвидом Коллисом (David Collis) и Хансом Торелли (Hans Thorelli).

Одной из наиболее мощных сил, оказывающих влияние на компании после второй мировой войны, является глобализация конкуренции. Мы явились свидетелями падения стоимости транспорта и связи, нарастания информационных и технологических потоков через границы государств, дальнейшей унификации национальных инфраструктур, снижения торговых и инвестиционных барьеров. Результатом этих изменений стал заметный рост международной торговли и инвестиций. Вот почему для все более широкого круга компаний становится актуальной разработка именно глобальной — а не местной — стратегии.

Неудивительно, что по мере дальнейшей глобализации конкуренции исследования и корпоративная практика в области международной стратегии приобретают для многих компаний все большее значение. Основное внимание специалистов по выработке международной стратегии привлекает способность многонациональной компании создавать конкурентные преимущества за счет своей активности на ми-

ровом рынке. Глобальная стратегия, связанная с распространением деятельности компании на многие страны, рассматривается как мощное средство достижения экономии, обусловленной ростом масштаба производства, быстрой адаптации к потребностям международных рынков и эффективного доступа по всему миру к таким ресурсам, как капитал, труд, сырье и технологии. Даже в представлении столь разных по своим взглядам авторов, как Омаи (Ohmae), Райх (Reich), Бартлетт (Bartlett) и Гошал (Ghoshal), для глобальной фирмы не существует государственных границ. Национальная идентичность корпорации с этой точки зрения должна уступить свое место стратегической парадигме, не знающей границ.

Рассматривая глобализацию конкуренции, однако, мы рано или поздно столкнемся с очевидным парадоксом. Несмотря на то что компании действительно конкурируют в глобальном масштабе, а такие затраты, как сырье, капитал и научные знания, в наше время свободно перемещаются по всему миру, существуют неопровержимые свидетельства того, что деятельность на местных рынках продолжает играть важнейшую роль в получении конкурентных преимуществ. Во-первых, в показателях экономической деятельности наций, штатов и даже отдельных городов существуют огромные различия. Во-вторых, в широком спектре отраслей все ведущие мировые конкуренты, как правило, сосредоточены в одной или двух странах; эта тенденция особенно заметна, если отрасль характеризуется в узком смысле, четкими терминами для установления стратегии, и если исключить отрасли, в которых государственная политика вносит серьезные коррективы в конкурентную борьбу. Эта географическая концентрация конкурентного преимущества характерна не только для устоявшихся отраслей, таких как автомобиль- и станкостроение, но и для таких новых отраслей, как разработка программных средств, биотехнология и разработка материалов с улучшенными свойствами. В-третьих, несмотря на то, что глобальные компании действительно “распыляют” свою деятельность по многим странам, они продолжают концентрировать в каком-то определенном месте критическую массу своей наиболее важной деятельности с целью успешного ведения конкурентной борьбы в каждой из основных серий изделий или видов бизнеса. Однако все более очевидным становится то обстоятельство, что далеко не все эти, как я называю их, “домашние базы” размещены в “родной” стране или даже в одной и той же стране.

Автор этой главы поставил перед собой цель согласовать эти на первый взгляд несовместимые перспективы, представив их в виде единой логической схемы, которая должна облегчить понимание природы международной конкуренции и перехода конкретного бизнеса от “домашней” (местной) к глобальной стратегии. В процессе создания конкурентного преимущества глобальная стратегия должна интегрировать роли как локальной, так и глобальной сети видов деятельности. Чтобы приблизить эту логическую схему к жизни, я решил воспользоваться примерами из практики трех ведущих глобальных конкурентов: Novo-Nordisk Group, базирующейся в Дании, Hewlett-Packard, базирующейся в Соединенных Штатах, и Honda, базирующейся в Японии. (См. вставку “Примеры трех глобальных компаний”.) Материал этой главы завершается ис-

следованием способов применения указанной логической схемы для разработки глобальной стратегии конкретного бизнеса.

Несмотря на то что приведенное здесь рассмотрение ограничено рамками глобальной конкуренции, предложенные мною принципы могут иметь гораздо более широкое применение. Той же логической схемой можно воспользоваться для исследования конкуренции на совокупности локальных рынков на любом уровне: городов, штатов, регионов и даже групп соседних стран. Тем же подходом можно воспользоваться в случае, когда речь идет о местном конкуренте, желающем перейти к конкуренции на национальном уровне, или о национальном конкуренте, желающем испытать себя в конкуренции на региональном уровне.

Примеры трех глобальных компаний

Чтобы придать большую наглядность рассмотрению вопроса глобальной стратегии, я обратился к опыту международной деятельности трех глобальных корпораций, которые в данном случае выступают в роли прототипов. Сведения о международных операциях каждой из этих успешно действующих компаний, штаб-квартиры которых находятся в Европе, Японии и Соединенных Штатах, позволяют составить представление об их международной структуре и методах координации деятельности.

- *Novo-Nordisk Group (Novo)*. Novo, штаб-квартира которой находится в Дании, является ведущим мировым экспортером инсулина и промышленных ферментов.^a Novo зарабатывает свыше 90% доходов за пределами своей страны, занимая сильные позиции в Европе, Японии и Соединенных Штатах. Данные за 1991 год показывают, что 27% работников Novo находились за пределами Дании, а 19% суммарных активов компании размещались за пределами Европы. Novo располагает семью научно-

исследовательскими центрами и девятью предприятиями за пределами Дании. Компания сбывает свою продукцию в сотне стран и имеет свои собственные маркетинговые филиалы в сорока трех странах. Novo добывает поджелудочные железы животного происхождения — важнейшее сырье для получения инсулина — в более чем двадцати странах. Источником ее капитала являются многие страны мира, причем 83% краткосрочного долга компании и 54% ее долгосрочного долга приходится на валюты, отличные от датской кроны. Компания зарегистрирована на лондонской и нью-йоркской фондовых биржах.

- *Honda*. Компания Honda со штаб-квартирой в Японии является одним из ведущих мировых производителей автомобилей, а в производстве мотоциклов является мировым лидером.^b Около 61% своих доходов в 1991 г. Honda заработала за пределами Японии, удерживая особенно сильные рыночные позиции в Азии и Северной

Америке. Почти 22% ее служащих и 39% общих активов компании находятся за пределами Японии. Производственные и сборочные предприятия Honda размещаются в тридцати девяти странах мира, а автомобили и мотоциклы компании продаются в 150 странах. Источником затрат и капитала Honda являются многие страны мира; компания зарегистрирована на токийской и нью-йоркской фондовых биржах.

- *Hewlett-Packard (HP)*. Компания Hewlett-Packard со штаб-квартирой в Соединенных Штатах является крупнейшим в мире и наиболее диверсифицированным производителем электронного измерительного и испытательного оборудования, а также признанным лидером в выпуске многих других изделий, таких как принтеры, медицинские приборы и компьютеры.^b 54% своих доходов в 1991 г. HP заработала за пределами Соединенных Штатов. За границей находятся 38% из 93000 служащих компании и 50% ее суммарных активов. HP располагает 600 торговыми и вспомогательными офисами, а также оптовыми базами в 110 странах мира. Она зарегистрирована на лондонской, парижской, токийской, франкфуртской, штутгартской, швейцарской и тихоокеанской фондовых биржах.

Глобализация заставила каждую из этих фирм интенсивно расширять географическую сферу своей деятельности. Подход Hewlett-Packard к

размещению своих предприятий можно назвать поучительным. Производства, требующие низкой квалификации труда, и с высоким содержанием живого труда компания размещает в странах с низким уровнем заработной платы. Экономия средств компании при этом оценивается величинами порядка 40–75% по сравнению с возможными затратами в США. Сборка некоторых компонентов для персональных компьютеров (PC), например, выполняется в Сингапуре, а производство электронных компонентов — в Малайзии. Производства, требующие средней квалификации труда, компания также размещает в странах с низким уровнем заработной платы; например, определенные виды технологической разработки изделий и процессов (такие как разработка программ снижения стоимости) ведутся на мощностях по производству PC в Сингапуре, технологическая разработка процессов для некоторых новых электронных компонентов перенесена на завод в Малайзии, а некоторые работы по кодированию и сопровождению программ переданы для выполнения по договору субподряда в Индию, Китай, ряд стран Восточной Европы и бывшего Советского Союза, где программисты с высшим образованием получают заработную плату на 40–60% ниже, чем программисты в Соединенных Штатах.

a. Информация по компании Novo заимствована из работы Enright (1989) и практических исследований.

b. Сведения о деятельности компаний Honda и Hewlett-Packard основаны на работе Porter и Wayland (1995). Большинство цифровых данных взято из годовых отчетов за 1991 г. и других корпоративных материалов.

Общая структура глобальной стратегии

В большинстве аспектов конкурентная стратегия для местных и глобальных компаний практически одинакова; в обоих случаях успех является функцией привлекательности отраслей, в которых фирма конкурирует, а также относительной позиции данной фирмы в этих отраслях.¹ Экономические показатели фирмы в данной отрасли зависят от ее конкурентных преимуществ (или недостатков) в сравнении с ее соперниками. Конкурентное преимущество выражается либо в более низких, чем у конкурентов, издержках, либо в способности изменять и контролировать цену с надбавкой, которая превышает дополнительную стоимость изменения цен. Некоторые конкурентные преимущества являются следствием различий в операционной эффективности, но наиболее существенные преимущества выражаются в том, что их носитель занимает уникальную конкурентную позицию. Как локальные, так и глобальные компании должны хорошо представлять себе структуру своей отрасли, определить для себя источники конкурентного преимущества и анализировать действия своих конкурентов.

Таким образом, говоря о глобальной стратегии, мы имеем в виду особые проблемы, возникающие в том случае, когда фирмы вступают в конкуренцию на международном уровне. Потребность в выработке глобальной стратегии зависит от природы международной конкуренции в конкретной отрасли. Есть основания говорить не о какой-то одной схеме международной конкуренции, а о множестве таких схем. Далеко не все отрасли требуют выработки глобальной стратегии. Природа международной конкуренции в различных отраслях может быть представлена в виде некоторого "спектра". На одном конце этого спектра находятся *мультилокальные* отрасли, которые можно встретить во многих странах (практически в каждой стране), за исключением отраслей, конкуренция в которых ведется в каждой стране в отдельности с минимальной связью между ними (или вообще без какой-либо связи). К примерам отраслей подобного типа можно отнести большинство видов розничной торговли, производство металлов, строительство и многие виды обслуживания. На другом конце этого спектра находятся истинно *глобальные* отрасли; возникающая при этом конкуренция, ведущаяся в различных странах, является взаимозависимой, поскольку позиция фирмы в данной стране сильно влияет на ее позиции в других странах. Удачными примерами таких отраслей являются коммерческие авиаперевозки, потребительская электроника и многие типы промышленного станкостроения.

В мультилокальных отраслях отсутствует необходимость в выработке глобальной стратегии. Международная стратегия в этом случае должна представлять собой ряд "домашних" стратегий. Функциональным подразделениям внутри страны должны быть предоставлены широкие права и автономия. Однако в глобальных отраслях фирмы должны разрабатывать интегрированные стратегии, включающие все страны одновременно. Таким образом, один лишь тот факт, что фирма является многонациональной, вовсе не означает, что у нее обязательно должна быть

глобальная стратегия. Важным вопросом в глобальной стратегии является следующий: "Когда и при каких условиях *международное целое* будет представлять собой уже нечто большее, чем простую сумму *локальных частей*?"

Чтобы понять суть конкурентного преимущества и возможные выгоды от применения глобальной стратегии, нужно представить всю деятельность фирмы в виде соответствующей *цепочки ценности (value chain)* (см. рис. 9.1).² Фирма, конкурирующая с другими в каком-то определенном бизнесе, выполняет некоторую совокупность отдельных, но взаимосвязанных друг с другом экономических действий. Например, фирма занимается сборкой изделий, ее торговые представители наносят визиты потенциальным клиентам; кроме того, она обрабатывает заказы, нанимает и обучает персонал, несет затраты на факторы производства. Все эти действия, как правило, связаны с выполнением определенных процедур, наличием человеческих ресурсов и физических активов, задействованием определенных технологий, а также созданием и использованием соответствующей информации. *Сильные стороны, способности, возможности и ресурсы фирмы* (курсивом выделена терминология, характерная для описания стратегии) лучше всего представлять с точки зрения конкретных действий, к которым применяются эти понятия.

Цепочка ценности позволяет разделить всю деятельность фирмы на несколько категорий. Действия фирмы подразделяются на те, которые непосредственно связаны с производством, маркетингом, сбытом и поддержкой соответствующего изделия или услуги; те, которые создают, распределяют и улучшают факторы производства и технологию; и те, которые выполняют всеохватывающие функции, такие как добытие капитала и принятие решений в целом. Внутри каждой из этих категорий также можно выделить совокупность отдельных действий или экономических/организационных процессов на уровне ремонта по месту пребывания потребителя, получения и хранения поступающих материалов, выписки счетов, вознаграждения работников. Определенные виды деятельности зависят, по крайней мере, частично, от конкретного бизнеса.

Все эти действия фирмы образуют фундамент конкурентного преимущества либо в стоимости продукции, либо в дифференцировании цен (установление различных оптовых, закупочных и рыночных цен на одинаковую продукцию в зависимости от природных, территориальных и других не зависящих от предприятия различий в затратах на ее производство и реализацию, а также в зависимости от различий в качестве продукции. Как уже отмечалось, конкурентное преимущество появляется тогда, когда фирме удается выполнять требуемые действия с более низкими совокупными издержками, чем у ее конкурентов, или выполнять определенные действия уникальными способами, создающими неценовую потребительскую ценность и поддерживающими добавленную цену. Способность создавать потребительскую ценность зависит, в свою очередь, от того, как фирма влияет на деятельность своих каналов и конечных пользователей.

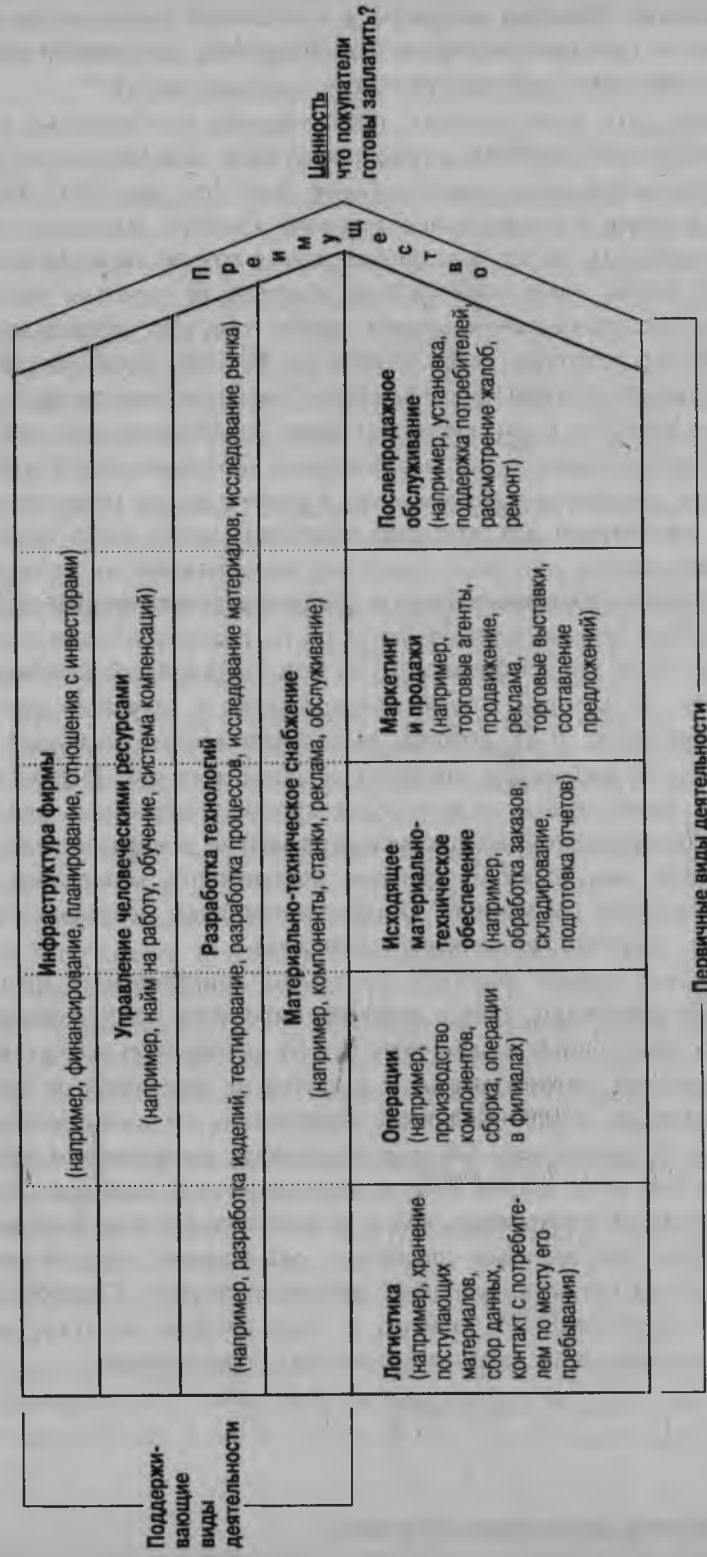


Рис. 9.1. Цепочка ценности

Конкурентное преимущество в видах деятельности может быть следствием как операционной эффективности, так и стратегии. Операционная эффективность связана с наилучшим выполнением заданных или подобных действий. Это подразумевает использование наиболее экономически эффективных приобретенных факторов производства, применение передовых методов управления и т.п. Составной частью для глобальной стратегии является необходимость повышения операционной эффективности с помощью таких вещей, как обеспечение глобальными источниками ресурсов и информации и передача знаний.

Стратегия фирмы определяет особую конфигурацию ее действий, их взаимосвязь и согласованность. Различные стратегические позиции включают взаимную "подгонку" действий для производства конкретных совокупностей изделий/услуг, для учета особых потребностей определенных групп потребителей и для наиболее эффективного доступа к определенным типам потребителей. Широко ориентированные конкуренты пытаются достичь преимуществ путем распределения деятельности по некоторой совокупности сегментов производства. Узко ориентированные конкуренты (которых я называю *фокусирующимися*) пытаются достичь преимуществ путем "подгонки" своих действий под потребности одного или нескольких конкретных сегментов. Глобальная стратегия также преследует цель стратегического позиционирования, влияя на компромиссы, лежащие в основе той или иной позиции, или на способность приспособить к ней соответствующие действия.

Цепочка ценности является основным инструментом, позволяющим выявить стратегические проблемы, уникальные для той или иной глобальной стратегии. Как локальные, так и глобальные фирмы имеют свои цепочки ценности. Локальная (или мультилокальная) компания выполняет свои действия в собственной (или в каждой) стране. Что отличает глобальную стратегию, так это широта охвата различных стран частями цепочки ценности. С этой точки зрения возможны два основных варианта.

Конфигурация. Конфигурация акцентирует внимание на том, где размещается каждый из видов деятельности в цепочке ценности соответствующей фирмы (например, сборка может осуществляться в одной стране, а научно-исследовательские работы по созданию новой продукции — в другой). Более того, определенная деятельность может происходить либо в одном месте, либо в нескольких местах.

Координация. Координация акцентирует внимание на том, в какой степени рассредоточенные виды деятельности *координируются* в сети или остаются *автономными*, т.е. приспособленными к местным обстоятельствам.

Любая фирма, вступившая в международную конкуренцию, должна продавать свою продукцию или услуги во многих странах. Определенные действия, например многие из тех, что относятся к продаже и сбыту, "привязаны" к месту пребывания клиента. Фирма, пытающаяся продавать свою продукцию или услуги в определенной стране, должна учредить там либо свою собственную систему мар-

кетинга, продаж и физического сбыта, либо положиться в этом деле на других (например, дистрибьюторов или партнеров по совместному предпринятию). Однако другие действия в цепочке ценности вполне могут быть отделены от потребителя, предоставляя международной фирме возможность выбора числа таких действий и места их выполнения в каждом отдельном случае. В случае мультилокальной стратегии компания выполняет всю цепочку ценности в каждой стране, а филиал компании в каждой стране обладает полной (или почти полной) автономией для “подгонки” соответствующих действий к особенностям данной страны. В случае глобальной стратегии компания избирательно осуществляет виды деятельности в разных странах и координирует их с целью реализации и расширения конкурентного преимущества такой сети.

КОНФИГУРАЦИЯ

Международная конфигурация деятельности фирмы создает конкурентное преимущество посредством выбора конкретных *мест* для выполнения каждого действия и *числа* таких мест. Одной из причин при выборе места для какого-либо действия является *сравнительное преимущество* в выполнении данного действия (например, выбор места с наиболее экономически эффективными сырьевыми или трудовыми ресурсами). Некоторые многонациональные компании, занимающиеся разработкой программного обеспечения, размещают свои предприятия по отладке и сопровождению компьютерных программ, например, в Индии, где весьма квалифицированные программисты получают невысокую заработную плату. Поскольку местоположение, обладающее сравнительным преимуществом, выбирается под конкретный вид деятельности, у глобальной фирмы есть возможность добиться выигрыша за счет распределения сравнительных преимуществ по совокупности мест.

Второй и менее очевидной причиной в выборе местоположения является *конкурентное преимущество* (или *преимущество производительности*). В этом случае, как будет показано в дальнейшем, виды деятельности или группы видов деятельности размещаются в странах с наиболее привлекательной средой для инноваций и роста производительности.

Выбор местоположения включает принятие решения не только о том, где именно размещать предприятия, но и о том, в скольких местах их следует размещать. Фирма может *сконцентрировать* ту или иную деятельность в одном месте для обслуживания всего мира, а может и *рассредоточить* эту деятельность по нескольким или многим местам. Концентрируя определенные виды деятельности, фирма может добиться экономии (обусловленной концентрацией производства) или может обеспечить себе “быстрое продвижение вниз по кривой обучения (*learning curve*)”, т.е. ускорить обучение персонала на всех уровнях. Сконцентрировав группу взаимосвязанных видов деятельности в одном месте, можно обеспечить лучшую координацию этих действий. Рассредоточение определенных видов деятельности по ряду мест может быть оправдано необходимостью минимизации расходов, связанных с транспортировкой и хранением, снижения риска, вызван-

ного выделением единственного места под данную деятельность, адаптации видов деятельности, “чувствительных” к особенностям локальных рынков, облегчения получения сведений о данной стране и ее рыночных условиях (эти сведения передаются в штаб-квартиру компании) и своевременного реагирования на давление со стороны местных властей (или, наоборот, стимулирование ими продажи или производства в этой стране определенной продукции).

Глобальная фирма должна распределять только те виды деятельности, которые необходимы для достижения указанных преимуществ, — и ничего другого. Совместное размещение как можно большего числа видов деятельности обеспечивает повышение эффективности и облегчает проведение инновационной политики (при прочих равных факторах). Такое размещение минимизирует расходы, связанные с координацией и транспортировкой. Иногда фирме приходится распределять какую-то одну деятельность, чтобы получить возможность (или разрешение от местных властей) сконцентрировать все другие виды деятельности в определенном месте. Например, создание местных сборочных предприятий в ряде стран может позволить компании импортировать компоненты, чувствительные к масштабу производства, в каждую из этих стран и таким образом сконцентрировать выпуск наиболее чувствительных к масштабу производства компонентов в каком-то определенном месте. Конкретные виды деятельности, подлежащие рассредоточению, не должны вызывать больших потерь, связанных с уменьшением масштабов производства или обучением, и не должны требовать тесной координации с другими видами деятельности.

КООРДИНАЦИЯ

Глобальная стратегия также может повысить конкурентное преимущество за счет координации видов деятельности, выполняемых в разных местах. Координация методов, технологии и решений, связанных с объемами выпускаемой продукции, по множеству рассредоточенных видов деятельности повышает ряд потенциальных конкурентных преимуществ. Среди этих преимуществ следует отметить следующие: способность реагировать на перемещение сравнительных преимуществ (например, цены на сырье или обменные курсы); возможность распределять обучение между странами; повышение репутации фирмы в глазах мобильных покупателей, которые могут столкнуться с этой фирмой в разных странах (например, McDonald's или Coca-Cola); возможность дифференцированного и более эффективного обслуживания многонациональных покупателей, которые одновременно имеют дело с несколькими подразделениями данной фирмы в разных странах; возможность более эффективного торга с властями по методу кнута и пряника (за счет сокращения или расширения местных операций); способность более эффективно реагировать на конкурентные угрозы, выбирая наиболее удобное для себя место, где можно дать бой своим конкурентам. Одни из этих преимуществ относятся к операционной эффективности, в то время как другие усиливают уникальную позицию компании. Успешная координация имеет огромное

значение для обеспечения преимуществ рассредоточения видов деятельности. Эти потенциальные преимущества координации усиливаются по сравнению с преимуществами, которые позволяют каждому рассредоточенному подразделению действовать автономно и приспособлять свои виды деятельности к местным обстоятельствам. Международная стратегия, связанная с высокими уровнями автономии для таких подразделений, предпочтительна в тех случаях, когда сильно различаются местные потребности и условия, все потребители являются местными и ожидается лишь незначительная экономия, обусловленная ростом масштаба производства. На практике баланс между координацией и автономией зависит от вариаций деятельности.

В разных местах возможны разные формы координации, в том числе установление общих стандартов, обмен информацией и распределение ответственности между местными подразделениями. Координация, связанная с распределением ответственности между подразделениями в разных странах (например, возложение на подразделения в разных странах ответственности за производство конкретных моделей для всего мира), позволяет достичь большой экономии, обусловленной ростом масштаба производства. Координация, связанная с информационным обменом, позволяет реализовать преимущества доступа к огромному массиву разнообразной информации. Координация, таким образом, может позволить фирме реализовать преимущества рассредоточения своих видов деятельности; с другой стороны, неспособность координировать действия может свести эти преимущества к нулю. Центральным вопросом координации является следующий: как и где информация, технология и другие знания, полученные от местных подразделений, интегрируются и отражаются в изделиях, процессах и других видах деятельности? Выполнение этих функций обеспечивает «домашняя» база (центральный офис).

Координация деятельности множества географически удаленных подразделений фирмы связана с решением организационных проблем, среди которых прежде всего следует отметить наличие языковых и культурных различий, а также необходимость выравнивания стимулов, применяемых к отдельным менеджерам и подразделениям, и стимулов глобального предприятия в целом. Одни формы координации, такие как распределение ответственности за производство определенных компонентов по географически удаленным подразделениям, требуют меньшего постоянного взаимообмена информацией, чем другие.

МОДЕЛИ ГЛОБАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ

Одни конкурентные преимущества глобальной стратегии являются следствием определенного местоположения, другие проистекают из глобальной сети видов деятельности в целом, а также способа управления этой сетью. Каждая глобальная стратегия обычно начинается с констатации того или иного преимущества в местоположении, отражающегося в конкурентной позиции данной компании. Это преимущество позволяет фирме проникать на международные рынки и

справляться с недостатками, внутренне присущими конкуренции в другой стране. Без определенной асимметрии между фирмами, базирующимися в различных странах, конкуренция остается мультилокальной.

Исходные преимущества, вытекающие из конкретного местоположения, расширяются и дополняются посредством глобальной сети видов деятельности. Преимущества других мест также можно использовать путем распределения видов деятельности. Существует множество моделей глобальной конкуренции. Выбор той или иной модели зависит от концентрации или, наоборот, распределения конкретных видов деятельности, выбора местоположения для различных видов деятельности и способа их координации. В структуре мультилокальных отраслей предпочтение отдается конфигурации с высокой степенью рассредоточения, когда каждая страна обеспечивает практически полную цепочку ценности. Серьезные преимущества в таких отраслях являются результатом того, что подразделения фирмы в каждой стране наделяются практически полной стратегической автономией. Конкуренция в определенной отрасли приобретает глобальный характер в том случае, когда конкурентные преимущества глобальной сети оказываются достаточно значительными для преодоления локальной направленности и локального знания местных (или ориентированных на данную страну) конкурентов.

Таким образом, глобальная стратегия принимает множество форм. Конкретная глобальная стратегия, используемая компанией McDonald's в отрасли быстрого питания, существенно отличается от глобальной стратегии компании Intel, занятой производством микропроцессоров, или компании Boeing в отрасли самолетостроения. Это положение иллюстрируется рис. 9.2, на котором представлено схематическое изображение глобальной стратегии Citibank в его операциях с широкой клиентурой. Как это принято во многих сервисных предприятиях, Citibank распределяет многие виды своей деятельности, включая операции своих отделений, маркетинг и даже многие формы обработки. Активная координация осуществляется в формировании имиджа фирмы и дизайна офисов отделений, а также в разработке стандартов обслуживания; что же касается локальной автономии, то она имеет весьма ограниченное применение.

Фирмы могут играть ключевую роль в формировании выгод или издержек от использования глобальной или локальной стратегии. Фирмы могут оказывать серьезное влияние на ход конкурентной борьбы путем введения стратегических инноваций, которые повышают преимущества глобальной стратегии или, по крайней мере, уменьшают ее недостатки. Компания Becton Dickinson вызвала, например, всемирный спрос на одноразовые шприцы вместо обычных стеклянных шприцев многократного пользования. Частично по причине того, что Becton Dickinson оказалась первопроходцем в этой области, эта компания стала мировым лидером. Другие фирмы инициировали процесс глобализации, разработав новые подходы к конкуренции, которые позволили увеличить экономию, обусловленную ростом масштаба производства, или впервые применив такие виды продукции или производственные процессы, которые позволили сократить издержки,

связанные с адаптацией изделий к особенностям разных стран. Многие лидеры глобальных отраслей стали таковыми лишь потому, что именно им впервые удалось обнаружить и задействовать эти рычаги успеха. Работа Теодора Левитта (Theodore Levitt) за 1983 год, посвященная проблемам глобализации рынков, обычно рассматривается как весомый аргумент в пользу “мировых продуктов”³. Тем не менее, очень часто в этой работе не замечают чрезвычайно важный акцент на способности фирмы *создавать* “мировые продукты” путем разработки новых подходов к сегментации и маркетингу, а не пассивного реагирования на уже существующие потребности.

<p style="text-align: center;">Сконцентрированы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Общая торговая марка • Разработка продукции • Разработка программного обеспечения • Глобальная информационная инфраструктура • Система расчетов по кредитным карточкам • Разработка программы обучения трудовых ресурсов 	<p style="text-align: center;">Рассредоточены</p> <ul style="list-style-type: none"> • Сеть отделений и банковских автоматов • Центры дистанционного выполнения банковских операций • Реклама и продвижение • Региональные центры обработки
<p style="text-align: center;">Скоординированы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Цельность корпоративного имиджа • Единый дизайн офисов отделений • Единые стандарты обслуживания 	<p style="text-align: center;">Децентрализованы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Адаптация к местному языку и традициям ведения бизнеса • Подчинение местным законам

Рис. 9.2. Citicorp: глобальная конфигурация и координация при выполнении операций банков с широкой клиентурой

Местоположение и его роль в глобальной конкуренции

Глобализация конкуренции позволяет фирмам добиваться конкурентных преимуществ независимо от местоположения путем координации действий в широком спектре стран. Однако глобализация не отменила важности выбора местоположения в конкурентной борьбе. В сотнях отраслей, которые были обследованы (включая сферу обслуживания и такие новые отрасли, как проектирование про-

граммного обеспечения, разработка новых материалов и биотехнология), штаб-квартиры мировых лидеров, как правило, размещаются лишь в нескольких странах, а иногда и в одной стране.⁴ Примеры трех компаний, описанные в разделе “Примеры трех глобальных конкурентов”, полностью подпадают под это правило. Honda — это не только пример японской компании, успешно действующей в автомобиле- и мотоцикlostроении. Девять автомобильных компаний мирового уровня и четыре компании, являющиеся мировыми лидерами по производству мотоциклов, размещаются именно в Японии. Аналогичным образом компания Hewlett-Packard является далеко не единственной успешно действующей американской фирмой в отраслях по производству рабочих станций, персональных компьютеров, медицинских приборов, а также тестового и измерительного оборудования. Две компании, базирующиеся в Дании, в результате слияния которых в 1989 году образовалась компания Novo-Nordisk, доминировали в экспорте инсулина. Кроме того, Novo является мировым лидером по производству промышленных ферментов — область, в которой конкурируют и другие датские фирмы.

Географическая концентрация ведущих фирм в своих странах еще более отчетливо демонстрирует важность выбора местоположения для успешного ведения конкурентной борьбы. Особенно интересным примером в этом отношении являются Соединенные Штаты. Несмотря на полную свободу торговли между отдельными штатами, наличие общего языка и законов, а также огромное сходство между различными штатами по многим признакам, ведущие конкуренты в отдельных видах бизнеса распределены по территории всей страны отнюдь не равномерно. Издательское дело в основном сосредоточено в Нью-Йорке, кино- и телепроизводство — в Голливуде, производство офисной мебели — в западной части Мичигана, фармацевтическая промышленность — в Филадельфии и Нью-Джерси, трикотажное производство и выпуск мебели для дома — в Северной Каролине, производство ортопедических протезов — в Индиане. Этот список можно дополнить огромным количеством других примеров.⁵ Аналогичная картина географической концентрации наблюдается — в той или иной степени — буквально в каждой промышленно-развитой стране.⁶

Внимательное изучение конфигурации и координации действий в глобальных компаниях (в том числе Novo, Hewlett-Packard и Honda) позволяет также выявить огромное влияние местоположения. Данные, акцентирующие внимание на широком географическом распределении действий многонациональными компаниями, способны ввести в заблуждение. Диверсификация компании часто означает их широкую зарубежную деятельность, но она может охватывать многие производственные сферы, практически не имеющие между собой ничего общего.

Более важным различием в оценке результатов географической рассредоточенности является различие между *типами* деятельности, выполняемых в разных странах. У международных фирм наблюдается тенденция к концентрации наиболее сложных своих видов деятельности в одной стране — чаще всего (хотя в последнее время вовсе не обязательно) в стране их происхождения. Компания Novo

продает свою продукцию по всему миру, и источником ряда факторов производства также является практически весь мир, но наиболее стратегически важные действия в цепочке ценности (например, все производство и основные научно-исследовательские работы по разработке новой продукции и процессов) осуществляются все же в Дании. Honda располагает широчайшей производственной и сбытовой сетью в масштабах всего мира, но Япония по-прежнему остается “базой” для выработки стратегии, проектирования и производства наиболее сложных компонентов продукции этой компании, включая проектирование новых автомобильных и мотоциклетных двигателей. Деятельность Hewlett-Packard связана с выпуском более чем шестнадцати тысяч серий изделий, продаваемых по всему миру; тем не менее, компания сосредоточила ответственность за производство каждой серии изделий в масштабах всего мира, включая важнейшие виды производства, НИОКР и принятие решений, в одном определенном месте.

В качестве еще одного характерного примера можно привести компанию Asea Brown Boveri (ABB), на которую часто ссылаются как на образец компании без какой-либо национальной принадлежности.⁷ Большое число операций ABB выполняется по всему миру, но глобальную ответственность за разработку стратегии своего бизнеса, выбор приоритетов в разработке продукции и распределение продукции между различными странами по каждой серии изделий она концентрирует в каком-то определенном географическом месте. Например, в качестве страны, лидирующей по выпуску силовых трансформаторов, выбрана Германия, производство электроприводов сосредоточено в Финляндии, а ведущая роль в автоматизации процессов отведена Соединенным Штатам. Более того, похоже, что многонациональные компании все чаще перемещают штаб-квартиры, отвечающие за конкретные виды бизнеса, из одной страны в другую.

СРАВНИТЕЛЬНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРОТИВ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Очевидное противоречие между глобализацией конкуренции и сильной национальной или даже локальной ролью в конкурентном преимуществе может быть разрешено признанием того факта, что парадигма, которая управляет конкуренцией между отдельными местами, сместилась со *сравнительного преимущества* на более широкое понятие *конкурентного преимущества*.

Сравнительное преимущество благодаря более низким факторным издержкам (например, труд, сырье, капитал или инфраструктура) или объемам по-прежнему существует, но в большинстве отраслей оно уже не предоставляет конкурентного преимущества и не поддерживает высокого уровня заработной платы. Глобализация теперь позволяет фирмам добиваться сравнительных преимуществ за счет таких факторов производства, как сырье, капитал и даже оригинальные научные знания, имеющих место где угодно, и распределять отдельные виды деятельности по разным странам, чтобы получить преимущество дешевого труда или капитала. Глобальная фирма должна заниматься всем этим для достижения операционной

эффективности. Неудачное распределение действий в попытке добиться сравнительных преимуществ может привести к конкурентному *недостатку* — и уж во всяком случае не даст фирме никаких преимуществ.

Аналогичным образом объем локального рынка имеет для фирмы гораздо меньшее значение, чем способность проникнуть на значительно более емкий мировой рынок. Более того, совершенствование технологии дает фирмам возможность сократить, свести к нулю и вообще избежать многих слабостей в сравнительном преимуществе. Японские фирмы, например, добились процветания во многих отраслях, несмотря на высокую местную стоимость энергоносителей и земли, за счет внедрения инноваций, связанных с экономией энергии и пространства. Новые технологии также уменьшают экономию, обусловленную ростом масштаба производства,⁸ в то время как вертикальная интеграция в наше время обеспечивает возможность получения большего числа источников для специализированных поставщиков.

Конкурентное преимущество местоположений возникает не непосредственно из доступности дешевых факторов производства или объемов, а из наивысшей производительности при использовании этих ресурсов: основные факторы производства создают конкурентные затруднения, а не преимущества. Устойчивые преимущества конкретного местоположения являются результатом выбора такой среды, в которой фирмы могут производительно работать и при этом непрерывно совершенствовать способы конкуренции, тем самым еще больше повышая свою производительность. Когда я говорю об инновации, то имею в виду не только технологию в узком смысле этого слова, но также и способы маркетинга, позиционирования продукции и предоставления услуг. Наиболее динамичные и новаторские компании в таких местах могут повсюду превзойти своих конкурентов — даже укоренившихся конкурентов, пользующихся преимуществами дешевых факторов производства или экономии, обусловленной ростом масштаба производства, в сочетании с устаревшими методами организации работы. В конкуренции производительностей фирмы расширяют свою деятельность в глобальных масштабах с целью доступа к факторам производства и рынкам, но конкурентное преимущество возникает в процессе инноваций и роста производительности, максимально локализованных в “домашней” (местной) (применительно к конкретной серии изделий) базе фирмы: месте разработки ее стратегии, выполнения научно-исследовательских работ по важнейшим изделиям и процессам и критической массы сложного производства (или предоставления услуг) этой фирмы.⁹ Именно на местной базе сосредоточены наиболее квалифицированные рабочие и сложные технологии; она является местом объединения факторов производства и информации, получаемых в результате глобальной деятельности фирмы; здесь же сосредоточены наиболее производительные рабочие места. Местоположение владельцев фирмы или ее корпоративной штаб-квартиры становится значительно менее важным, чем место, где сконцентрировано выполнение таких базовых действий для каждого стратегически отличного вида бизнеса.

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА ОТДЕЛЬНОГО МЕСТОПОЛОЖЕНИЯ

Конкурентные преимущества отдельного местоположения заключаются в качестве среды, которое это местоположение обеспечивает в целях достижения высоких и неуклонно возрастающих уровней производительности в конкретной области. В то время как мы привыкли полагать, будто источники конкурентного преимущества появляются внутри самой компании, потенциал компании с точки зрения преимуществ и многих необходимых ей факторов производства кроется в ее ближайшем окружении. Только этим можно объяснить, почему так много успешно действующих компаний в определенных сферах деятельности появляются в одной и той же стране или даже одном и том же регионе внутри страны.

Проведенное мною исследование выявило четыре аспекта национальной среды (и среды на уровне штата или даже на еще более низком уровне), которые определяют контекст для роста, инноваций и повышения производительности: состояние факторов производства, контекст для стратегии и конкуренции, состояние спроса, родственные и поддерживающие отрасли. Эти четыре области, которые я обозначаю общим термином *ромб*, помогают объяснить, почему компаниям, базирующимся в определенных местах, удается добиться устойчивых инноваций и роста в конкретных сферах деятельности (рис. 9.3). Теория ромба более подробно изложена в главах 6 и 7. Здесь же я приведу лишь краткий ее обзор, чтобы заложить фундамент для рассмотрения глобальной стратегии.¹⁰

Условия для факторов производства. Факторы производства представляют собой основные исходные данные для конкуренции; к ним относятся земля, труд, капитал, физическая инфраструктура, коммерческая или административная инфраструктура, природные ресурсы и научные знания. Понятие сравнительного преимущества обычно относится к стоимости и пригодности факторов производства. Главной целью факторов производства, например хороших дорог, удобных портов и квалифицированных работников, является необходимость избежать невыгодного положения в конкуренции, но этого уже недостаточно для усиления компанией своих преимуществ за счет конкретного местоположения.

Преимущества местоположения для конкуренции производительности являются следствием высококачественных факторов производства и особенно — *специализированных* факторов производства, таких как пулы специалистов, соответствующие технологии, физическая инфраструктура, регулирующие режимы, утвержденные законом процедуры, информация и источники капитала, приспособленные к потребностям конкретных отраслей. В Соединенных Штатах, например, превосходство в программном обеспечении основывается на уникальной концентрации высококвалифицированных программистов и других профессионалов в области вычислительной техники, распараллеленных исследовательских программах по дисциплинам, связанным с вычислительной техникой, эффективном наборе правил лицензирования и использования программного обеспечения и надежных источниках рискованного капитала для фирм, занятых разработкой программного обеспечения (многие американские фирмы с рискованном капиталом

специализируются на разработке программного обеспечения). Компания Hewlett-Packard с успехом пользуется некоторыми из этих преимуществ в тех видах бизнеса, которые связаны с компьютерами. Наиболее важные факторы производства, обеспечивающие успешное ведение конкурентной борьбы, не достаются странам и регионам по наследству — им самим приходится создавать их. Это, в свою очередь, зависит от наличия (и качества) в данном месте специализированных учреждений в области образования, подготовки, исследований, сбора данных и др. Такие учреждения становятся мощным источником преимущества, связанного с определенным местоположением.

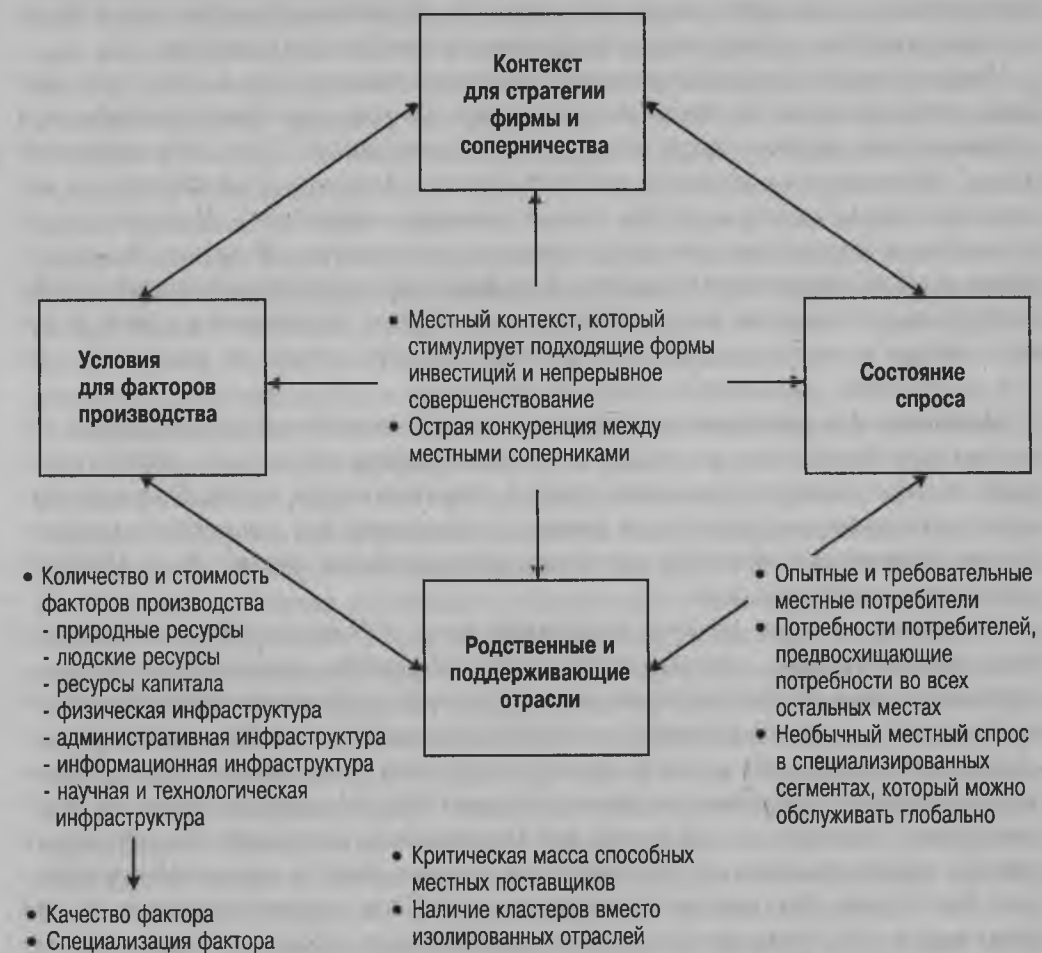


Рис. 9.3. Источники конкурентного преимущества, связанного с определенным местоположением

Наиболее парадоксальным преимуществом, обусловленным местоположением, является роль избирательных *недостатков* в базовых факторах производства, таких как высокая стоимость земли или нехватка местного сырья. Они могут при-

вести к появлению конкурентных преимуществ, поскольку являются катализаторами инноваций и/или стимулируют появление специализированных учреждений. В Голландии, например, неблагоприятный климат и нехватка земли стимулировали инновации в таких областях, как технология выращивания растений в теплицах и оранжереях, технология выведения новых пород животных и прогрессивные способы выращивания цветов, экспорт которых из Голландии в настоящее время составляет свыше 60% общемирового экспорта цветов. И наоборот, в местах, где наблюдается избыток трудовых или природных ресурсов, где можно получить капитал под довольно низкие проценты, фирмы используют эти ресурсы, как правило, менее эффективно, что повышает их уязвимость перед лицом более производительных конкурентов, базирующихся в любых других местах.

Наличие пулов специализированных факторов производства, а также учреждений, которые создают и обновляют их, становится внешним преимуществом, или коллективным активом соответствующего местоположения. Этот “общественный товар” формируется с течением времени многими фирмами, учреждениями и государственными органами путем аккумулирования инвестиций. Наличие такого внешнего преимущества позволяет отдельным компаниям избавиться от необходимости нести внутренние издержки. В то время как компания в процессе поиска глобальных источников для своей производственной деятельности может получить доступ к некоторым местным активам, получить доступ ко многим из них “на расстоянии” оказывается совсем не просто.

Контекст для стратегии и соперничества. Определенные местоположения обладают преимуществами в конкуренции производительности, если соответствующий контекст правил, социальных норм и стимулов в этом случае благоприятствует постоянным инвестициям в формах, подходящих для конкретной отрасли. Формы инвестиций включают не только фиксированные активы, но и НИОКР, обучение и развитие рынка.

Налоговая система, правила интеллектуальной собственности и стабильность макроэкономической и политической среды, безусловно, влияют на инвестиционный климат в соответствующем месте. Правила корпоративной собственности и управления также оказывают существенное воздействие. Например, американская система рискованного капитала представляет собой очень важное преимущество в ряде отраслей, в то время как базисное право собственности и частое заключение сделок значительно усложняют для американских компаний конкуренцию в сферах, характеризующихся слабым ростом и продолжительным жизненным циклом. Культурные факторы могут иногда повышать или понижать престиж тех или иных видов и областей деятельности и, следовательно, предназначенных для них инвестиций.

Интенсивность местной конкуренции является другим важным измерением конкурентного контекста данного местоположения. Местная конкуренция, в сочетании с благоприятным инвестиционным климатом, является, наверное, наибольшим потенциальным преимуществом данного местоположения. Например,

фирмам редко удается добиться серьезного успеха за рубежом, если они не подверглись испытанию острой конкурентной борьбой у себя дома. Honda, например, сталкивается с конкуренцией со стороны восьми других японских автомобильных компаний, причем все они являются международными конкурентами. Соперничество среди группы локально базирующихся конкурентов является дополнительным стимулом для инноваций и развития производства. Сравнение относительной эффективности местных конкурентов стимулирует быстрое проведение усовершенствований. Местные соперники, которые имеют примерно одинаковые факторные издержки и примерно одинаковый доступ к местному рынку, вынуждены искать другие пути в конкурентной борьбе. В местах с неблагоприятным инвестиционным климатом конкуренция может свестись к понижению цен. Но там, где местные условия благоприятствуют инвестициям, конкуренция стимулирует развитие производства. Поскольку ни одна из фирм не в состоянии спокойно и уверенно доминировать на локальном рынке, конкурентам приходится переходить на международный уровень.¹¹ Novo, например, буквально с самого начала пришлось заняться экспортом своей продукции, поскольку у нее был сильный датский конкурент. Большинство других производителей инсулина успешно выступали в роли национальных монополий. Интенсивная местная конкуренция создает ситуацию, когда отдельным компаниям не удается надолго утвердиться в роли лидера, но в целом местная отрасль прогрессирует быстрее, чем конкуренты, базирующиеся в других местах.¹²

Состояние спроса. Третий тип преимущества, обусловленного местоположением, возникает из самой природы местного рынка. Преимущество формируется вследствие наличия опытных и требовательных местных потребителей или потребителей с необычно интенсивными потребностями в специализированных моделях продукции, спрос на которые существует и в других местах. Опытные и требовательные покупатели заставляют компании искать способы удовлетворения их повышенных стандартов, создания простора для непрерывно возрастающих запросов этих потребителей; наконец, они вынуждают компании заниматься инновациями и переходить на более “продвинутые” сегменты. Внутренние потребители представляют особую ценность, если их потребности предвосхищают или формируют потребности других наций, выполняя таким образом роль “индикаторов раннего предупреждения” тенденций глобального рынка. Местный спрос также создает преимущества, выявляя те сегменты отрасли, которые игнорируются в других местах. С точки зрения конкуренции производительности, характер местного спроса оказывается значительно важнее, чем его величина.

Состояние местного спроса отражает внутренние потребности, уровни сложности, покупательную способность и даже требования к конкретной продукции, обусловленные культурным фактором. Государственная экономическая политика может прямо или косвенно влиять на условия спроса — для этого существует множество способов (например, издание законов, диктующих определенные характеристики продукции или процессов, а также связанные с ними параметры

безопасности и воздействие на окружающую среду). Например, жесткие стандарты воздействия на окружающую среду или энергосбережения могут стимулировать инновации и повышение производительности, если гибкость этих стандартов позволяет внедрять новые методы.¹³

Преимущества местного спроса коренятся в информации и стимулах, которые трудно получить “на расстоянии”. Местные потребители понятны и предсказуемы, с ними легче общаться, с ними проще установить рабочие контакты. Все три глобальных лидера, о которых говорилось выше, сполна пользуются преимуществами, которые дают внутренние потребители. Novo, например, продает свою продукцию, наверное, самой опытной и требовательной в мире группе медицинских специалистов, занимающихся лечением сахарного диабета; компания работает в контексте национальной системы здравоохранения, обеспечивающей щедрое финансирование разработок новых методов лечения.

Родственные и поддерживающие отрасли. Последний тип преимущества, обусловленного местоположением, является результатом присутствия в данном месте надежных специализированных поставщиков и родственных отраслей. Близость к местным поставщикам специализированных компонентов, станков, оборудования и услуг, а также наличие родственных фирм не являются необходимым условием для увеличения доступа к факторам производства, которые могут поставляться из глобальных рынков. Напротив, это преимущество возникает из эффективности, знаний и удобства внедрения инноваций.

Наличие надежных локальных поставщиков снижает зачастую весьма значительные расходы, связанные с совершением сделки, а также сокращает задержки импортирования и взаимодействия с удаленными поставщиками, облегчает ремонт и решение всевозможных проблем. У компаний, кроме того, появляется большая свобода в выборе подходящих уровней вертикальной интеграции. Наличие надежных местных фирм в родственных сферах деятельности обеспечивает еще больший выигрыш в эффективности, позволяя воспользоваться услугами таких партнеров в проведении научно-исследовательских работ, сбыте и маркетинге.

Однако выигрыш в эффективности, который можно обеспечить с помощью локальных поставщиков и родственных предприятий, зачастую бывает менее существенным, чем выигрыш в проведении инноваций и динамизме. Наличие близлежащих поставщиков и фирм в родственных сферах бизнеса способствует ускорению потоков информации, научному сотрудничеству и совместным усилиям по разработке новой продукции. Увеличивается скорость и гибкость в создании новой продукции, поскольку компании без особых проблем передают друг другу право выполнения части своих производственных процессов. В более широком смысле компаниям в этом случае оказывается значительно проще влиять на технические усилия своих поставщиков и выполнять роль испытательных полигонов для новых разработок, ускоряя темп инноваций. Honda добилась существенного выигрыша от наличия мощной сети локальных поставщиков в производстве как автомобилей, так и мотоциклов. То же можно сказать и о компании

Hewlett-Packard. Компания Novo получила особые преимущества от наличия в Дании родственных отраслей (в первую очередь пивоваренной и молочной), в которых использовались схожие технологии, профессии и оборудование.

Как и с преимуществами спроса, выигрыш от наличия внутренних поставщиков и родственных отраслей очень трудно получить “на расстоянии”. Высокоприкладные технологии и узкоспециализированные профессии очень трудно кодифицировать, накапливать и передавать. Глобализация источников удачнее всего подходит для сырья, стандартных компонентов, а также универсальных станков и оборудования, когда не очень высока потребность в соответствующей информации и техническом обмене. В подобных случаях использование зарубежных источников не связано со значительными расходами на заключение сделок и не оказывает существенного влияния на инновационный процесс, хотя и может приводить к снижению гибкости.

Важность наличия внутренних поставщиков и фирм в родственных областях в сочетании с условиями локального спроса, лежит в основе фундаментальной роли *групп* (или *кластеров*) взаимосвязанных отраслей. Подробное описание таких групп приведено в главе 7. Кластеры включают специализированных поставщиков, поставщиков услуг, лежащих ниже отраслей (например, канал распределения или потребитель), поставщиков информации, поставщиков инфраструктуры и фирм в родственных областях. Соответствующие учреждения, такие как торговые ассоциации, агентства по установлению стандартов и университетские факультеты, также составляют часть подобной группы. Кластер представляет собой некий совокупный актив, формируя среду, в которой фирмы могут легко и эффективно накапливать необходимые знания, профессии и ресурсы. Все это способствует повышению производительности и ускорению темпа инноваций.

РОМБ КАК ЛОКАЛЬНАЯ СИСТЕМА

Все четыре типа преимуществ, обусловленных местоположением, как нам уже известно, образуют ромб и в совокупности представляют собой динамическую систему, гораздо более важную, чем простая сумма ее составных частей. Влияние на производительность одной части такого ромба зависит от состояния других частей. Мощная внутренняя конкуренция стимулирует рост производительности — при условии, что местный контекст поддерживает инвестиции (контекст стратегии и конкуренции) и что внутренних покупателей интересует качественная продукция (условия спроса). В противном случае конкуренция может свестись к деструктивному снижению цен. Аналогично, повышение предложения квалифицированных инженеров (условия факторов производства) не приведет к скачку производительности, если фирмы не будут делать инвестиций в НИОКР, совершенствование процессов, а адекватная база поставщиков не будет поддерживать стратегии, основанные на инновациях. Существенные слабости в любой части ромба будут ограничивать потенциал отрасли с точки зрения роста ее производительности.

При наличии соответствующих институциональных и других связей указанные четыре типа преимуществ, обусловленных местоположением, обнаруживают способность к осязаемому взаимному усилению. Мощная локальная конкуренция, например, способствует формированию уникальных совокупностей специализированных профессий и технологий. Наличие ряда конкурентов стимулирует местные учреждения, такие как университеты, колледжи и фирмы, занимающиеся повышением квалификации и переподготовкой персонала, к адаптации и поддержке потребностей соответствующей отрасли. Активная внутренняя конкуренция также способствует формированию и развитию отраслей местных поставщиков, в распоряжении которых оказывается готовый локальный рынок.

Процессы формирования и развития кластеров вовсе не являются неизбежными. Состояние контуров обратной связи зависит от прочности местных взаимосвязей, открытости информационных потоков и способности различных фирм и учреждений к взаимному реагированию на потребности друг друга. Интенсивность внутренней конкуренции и инвестиционный климат играют особенно важную роль. Организационные условия, сформировавшиеся в некоторых местах, значительно облегчают процедуру развития и совершенствования деятельности фирм по сравнению с другими местами. Вследствие кумулятивной и самоусиливающейся природы нашего ромба, а также времени, требуемого для формирования специализированных учреждений, знаний и критической массы фирм, как правило, лишь небольшое число мест благоприятно для конкуренции в определенном бизнесе. Зарубежные фирмы и специализированные поставщики стремятся делать инвестиции именно в таких местах. Зачастую эти «пришельцы» появляются из более слабых ромбов. Например, в фармацевтической промышленности ромб Филадельфия/Нью-Джерси привлекает значительные инвестиции со стороны германских, швейцарских, британских и японских фармацевтических фирм по причине исключительно благоприятного состояния спроса, характерного для этого ромба, а также чрезвычайно удобного доступа к специализированным факторам. Наконец, эти места привлекают также людей с интересными идеями и соответствующими профессиями, обеспечивая превосходные возможности для самореализации и неплохое вознаграждение за труд. Этот цикл прерывается лишь в тех случаях, когда важные технологические изменения обесценивают прежние профессии, поставщиков и прочие местные преимущества или когда потребность в совершенствовании исчезает по причине исчезновения внутреннего конкурента или снижения требовательности местных покупателей.

Таким образом, конкуренция становится все более национальной и глобальной, но важнейшие источники конкурентного преимущества зачастую остаются локальными. Они сосредоточены в критических массах высокоспециализированных и взаимосвязанных профессий, прикладных технологий, фирм, поставщиков и учреждений в конкретных местах.¹⁴ В то время как преимущества местоположения с точки зрения конкуренции в стоимостных факторных издержках могут быть легко реализованы с помощью глобальных сетей, преимущества местоположения

с точки зрения конкуренции производительности требуют географической близости. Все, что можно получить откуда-то издалека или с помощью глобальной сети, становится доступным конкурентам и перестает быть надежным источником или конкурентным преимуществом. Важные преимущества местоположения все чаще встречаются на локальном уровне — взаимосвязь знаний, мотивация, — что недоступно «дальним» конкурентам.

От локальной к глобальной стратегии

Итак, мы созрели для того, чтобы соединить конкурентные преимущества глобальных сетей и конкурентные преимущества отдельных местоположений в некую интегрированную концепцию глобальной стратегии. Конкуренция на множестве мест включает ряд вариантов выбора, которые будут проиллюстрированы с помощью уже известных вам компаний: Novo, Hewlett-Packard и Honda.

Формирование глобализации на основе уникальной конкурентной позиции. Глобальная (или мультилокальная) стратегия должна начинаться с уникальной конкурентной позиции, которая выражается в каком-либо четком конкурентном преимуществе. Компания не сможет преодолеть барьеры, препятствующие проникновению на незнакомые рынки, если она не предъявит сколько-нибудь значимое преимущество, заключающееся либо в издержках, либо в дифференциации. Novo, например, заявила о себе как о четком дифференциаторе в производстве инсулина. Она была первопроходцем в производстве инсулина с высокой степенью очистки, ее научно-исследовательский институт добился выдающихся научных результатов, она создала в качестве своего филиала специализированную больницу для больных диабетом и выступила в роли организатора и принимающей стороны международных медицинских симпозиумов. Дифференциация, применяемая Novo, позволила этой компании стать ведущим поставщиком своей продукции врачам и органам здравоохранения практически всех стран, рынок которых она осваивала.

Вывод, который можно сделать из этого принципа, состоит в том, что компании прежде всего должны глобализировать свою деятельность в тех сферах бизнеса и сериях изделий, где у них есть действительно уникальные преимущества. Именно эти области деятельности предоставляют наибольшие шансы на успех в международной конкуренции.

Проникновение на международные рынки на основе четкой и последовательной позиции. Интернационализация открывает перед компаниями огромные и постоянно расширяющиеся международные рынки. Реализация глобальной стратегии фирмы требует проведения тщательно продуманной, долгосрочной кампании для проникновения на каждый значимый зарубежный рынок, которая вместе с тем поддерживала бы и усиливала уникальные стратегические позиции этой фирмы. Novo-Nordisk, Honda и HP — все следовали именно такому подходу. Доступная часть зарубежного рынка — с учетом конкретной стратегии компании — в разных странах будет различной, в зависимости от местной покупательной способности и

совокупности местных потребностей (именно этим может определяться порядок проникновения на рынок каждой отдельной страны). Однако проведение последовательной стратегии в разных странах способно лишь усилить конкурентное преимущество компании. С течением времени рынок, на завоевание которого направлена стратегия компании, вполне может расшириться, основанием для чего может послужить экономическое развитие соответствующей страны, а также усилия, направленные на информирование рынка о преимуществах уникальной продукции данной компании.

Усилия по интернационализации, основанные на “подгонке” конкурентного позиционирования данной компании применительно к особенностям каждой страны, редко когда приводят к успеху. То же можно сказать о приобретении нескольких по-разному позиционированных компаний, если только эти компании не управляются как обособленные объекты, или — альтернативный вариант — репозиционируются (с целью их “подгонки” под стратегию данной компании) и объединяются. Компания, у которой отсутствует последовательная позиция, как правило, лишается реального конкурентного преимущества, а ее репутации наносится ущерб. Более того, усилия по интеграции деятельности в нескольких странах оказываются недостаточно эффективными или терпят неудачу.

Географическая экспансия, надлежащим образом понятая и реализованная, остается одним из лучших способов расширения сферы деятельности компании, не несущим угрозы ее индивидуальной стратегии. Глобальное расширение с сохранением последовательной позиции, как правило, ведет к усилению преимуществ компании. В противоположность этому расширение стратегии в рамках существующих рынков повышает риск утраты уникальности компании. Одним из самых серьезных препятствий на пути к успеху фирм, базирующихся в небольших странах, является кажущаяся необходимость обслуживать все сегменты и предлагать все разнообразие продукции в попытке использовать возможности ограниченного рынка. Вместо этого таким фирмам следовало бы сохранять “остронаправленность” своей деятельности и обратить внимание на значительно более широкие возможности международных рынков.

Создание четко определенной “домашней” базы для каждого самостоятельного вида бизнеса. Каждая фирма должна иметь четко определенную “домашнюю” (внутреннюю) базу для ведения конкурентной борьбы в каждом стратегически самостоятельном бизнесе. (Выбор местоположения *корпоративной штаб-квартиры* имеет гораздо меньшее значение и может объясняться определенными историческими факторами или соображениями удобства.) Внутренняя база (home base) для того или иного бизнеса является тем местом, где формируется стратегия, проектируется и создается основная продукция и технология процессов, концентрируется критическая масса сложной продукции и сервисной деятельности. В данном случае недостаточно одного лишь координирующего центра. Сосредоточение критической массы таких факторов в определенном месте благоприятствует быстрому прогрессу, облегчая поддержание связи, улучшая межфункциональную координацию, ускоряя

процесс принятия решений. Такой подход к размещению фирм позволяет реализовать преимущества локального кластера, связанные с повышением производительности и инновациями, поскольку эти преимущества распространяются на многие виды деятельности. Домашняя база должна иметь четкую глобальную ответственность за ведение соответствующего бизнеса и должна выполнять роль координирующего и объединяющего центра для ресурсов, производственной деятельности, информации и технологий, добываемых в любых других местах.

Домашняя база должна находиться в стране или регионе с наиболее предпочтительным ромбом для соответствующего бизнеса. Это обеспечит в максимальной степени благоприятную среду для инноваций и роста производительности. Самой удачной домашней базой вовсе не обязательно должна быть страна происхождения соответствующей компании. Компании Novo, Hewlett-Packard и Honda имеют совершенно определенные локальные базы по каждому из основных видов своего бизнеса. Дания выполняет роль домашней базы для инсулинового бизнеса Novo (а до слияния Novo и Nordisk — для инсулинового бизнеса обеих этих компаний). Несмотря на то, что 95% всех продаж осуществляется за пределами Дании, все производственные мощности по очистке инсулина, являющиеся наиболее ответственным этапом производственного процесса, базируются в Дании. Одна из крупнейших отраслей Дании, связанная с разведением поросят, поначалу полностью обеспечивала Novo важнейшим сырьем для изготовления инсулина — свиными поджелудочными железами. Процесс очистки инсулина требует не только крупных инвестиций, но и высокоспециализированного оборудования, квалифицированных специалистов и систем контроля качества. Дания является родной страной поставщиков важнейшего оборудования и прочих специализированных ресурсов, частично по причине прочных позиций, занимаемых этой страной в молочной и пивоваренной отраслях, в которых используются сходные технологии и профессии. Вся важнейшая продукция Novo и НИОКР также производится в Дании, которая является местом, где сосредоточены имеющие всемирную известность научно-исследовательские институты по проблемам диабета и две ведущие больницы соответствующего профиля. Условия спроса на инсулин в Дании также являются достаточно “продвинутыми”. Развитая система здравоохранения этой страны в свое время предоставила необходимые средства для проведения научных исследований в области диабета и его лечения. Датские врачи не только обследуют пациентов, но и реализуют на практике просветительские программы для больных диабетом, основанные на здоровом питании и правильных способах приготовления пищи. Персонал Novo-Nordisk взаимодействует непосредственно с больничными врачами с целью получения надежной обратной связи по результатам применения новых препаратов и проблемам, с которыми им приходится сталкиваться в своей профессиональной деятельности.

Домашняя база компании Honda, связанная с производством автомобилей и мотоциклов, находится в Японии, где осуществляются наиболее сложные виды деятельности этой компании. В Японии сосредоточено 76% производства мотоциклов и 68% производства автомобилей Honda. Зарубежные предприятия Honda в основном пред-

ставляют собой сборочные производства, в которых используются сложные компоненты, изготовленные в Японии. Например, средняя производительность японских мотоциклетных заводов Honda составляет примерно 396000 изделий в год, в то время как аналогичный показатель для зарубежных заводов этой компании оценивается примерно в 75000 изделий в год. НИОКР имеют еще большую степень концентрации: все важнейшие научно-исследовательские работы по двигателям и 95% работников, занятых в НИОКР, сосредоточены в Японии. Персонал, занимающийся НИОКР и находящийся за пределами Японии, проходит обязательную двухгодичную подготовку в исследовательском центре Точиги в Токио и только после этого получает право приступать к соответствующим работам в своей стране.

Компания Hewlett-Packard, значительно более диверсифицированная, чем Novo или Honda, также располагает домашней базой с ярко выраженными характеристиками по каждому виду своего бизнеса. Глобальная ответственность по каждой серии изделий — включая ключевые исследовательские работы, наиболее сложную производственную деятельность и принятие решений — сконцентрирована в одном месте. Лишь 43% физических площадей Hewlett-Packard, сосредоточенных в Соединенных Штатах, заняты под маркетинг, зато 77% “американских” площадей Hewlett-Packard занято под производство, НИОКР и выполнение административных функций. На этой внутренней базе инженеры, обладающие необходимыми навыками и квалификацией, получают статус “мировых экспертов”; они передают свои знания — либо с помощью телекоммуникационных средств, либо в ходе периодических командировок — персоналу, работающему в многочисленных филиалах компании. Региональные отделения компании несут ответственность за выполнение НИОКР, связанных с разработкой определенных процессов, локализацию продукции и местный маркетинг.

Предметно-производственная специализация домашних баз различных локализаций. По мере расширения номенклатуры изделий фирмы домашние базы по некоторым сериям изделий предпочтительнее размещать в разных странах. Фирме следует специализировать свою международную деятельность путем ассигнования определенной серии изделий в стране с “домашним ромбом”, наиболее благоприятным для соответствующего сегмента. Такой подход гораздо лучше, чем дублирование производственной и научно-исследовательской деятельности по широкой номенклатуре изделий в нескольких странах, препятствующее инновационным процессам. Напротив, каждая дочерняя компания должна специализироваться на моделях, для которых эта дочерняя компания располагает наиболее предпочтительным ромбом, и обслуживать соответствующие сегменты по всему миру. Вместо того чтобы распылять виды деятельности по отдельности, группы видов деятельности, заключающие в себе предметно-производственную специализацию внутренних баз должны располагаться в странах, обладающих необходимыми преимуществами местоположения.

Убедительным примером справедливости этих положений является деятельность Hewlett-Packard. HP размещает внутренние базы определенных серий своих изделий за пределами Соединенных Штатов. Например, операции по изготовлению струй-

ных принтеров компания концентрирует в Ванкувере (провинция Британская Колумбия, Канада), а локализация для региональных рынков и сборка осуществляется в Барселоне (Испания). Эта серия изделий сочетает технологию изготовления принтеров, заимствованную из Ванкувера, с азиатским опытом в проектировании компактной офисной продукции. В Соединенных Штатах HP аналогичным образом концентрирует ответственность за выпуск серии изделий. Так, ответственность за выпуск персональных компьютеров и рабочих станций концентрируется в Калифорнии (ставшей “родной” для практически всех ведущих мировых фирм, занимающихся выпуском персональных компьютеров и рабочих станций), а медицинских приборов — в Массачусетсе (в котором наблюдается чрезвычайная концентрация признанных во всем мире исследовательских клиник и многочисленных ведущих компаний по выпуску медицинских приборов).

Домашняя база Honda, ответственная за выпуск автомобилей, полностью сосредоточена в Японии, однако Honda инициировала процесс создания домашней базы по выпуску серии автомобилей с кузовом типа “универсал” в Соединенных Штатах. Созданный на базе автомобиля с закрытым кузовом типа Sedan, сконструированного в Японии, многоместный легковой автомобиль под названием Accord был задуман, спроектирован и разработан в Соединенных Штатах. Соединенные Штаты, считающиеся наиболее мощным рынком для многоместных легковых автомобилей с откидными сиденьями и задним откидным бортом располагают хорошо развитой сетью поставщиков компонентов для подобных машин. Научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации Honda, расположенные в Калифорнии, создали модели и макеты такого автомобиля в натуральную величину, проектно-конструкторская организация в Огайо изготовила его образец “в металле”, а основная технологическая оснастка, включая штамповочное оборудование, была изготовлена предприятием American Honda Engineering. Honda решила, что Соединенные Штаты станут ее мировой штаб-квартирой по выпуску автомобилей этого класса и что американские конструкторы и инженеры продолжат доработку и совершенствование этой продукции. American Honda несет также глобальную ответственность за разработку автомобиля Civic с двухместным закрытым кузовом.¹⁵ К концу 90-х годов American Honda планирует экспортировать 70000 автомобилей из Соединенных Штатов более чем в 20 стран мира.

Распространение деятельности с целью расширения преимуществ домашней базы. В то время как внутренняя база является местом, где сосредоточены важнейшие виды деятельности, другие действия могут и должны распространяться с целью упрочнения конкурентной позиции компании. Каждый вид деятельности в цепочке ценности должен систематически анализироваться на наличие этих возможностей, которые будут принимать одну из следующих трех форм.

- **Сравнительные преимущества ресурсов.** Факторы производства, не являющиеся неотъемлемой частью инновационного процесса (например, низкоквалифицированный труд по сборке изделий, сырье, универсальные компоненты или капитал), могут и должны изыскиваться в местах, где их стоимость минимальна. При этом глобальный конкурент стремится реализовать

соответствующие преимущества, присущие тем или иным странам. Это позволяет глобальному конкуренту использовать сравнительные преимущества множества местоположений, сводя к минимуму издержки (недостатки), свойственные его домашней базе.

- **Получение или улучшение доступа к зарубежным рынкам.** Концентрация избранных видов деятельности на рынке свидетельствует о внимании, проявляемом компанией к зарубежным потребителям, и дает ей возможность лучше учитывать местные потребности и приспосабливать свою продукцию/услуги к особенностям местной среды. Многие компании с целью адаптации продукции к местным особенностям распределяют по разным странам некоторые виды своих научно-исследовательских работ. Однако современные гибкие производственные системы и рост возможностей информационных и телекоммуникационных технологий в целом уменьшают необходимость в рассредоточении видов деятельности, призванном учитывать местные особенности. К такому же результату приводит дальнейшая унификация технических стандартов и снижение торговых барьеров между странами. Адаптации продукции, призванной учитывать местные потребности, часто бывает гораздо проще добиться, имея в своем распоряжении единственное предприятие.

Некоторые виды деятельности иногда приходится “разбрасывать” не для того, чтобы повысить конкурентоспособность, а для того чтобы отреагировать на те или иные акции государства, несущие фактическую или потенциальную угрозу деятельности компании. Именно это положение объясняет, например, наличие множества сборочных производств японских автомобилей и потребительской электроники в Соединенных Штатах. Когда фирме приходится реагировать на давление со стороны государства, ей следует подумать о возможности рассредоточения по разным странам ряда не очень чувствительных к изменению масштаба производства видов деятельности или действий, не требующих серьезной координации и интеграции с другими видами деятельности. Цель в данном случае совершенно очевидна: отреагировать на неблагоприятные акции государства с наименьшими возможными потерями для эффективности и особенно — для темпа инноваций.

- **Избирательная реализация конкурентных преимуществ в других местах.** Внутренняя база лишь в очень редких случаях характеризуется наличием всех необходимых знаний, квалификаций и передовых технологий — сколь бы благоприятным ни было ее местоположение. Для достижения всех указанных преимуществ глобальные конкуренты должны размещать различные виды своей деятельности в других центрах инновации. Однако когда компания пытается реализовать возможности других ромбов, она должна позаботиться о *дополнении* своей домашней базы, а не ее дублировании или замене. Конечной целью фирмы должно быть совершенствование своих возможностей в важных сферах деятельности или технологиях у себя дома с целью обеспечения более быстрого инновационного процесса. Слишком большой упор на использование преимуществ других местоположений несет угрозу

инновационному процессу. В целом фирмы должны распределять *только* те виды своей деятельности, с помощью которых можно добиться трех указанных видов выгоды.

Пример компании Novo иллюстрирует выполнение этих принципов в различных видах деятельности в цепочке ценности. Что касается материально-технического снабжения, то Novo получает свое традиционное сырье — свиные поджелудочные железы — из двадцати стран мира. Такое глобальное снабжение не только обеспечивает доступ к крупным источникам сырья, но снижает риск и позволяет Novo получать прибыль за счет выбора самых выгодных цен и надежных местных валют среди стран, с которыми работает эта компания. Чтобы получить доступ к дешевому капиталу, Novo держит 83% своего долгосрочного долга в валютах, отличных от датской кроны, и пользуется зарубежными рынками акций, включая рынки Соединенных Штатов. Чтобы облегчить доступ к рынку и снизить транспортные расходы, а также — в ряде случаев — чтобы преодолеть межгосударственные барьеры, Novo разместила четыре своих предприятия во Франции, Южной Африке, Японии и Соединенных Штатах. Эти предприятия (заметим — единственные производственные мощности Novo за пределами Дании) являются не полномасштабными предприятиями по производству инсулина, а отделениями, где выполняется растворение кристаллов концентрированного инсулина, импортируемого из Дании, и расфасовка для последующей продажи. Распределение этих производственных процессов, не слишком чувствительных к масштабам производства, обеспечивает умеренную экономию транспортных расходов. Более важным, однако, является то обстоятельство, что это позволило Novo продолжать сосредоточение своих более чувствительных к масштабам и квалификации работников производств в Дании. В области маркетинга и продаж Novo создала совместные маркетинговые предприятия с местными компаниями в ряде стран для улучшения условий доступа к местным медицинским сообществам и государственным системам здравоохранения. Наконец, в области НИОКР Novo создала за пределами Дании небольшое число высокоспециализированных исследовательских центров с целью использования определенных профессий и технологий, отсутствующих в Дании. Компания Zymotech, расположенная в Сиэтле, шт. Вашингтон, была приобретена с целью получения доступа к результатам исследований в области генной инженерии (Соединенные Штаты славятся достижениями в этой области). В Японии также был создан исследовательский центр Novo. После неоднократных проволочек, связанных с получением всех необходимых разрешений в Дании, Novo создала в Японии предприятие по производству инсулина на основе генной инженерии, где получить подобные разрешения оказалось значительно проще. Однако Novo не передала подробности этой ключевой технологии своим зарубежным предприятиям. Собственные разработки Novo в области генной инженерии реализуются исключительно в Дании. Компания передает знания, полученные в Японии и Соединенных Штатах, обратно в свою внутреннюю базу в Дании, где она также создала предприятие по производству инсулина на основе генной инженерии.

Компания Honda также распределяет различные виды своей деятельности по разным странам. Причины все те же, о которых мы говорили выше. Автомобили Honda собираются в одиннадцати странах, а мотоциклы — в тридцати. Цель — снижение транспортных и таможенных расходов, а также использование дешевого труда. Чтобы обеспечить себе непрерывный доступ к рынку в свете растущего беспокойства по поводу импорта автомобилей в Японию, Honda инвестировала свыше 2 млрд долл. в производственные мощности в Соединенных Штатах: два сборочных завода, завод по изготовлению двигателей, трансмиссий и подвесок, конструкторский центр и научно-исследовательское подразделение. Столь активная деятельность Honda в Америке объясняется низкими операционными затратами и возможностью адаптации изделий и процессов к условиям емкого американского рынка. Инновационная деятельность компании по-прежнему сосредоточена в Японии. Наконец, Honda широко использует разработки в области дизайна (Калифорния) и опыт конструирования автомобилей с повышенными эксплуатационными характеристиками (Германия). Для этого были созданы небольшие местные конструкторские центры, с помощью которых полученные знания “перекачиваются” обратно во внутреннюю базу в Японии, где они используются при разработке новых моделей.

Координация и интеграция рассредоточенных видов деятельности. Получение конкурентного преимущества от рассредоточенных видов деятельности требует их глобальной координации. Координация обеспечивает взаимную совместимость и взаимное усиление по разным странам, что в итоге приводит к повышению дифференциации. Координация также необходима для обеспечения (на домашней базе) интеграции обучения и технологий, полученных от рассредоточенных видов деятельности.

Конкретные преимущества координации в ее различных формах были описаны ранее. Все наши три примера компаний наглядно демонстрируют эти преимущества, однако практика Novo является наиболее показательной. Необходимое для производства инсулина сырье эта компания получает из двадцати стран мира, однако координация этой деятельности осуществляется из единого центра с целью выбора наиболее выгодных цен и валют. В области маркетинга все филиалы, агенты и дистрибьюторы пользуются одинаковыми рекламными материалами, а обучение их способам продажи продукции компании также ведется по единой методике. Novo прилагает большие усилия к тому, чтобы обеспечить цельность своего имиджа во всем мире и улучшает его путем периодического спонсирования медицинских конференций по проблемам диабета, проводимых в Дании.

Координация деятельности по разным странам, однако, бывает связана с колоссальными организационными проблемами. Языковые и культурные различия, огромные расстояния — все это отнюдь не способствует взаимопониманию и единству мышления. Филиалы компании в разных странах проявляют вполне естественное стремление к автономии и максимальной адаптации своей деятельности к местным условиям. Разные глобальные конкуренты решают эти проблемы различными способами.

Во-первых, они реализуют четкое позиционирование и понятную концепцию своей глобальной стратегии. Во-вторых, руководители филиалов компании признают тот факт, что глобальная позиция компании в целом является весьма трудным для реализации источником преимущества в их конкретной стране. В результате, занимаясь адаптацией видов деятельности своих филиалов к местным условиям, они действуют чрезвычайно осторожно, стремясь не нанести ущерба глобальной стратегии компании. В-третьих, выполняется унификация информационных и учетных систем компании по всему миру (вплоть до серийных номеров деталей и кодов клиентов), что существенно облегчает координирование операций, обмен сравнительными данными между филиалами и выполнение соответствующих корректировок. В-четвертых, компания прилагает усилия к поощрению личных контактов и обмену информацией между руководителями филиалов, что должно облегчить взаимопонимание и превратить координацию в неформальные процедуры. Наконец, любая компания, стремящаяся реализовать ту или иную глобальную стратегию, должна создать у себя систему стимулирования, которая способствует улучшению экономических показателей не только данного филиала, но и компании в целом.¹⁶

Сохранение национальной принадлежности в дочерних подразделениях. Национальная принадлежность фирмы в определенном виде бизнеса вовсе не является тем свойством, от которого, как кое-кто утверждает, надо стремиться избавиться. Наоборот, этим свойством надо дорожить. Сравнительное преимущество в том или ином бизнесе зачастую является результатом каких-либо отличительных признаков внутренней среды соответствующей фирмы; местоположение фирмы накладывает на нее определенный отпечаток и формирует метод ведения ею конкурентной борьбы. Зарубежные потребители ценят национальную принадлежность и культуру, носителями которых являются те или иные фирмы. Большинство американцев, например, ценят немецкие автомобили, поскольку в сознании американцев слово *Германия* тесно ассоциируется с такими понятиями, как высшие стандарты конструирования, превосходные эксплуатационные характеристики и высокое мастерство, а вовсе не потому, что немецкие автомобильные компании стали “американскими” или “глобальными”.

Выходя на зарубежные рынки, компания должна адаптироваться — в том смысле, что ей необходимо приспособить свою продукцию к местным потребностям и принять во внимание местные традиции ведения бизнеса. При этом компания не должна утратить своего четко выраженного позиционирования и идентичности, которые, на самом деле, компании следует культивировать и развивать в своих зарубежных отделениях. В Honda, например, менеджеры, нанимаемые для руководства международными филиалами, прежде чем приступить к выполнению своих обязанностей, проходят двухгодичный курс обучения в штаб-квартире этой компании в Японии.

Альянсы как двигатели глобализации — но не как стратегия. После того как руководство компании уяснило, как сконфигурировать свою глобальную сеть в том или ином бизнесе, вступление в альянсы с фирмами, базирующимися в других странах,

может оказаться весьма удачным средством более эффективной или более быстрой реализации требуемой конфигурации. Альянсы — это средство создания сети определенных действий. Зачастую альянсы позволяют повысить эффективность действий, выполняемых за пределами домашней базы. Доступ к рынку, например, зачастую можно облегчить с помощью местного партнера. Возможность получения доступа на новом месте к факторам производства и технологиям, привлечения специалистов, обладающих требуемыми профессиями и квалификацией, зависит от того, насколько прочно положение партнера в соответствующей стране. Альянсы, однако, могут вносить искажения в позиционирование компании и создавать препятствия последовательному позиционированию на каждом рынке. Они усложняют координацию и могут замедлять инновационный процесс.

Наилучшие альянсы отличаются высокой избирательностью. Они, как правило, сфокусированы на каком-то определенном виде деятельности и на достижении определенного конкурентного преимущества. Novo, например, создала совместные предприятия с рядом фирм для получения доступа к определенным национальным рынкам. Однако широкие альянсы, охватывающие многие виды деятельности и рынки, имеют тенденцию к сдерживанию собственного развития компании. Они притупляют ощущение необходимости «выстраивания» торговой марки фирмы и совершенствования ее собственной продукции. Поэтому наилучшие альянсы зачастую являются переходными формированиями, помогающими фирме развить свои сильные стороны и получить необходимые знания. В долгосрочной перспективе каждый из партнеров может пойти своим собственным путем или, наоборот, не исключено полное объединение всех составных частей альянса. Фирма не должна полагаться на своего партнера в получении доступа к активам, жизненно важным для ее конкурентного преимущества.¹⁷

Расширение бизнеса в отраслях и сегментах с преимуществами, обусловленными местоположением. Конкурентные преимущества того или иного местоположения являются средством идентификации отраслей, в которых фирма может добиться уникального конкурентного преимущества по сравнению с конкурентами, базирующимися в других местах, а также тех сегментов отраслей, в которых среда домашней базы обеспечивает наибольшие выгоды. Развитие нового бизнеса должно концентрироваться именно в этих областях.

Новая парадигма конкуренции производительности порождает определенные проблемы, связанные с широкой вертикальной интеграцией. Вертикальная интеграция требует для себя определенных ресурсов и снижает гибкость. Вообще говоря, вертикальная интеграция должна быть ограничена действиями, тесно связанными с общей стратегией компании. Во всех остальных случаях компания может добиться лучших результатов, развивая тесные взаимоотношения с местными поставщиками специализированного оборудования и факторов производства.

Диверсификация должна проходить вдоль кластерных линий. Диверсифицируя свою деятельность, компании оказываются в состоянии лучше использовать не только свои внутренние активы, но и уникальные возможности регионов, к кото-

рым они имеют дополнительный доступ (например, поставщики, исследовательские центры, специалисты определенных профессий). Диверсификация деятельности НР от измерительного и испытательного оборудования к информационным системам и медицинским приборам выполнялась в соответствии именно с этими принципами, причем расширение сферы деятельности всегда охватывало отрасли, в которых Соединенные Штаты были особенно сильны. Переход Novo от производства инсулина к промышленным ферментам также следовал вдоль кластерных линий. То же можно сказать о диверсификации Honda от производства мотоциклов к автомобилям. Инновации часто возникают на стыках между отраслями и кластерами, когда происходит объединение родственных технологий и профессий. Например, переход Honda к выпуску автомобилей стал возможен на основе опыта, который эта компания имела в конструировании и производстве небольших двигателей для мотоциклов. Этот опыт компания объединила с широкими возможностями японского автомобильного кластера, включая мощную базу поставщиков и состояние спроса, стимулирующие компактный дизайн и высокую экономичность автомобиля.

Совершенствование домашней базы. Важная составная часть конкурентного преимущества фирмы в том или ином виде бизнеса, несомненно, заключена не только в самой фирме, но и в местной среде, где базируется этот бизнес. Не имея основательной, «здоровой» и надежной домашней базы, фирма не будет располагать необходимым потенциалом для роста производительности и быстрых инноваций. Фирма не будет в состоянии собрать ресурсы, специалистов, технологии и информацию, наиболее существенные для получения конкурентного преимущества. В то время как распределение сложного производства и получение важных компонентов и оборудования из зарубежных источников зачастую помогает в краткосрочной перспективе решить проблему слабости внутренней базы и улучшить экономические показатели, способность фирмы к инновациям на долгосрочный период окажется под большой угрозой.

Наличие внешних конкурентных преимуществ добавляет в стратегический план компании новые и зачастую неизвестные измерения. Фирмы должны поддерживать специализированные программы обучения и способствовать университетским исследованиям в областях, имеющих отношение к их конкретному бизнесу. К местным поставщикам следует очень бережно относиться и способствовать развитию их бизнеса (слишком сильная зависимость от удаленных поставщиков сводит на нет потенциальное конкурентное преимущество). Фирмы должны активно взаимодействовать с местными провайдерами инфраструктуры, чтобы соответствовать их требованиям и гарантировать, что государственные законы и нормативы будут способствовать повышению эффективности их бизнеса. Отраслевые ассоциации могут играть важную роль в спонсировании программ обучения, исследований в области стандартов и технологий и сбора информации о рынке. В главе 7 приведено более широкое рассмотрение этих возможностей. К сожалению, лишь немногие компании воспринимают свою местную среду как

жизненно важный конкурентный ресурс. В Соединенных Штатах, например, многие компании относятся к своим поставщикам как к чему-то само собой разумеющемуся и полагают, что забота об образовании и обучении — исключительная прерогатива государства.

Пример компании Novo показывает, как глобальные лидеры принимают активное участие в совершенствовании своей внутренней среды. Еще до слияния Nordisk и Novo компания Nordisk учредила фонд Nordic Insulin Fund (в 1926 г.) для поддержки проектов исследований инсулина в Скандинавии и построила больницу Steno Memorial Hospital (в 1932 г.), выполнявшую роль центра по исследованиям в области диабета и его лечения. Вскоре после этого Novo основала больницу Hvidore Diabetes Hospital, а позднее (в 1957 г.) — научно-исследовательский институт Hagedoorn Research Institute для проведения базовых исследований в области диабета. Научно-исследовательский институт Novo Research Institute был создан (в 1964 г.) для исследования причин происхождения диабета. В наши дни в больницах Steno Diabetes Center и Hvidore Diabetes Hospital ежегодно проходят курс лечения 6000 больных диабетом; еще 25000 больных ежегодно пользуются консультационными услугами этих учреждений. Кроме того, Novo выступает спонсором проводимых в Дании международных конференций по проблемам диабета. В этих конференциях участвуют специалисты со всего мира.¹⁸

История датской инсулиновой отрасли иллюстрирует богатые возможности активной местной конкуренции в деле стимулирования постоянных инноваций. Указанные компании признают, что одной из составляющих риска их слияния является возможность снижения динамизма (несмотря на ряд преимуществ такого слияния). Родительская компания надеется снизить этот и ряд других факторов риска за счет разделения двух указанных видов операций. В силе, однако, остается более широкий принцип: наличие местных конкурентов создает преимущества. Попытки избавиться от местной конкуренции в большинстве случаев приносят лишь вред.

Передислокация домашней базы (в случае необходимости). Если жизнеспособность домашней базы фирмы по какому-то определенному виду бизнеса оказывается под угрозой из-за недостаточной “продвинутой” потребителей, необходимости в новых видах поставщиков, неэффективности местных институтов или по каким-то другим причинам, первой реакцией фирмы должна быть попытка совершенствования внутренней базы. Однако если усилия в этом направлении не дают желаемого результата, фирме следует рассмотреть вопрос о передислокации внутренней базы в более подходящее место. Это, вероятно, является крайним проявлением глобальной конкуренции.

Перенос домашней базы из одной страны в другую у многонациональных компаний в последнее время наблюдается все чаще. Когда глобальная конкурентная борьба сводит компанию один на один с самыми сильными ее конкурентами в мире, нивелируя традиционные сравнительные преимущества в доступе к капиталу, сырью и трудовым ресурсам, отрицательное влияние неблагоприятного

“домашнего ромба” лишь усиливается. Тем не менее, решение о передислокации домашней базы должно приниматься с чрезвычайной осторожностью, поскольку оно влечет за собой еще одну серьезную проблему: как на новом месте и в незнакомой культурной среде стать “своим”.

Фирмы крайне редко полностью передислоцируют свою домашнюю базу. Они предпочитают передислоцировать домашнюю базу по какой-то определенной серии изделий или сегменту своего бизнеса. Одним из распространенных “катализаторов” (и движущих сил) такой передислокации является приобретение какой-либо зарубежной фирмы, существовавшей ранее в той стране, куда компания хотела бы переместить свою домашнюю базу. Такие приобретения создают определенную критическую массу для новой домашней базы, которая со временем добивается возрастания своей глобальной роли в соответствующих сегментах или видах бизнеса. Компания Nestlé, например, перенесла свою мировую штаб-квартиру по кондитерскому бизнесу в Англию, объединив ее с местной компанией Rowntree MacIntosh, приобретенной Nestlé. Англия, со своими потребителями-сладкоежками, опытными компаниями розничной торговли, высокопрофессиональными рекламными агентствами и высококонкурентными медиа-компаниями, представляет собой более динамичную среду для конкуренции на массовом рынке кондитерских изделий, чем Швейцария. Аналогично, Nestlé перенесла во Францию свою штаб-квартиру по выпуску минеральной воды в бутылках, поскольку Франция является наиболее высококонкурентной страной в данной отрасли.

Несмотря на то что три компании, которые мы используем в качестве примеров в этой главе — Novo, Hewlett-Packard и Honda, — продолжают пользоваться преимуществами своего сильного “домашнего ромба” в соответствующих видах бизнеса, следует отметить, что так везет далеко не всем фирмам. Например, канадская компания Northern Telecom передислоцировала свою внутреннюю базу по выпуску цифровых офисных АТС из Канады в Соединенные Штаты.¹⁹ Northern Telecom выпустила и установила свою первую местную цифровую АТС, DMS-10, в Соединенных Штатах в 1977 г. Состоявшийся впоследствии судебный процесс над AT&T и решение о предоставлении всем компаниям равного доступа изменило конфигурацию американского ромба на телекоммуникационные услуги и оборудование. В результате весьма ощутимо вырос объем операций Northern Telecom в Соединенных Штатах. К 1991 г. компания перенесла свою мировую штаб-квартиру по выпуску цифровых офисных АТС в Соединенные Штаты. В настоящее время все научно-исследовательские работы по этой серии изделий ведутся в Соединенных Штатах (в этих работах сейчас занято свыше тысячи сотрудников компании). Практически все производство цифровых офисных АТС компании также сосредоточено в Северной Каролине.

Среди причин, побудивших Northern Telecom передислоцироваться в Соединенные Штаты, в первую очередь следует отметить преимущества ромба американского телекоммуникационного оборудования. В сравнении с Канадой Соединенные Штаты представляют собой уникальный набор специализированных фак-

торов, в том числе богатый опыт в разработке программного обеспечения и университетские исследовательские программы мирового класса в области вычислительной техники и телекоммуникаций. Американские покупатели и конечные пользователи относятся к числу наиболее прогрессивных во всем мире, а наличие в США от двадцати до двадцати пяти главных независимых покупателей цифровых офисных АТС порождает интенсивную конкуренцию, которая заставляет клиентов Northern Telecom постоянно наращивать возможности своих офисных АТС. Американские фирмы, занимающиеся производством интегральных схем и разработкой программного обеспечения системного уровня, предоставляют значительные возможности развитию родственных отраслей (в том числе и телекоммуникационной отрасли). Открытость американского рынка для зарубежных конкурентов еще больше усиливает местную конкуренцию на американском рынке. (В области телекоммуникационного оборудования государства, как правило, стремятся защитить внутренние рынки и поддержать монопольных поставщиков.)

В другом показательном примере Вессон (Wesson, 1993) описывает передислокацию внутренней базы компании Hyundai по выпуску персональных компьютеров из Кореи в Кремниевую долину, когда эта компания обнаружила, что она попросту не в состоянии ничего больше “выжать” из своей прежней местной базы. Учитывая тот факт, что все конкуренты получают дешевые компоненты для своей продукции из многих стран мира, важнейшие конкурентные императивы состояли в быстрейшем внедрении в производство новых моделей, удовлетворяющих постоянно растущие запросы покупателей, а также в способности успешного доступа к непрерывно меняющимся каналам сбыта продукции. В этом отношении Соединенные Штаты намного опережали другие страны. Традиционно считается, что прямые заграничные капиталовложения (FDI) активно используют преимущества домашней базы. С помощью статистических данных Вессон убедительно доказывает достаточно большую распространенность ситуации, когда FDI *занимаются* поиском домашней базы, т.е. когда FDI ориентированы на доступ к “тонким” преимуществам других местоположений — вплоть до передислокации домашней базы фирмы в какое-либо другое место.

Глобальное конкурентное преимущество из развивающейся страны

Развивающиеся страны становятся все более весомой частью международной экономики, и многие фирмы, базирующиеся в развивающихся странах, являются экспортёрами. Платформа развивающейся страны, однако, порождает определенные проблемы для перехода к глобальной стратегии.

Главная проблема заключается в том, что фирме предстоит перейти от использования сравнительного преимущества к использованию конкурентного преимущества. Большинство фирм, базирующихся в развивающихся странах, интернационализировали свою деятельность с помощью экспорта товаров с высокой долей ручного труда или используемых ресурсов или с помощью OEM-соглашений (OEM, или *original equipment manufacturer* — изготовитель комплектного оборудо-

ования) с многонациональными компаниями, которые основываются на низкой стоимости рабочей силы. Такой экспорт в первую очередь направляется в страны с развитой экономикой. Возможности экспансии на другие развивающиеся рынки, в том числе рынки соседних стран, ограничиваются сходством условий для факторов производства и протекционистскими мерами государства.

Выход за границы традиционных методов интернационализации требует от фирм, базирующихся в развивающихся странах, создания собственных четко выраженных стратегий. Не обладая необходимым разнообразием продукции и предоставляемых услуг, не владея современными методами производства и не имея достаточно прочной репутации, фирме чрезвычайно трудно проникнуть на зарубежный рынок. В то же время фирмам следует расширять свои цепочки ценности, включая в них международную сеть сбыта, маркетинг, доступ к ресурсам и наконец — собственно производство. Наилучшие возможности для истинно международных стратегий фирм, базирующихся в развивающихся странах, зачастую следует искать в своем собственном регионе и в других странах со сходной экономикой. Несмотря на то что это никоим образом не препятствует продолжению экспорта в страны с развитой экономикой, фирмы должны пользоваться преимуществами проникновения на рынки соседних стран с целью создания региональных сетей. В этом случае, по мере приобретения знаний и освоения международного маркетинга и сбыта, перед фирмами возникает проблема формирования собственной, уникальной номенклатуры изделий и методов производства. Со временем фирма должна сформировать у себя инновационный потенциал, достаточный для продвижения на все более и более развитые рынки, полагаясь скорее на конкурентное, чем на сравнительное, преимущество.

Местоположение и глобальная конкуренция

Начиная с 50-х годов глобализация оказывает всевозрастающее влияние на конкурентную стратегию. Совокупные статистические данные подтверждают популярное мнение о том, что фирмы становятся все более глобальными с точки зрения продаж своей продукции и выполнения операций. Традиционная роль сравнительного преимущества отошла на задний план, и это заставляет нас сделать вывод, что многие корпорации в наше время выходят за рамки национальных границ.

Более глубокий анализ, однако, свидетельствует о значительной локализации конкурентного преимущества. Этот очевидный парадокс можно объяснить, приняв новую парадигму международной конкуренции, которая выводит на первое место такие важные факторы, как производительность и инновации. Чтобы избежать проявления недостатков, фирмы должны извлекать сравнительные преимущества из многих мест. Однако превосходство одних фирм над другими зачастую заключается в их “местном” конкурентном преимуществе, связанном с повышением производительности. Эта парадигма должна служить руководством для новых представлений о глобальной стратегии, совершенно по-новому объединяющих локализацию и глобализацию.

Локализация когда-то рассматривалась как необходимое зло, которое компенсировалось совершенно очевидными выгодами глобальной стратегии. Местоположение внутренней базы, напротив, следует рассматривать как источник конкурентного преимущества. Глобальные стратегии могут расширить это преимущество с помощью рассредоточения видов деятельности с целью извлечения сравнительных преимуществ, доступа к рынкам, привлечения определенных профессий или технологий. Однако, чтобы рассредоточенные виды деятельности могли сыграть эту роль, они должны координироваться. Этот новый синтез, признающий сложную роль местоположения в конкурентном преимуществе, будет служить движущей силой конкуренции в последующие десятилетия.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. См. Porter (1980).
2. См. Porter (1985).
3. См. Theodore Levitt, "Globalization of Markets", *Harvard Business Review* 61, no. 3 (1983): 92–102.
4. См., например, Porter (1990); Crocombe, Enright, and Porter (1991); и Sölvell, Zander, and Porter (1991).
5. См. рис. 7.5 в главе 7.
6. См. также Enright (1993 и 1994).
7. См. Cristerna (1993).
8. См., например, Jaikumar and Upton (1993).
9. Эта совокупность действий, которая варьируется по своему составу в зависимости от конкретной отрасли, будет обозначена как *домашние виды деятельности*, или *основные виды деятельности*.
10. См. также Porter (1990).
11. Thomas (1993) подтверждает этот результат в фармацевтической отрасли, где фирмы, сталкивающиеся с местными конкурентами (и жесткими законами, регулирующими порядок утверждения продукции — см. ниже), наиболее склонны к инновациям.
12. Некоторые наблюдатели ссылаются именно на сотрудничество, а не конкуренцию, как важный базис конкурентоспособности. При этом они чаще всего указывают на опыт Японии и промышленно развитых районов Италии. Эта точка зрения, однако, отражает путаницу между *вертикальным* сотрудничеством с покупателями, поставщиками и местными институтами, на котором делает акцент теория ромба, и *горизонтальным* сотрудничеством между конкурентами. Горизонтальное сотрудничество является большой редкостью в процветающих отраслях Японии и Италии (*keiretsu*, например, не содержит непосредственных конкурентов).
13. См., например, Porter and van der Linde (1995).
14. См. также Kogut (1991). Такие преимущества, обусловленные местоположением, несовместимы со взглядами Райха (Reich, 1991) на мобильные ресурсы, информацию и технологию. Введенное Райхом понятие "символических зон анализа", акцентирующее внимание лишь на квалифицированных рабочих, представляет собой попытку преодолеть это несоответствие.
15. Стремление Honda к большему локальному содержанию связано с созданием этой компанией внутренних баз для новых серий своих изделий.
16. Весьма содержательное описание других организационных проблем в глобальных компаниях можно найти в работе Bartlett and Ghoshal (1989).
17. Более подробную информацию можно найти в работах Porter and Fuller (1986) и Porter and Ghemawat (1986).
18. Enright (1989).
19. Wesson (1993) приводит случай из практики Northern Telecom.

Библиография

- Bartlett, C. A., and S. Ghoshal. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- Cristerna, H. "The Role of Home Based Advantages in Global Expansion: Five Case Studies". Unpublished MBA research report, Harvard Business School, Boston, Mass., 1993.
- Crocombe, G. T., M. J. Enright, and M. E. Porter. *Upgrading New Zealand's Competitive Advantage*. Auckland, New Zealand: Oxford University Press, 1991.
- Enright, M. J. "The Determinants of Geographic Concentration in Industry". Working paper 93-052, Harvard Business School, Boston, Mass., 1993.
- "Novo Industri." Case 9-389-148. Boston: Harvard Business School, 1989.
- "Organization and Coordination in Geographically Concentrated Industries". In *Coordination and Information: Historical Perspectives on the Organization of Enterprise*, edited by Naomi R. Lamoreaux and Daniel G. M. Raff (Chicago: University of Chicago Press/NBER, 1994).
- Jaikumar, R., and D. M. Upton. "The Coordination of Global Manufacturing". In *Globalization, Technology, and Competition: The Fusion of Computers and Telecommunications in the 1990s*, edited by S. P. Bradley, J. A. Hausman, and R. L. Nolan. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- Kogut, B. "Country Capabilities and the Permeability of Borders". *Strategic Management Journal* (Summer 1991), 33-47.
- Porter, M. E. "Competition in Global Industries: A Conceptual Framework". In *Competition in Global Industries*, edited by M. E. Porter. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.
- *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.
- Porter, M. E., and M. B. Fuller. "Coalitions and Global Strategy". In *Competition in Global Industries*, edited by M. E. Porter. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- Porter, M. E., and P. Ghemawat. "Patterns of International Coalition Activity". In *Competition in Global Industries*, edited by M. E. Porter. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- Porter, M. E., and C. van der Linde. "Green and Competitive: Ending the Stalemate". *Harvard Business Review* 73, no. 5 (1995): 120-134.
- Porter, M. E., and R. E. Wayland. "Global Competition and the Localization of Competitive Advantage". Published in the proceedings of the Integral Strategy Collegium, Graduate School of Business, Indiana University. Greenwich, CT: JAI Press, 1995.
- Reich, R. B. "Who Is Us?" *Harvard Business Review* 68, no. 1 (1990): 53-64.
- Sölvell, O., I. Zander, and M. E. Porter. *Advantage Sweden*. Stockholm, Sweden: Norstedts, 1991.
- Thomas, L. G. "Spare the Road and Spoil the Industry: Vigorous Regulation and Vigorous Competition Promote International Competitive Advantage". Working paper, Emory University, Atlanta, Georgia, 1993.
- Wesson, T. "The Determinants of Foreign Direct Investment in U.S. Manufacturing Industries". Ph.D. diss., Harvard Business School, 1993.

Часть III. Конкурентные решения социальных проблем

ГЛАВА 10

Безвредные и конкурентоспособные

Как выйти из порочного круга

Майкл Е. Портер

Клаас Ван-дер-Линде

Авторы признательны Бенджамину К. Бонифанту (Benjamin C. Bonifant), Дэниелу К. Эсти (Daniel C. Esty), Дональду Б. Маррону (Donald B. Marron), Яну Ривкину (Jan Rivkin), Николаю Сигелькову (Nicolaj Siggelkow) и Р. Дэвиду Симпсону (R. David Simpson) за их чрезвычайно ценные замечания; Институту менеджмента окружающей среды и бизнеса за совместно проведенные исследования; а также Риду Хандту (Reed Hundt), постоянное общение с которым зародило у нас множество чрезвычайно ценных идей, которые легли в основу этой статьи.

Сентябрь-октябрь 1995 г.

Потребность в законодательстве по защите окружающей среды дошла до сознания самых широких масс предпринимателей — хотя и не без серьезного сопротивления с их стороны. Понятно, почему речь идет о “самых широких массах”: кому же из нас не хочется жить в нормальной окружающей среде! Понятно также, почему мы говорим о серьезном сопротивлении: среди предпринимателей давно укоренилось убеждение, будто законы по охране окружающей среды наносят ущерб конкурентоспособности фирм. Весьма распространенным является убеждение, что обществу неизбежно приходится искать компромисс между экологией и экономикой. На одной чаше весов находятся *социальные* преимущества, являющиеся следствием жестких стандартов по охране окружающей среды, а на другой — *индивидуальные* издержки предприятий, связанные с предотвращением или устранением последствий загрязнения окружающей среды, — издержки, которые ведут к повышению цен и снижению конкурентоспособности. Если согласиться с этой аргументацией, то прогресс в деле защиты окружающей среды будет похож на состязание по армрестлингу. Один из участников этого состязания

изо всех сил пытается протолкнуть жесткие стандарты, тогда как другой старается вернуться от них. Относительный успех каждого из участников зависит от того, в какую сторону дуют в данный момент политические ветры.

Этот статический взгляд на законодательство по защите окружающей среды, в котором все, за исключением законов, считается постоянной величиной, является неверным. Если бы технологии, продукция, процессы и потребности покупателей были фиксированными величинами, тогда вывод о том, что указанные законы должны приводить к росту издержек, был бы неизбежным. Но компании действуют в реальном мире динамической конкуренции, а не в статическом мире, описываемом многими экономическими теориями. Они постоянно заняты поиском нестандартных ответов на различные виды давления, оказываемого на них со стороны конкурентов, потребителей и законодателей.

Надлежащим образом разработанные стандарты по защите окружающей среды могут инициировать внедрение инноваций, позволяющих снизить суммарные издержки производства соответствующей продукции или повысить ее потребительскую ценность. Такие инновации позволяют компаниям более эффективно использовать совокупность факторов производства (начиная с сырья и заканчивая энергией и рабочей силой), компенсируя тем самым издержки, связанные с необходимостью выполнения законов по защите окружающей среды. В конечном счете такое повышение *производительности ресурсов* делает компании более конкурентоспособными, а не наоборот.

Рассмотрим, например, как голландские цветоводы отреагировали на необходимость решения проблем окружающей среды. Интенсивное разведение цветов на небольших площадях приводило к серьезному загрязнению почвы и грунтовых вод пестицидами, гербицидами и удобрениями. Столкнувшись с необходимостью соблюдения все более жестких законов по применению химикатов, голландские цветоводы поняли, что единственно эффективным способом решения этой проблемы является разработка системы с замкнутым циклом. В современных голландских оранжереях цветы в настоящее время выращиваются не на почве, а в воде и минеральной вате. Это снижает риск заражения растений паразитами, сокращая потребность в удобрениях и пестицидах, которые подаются в воду, циркулирующую и повторно используемую в замкнутой системе.

Жестко контролируемая система с замкнутым циклом, кроме того, снижает выброс в условиях роста цветов, что улучшает их качество. Расходы на выполнение ручных операций также удалось снизить, поскольку цветы теперь выращиваются на специально сконструированных платформах. Таким образом, решая проблемы защиты окружающей среды, голландские цветоводы внедрили ряд инноваций, которые повысили производительность использования многих ресурсов, связанных с процессом выращивания цветов. Результатом внедрения этих инноваций стало не только резкое снижение нагрузки на окружающую среду, но и снижение издержек, улучшение качества продукции и повышение глобальной конкурентоспособности. (См. вставку “Инновации, повышающие конкурентоспособность: цветоводство в Голландии”.)

Инновации, повышающие конкурентоспособность: цветоводство в Голландии

Голландское цветоводство — это примерно 65% мирового экспорта срезанных цветов. Учитывая, что самыми важными факторами производства в цветочном бизнесе являются, по-видимому, земля и климат, указанная цифра представляется поистине впечатляющей. Все, кому приходилось бывать в Голландии, знают, что эта страна — далеко не лучший в мире источник обоих этих ресурсов.

Голландцам приходится буквально отвоевывать землю у моря, а погода, как говорится, оставляет желать... Как же голландцам удается оставаться мировыми лидерами в цветочном бизнесе при столь остром дефиците сравнительного преимущества в традиционном смысле? Ответ, помимо других причин, заключается в том, что они модернизировали буквально каждое звено соответствующей цепочки ценности, разработав технологии и высокоспециализированные факторы производства, которые повысили производительность ресурсов и нивелировали естественные недостатки данной страны.

Что касается, например, продажи и распределения, то в Нидерландах есть пять аукционных домов, специально рассчитанных на обслуживание цветочного бизнеса. Лотки с цветами автоматически подаются конвейером, управляемым компьютером, в зал для проведения аукциона. Процесс покупки занимает не более нескольких секунд.

Покупатели сидят в амфитеатре, и цена на аукционном табло снижается до тех пор, пока первый покупатель не подаст сигнал (с помощью кнопки) о своем желании приобрести понравившиеся цветы по указанной цене. Ярлык с кодом этого покупателя прикрепляется к соответствующему лотку, который затем поступает в зону упаковки и отгрузки. В течение нескольких минут цветы в специальных грузовиках отправляются на региональные рынки или — в особом охлаждаемом контейнере — в близлежащий аэропорт Шифол. Хорошие аэропорты и автомагистрали, разумеется, есть и во многих других странах, но прогрессивная и специализированная голландская инфраструктура действительно является конкурентным преимуществом местных компаний. Она позволяет им добиться очень высокой производительности. Более того, она столь эффективна, что цветоводы из других стран зачастую переправляют свои цветы в Голландию для обработки, продажи и реэкспорта. Парадокс: *нехватку* универсальных или более специализированных факторов производства можно иногда превратить в преимущество! Если бы земли в Голландии было в избытке, а климат был бы более благоприятным, методы ведения конкурентной борьбы голландских цветоводов вряд ли сильно отличались бы от традиционных. Однако суровая реальность заставила их всерьез заняться инновациями и

разработать высокотехнологичную систему круглогодичного выращивания цветов в оранжереях. Голландцы постоянно совершенствуют свою уникальную, специализированную технологию, порождающую высокую производительность ресурсов и повышающую их конкурентоспособность.

В то же время избыток дешевой рабочей силы и природных ресурсов или недостаточно жесткое законодательство по охране окружающей среды могут провоцировать компании соответствующей страны на

непроизводительное использование национальных ресурсов. Конкуренция на основе дешевых факторов производства, об эффективности использования которых можно не очень-то задумываться, была возможна и вполне достаточна в более замкнутой и менее глобализированной экономике. В наше время, когда нарождающиеся нации, располагающие даже более дешевыми рабочей силой и сырьем, становятся частью глобальной экономики, такая стратегия оказывается совершенно несостоятельной.

Этот пример со всей очевидностью показывает, что у споров о взаимосвязи между конкурентоспособностью и необходимостью соблюдать законы о защите окружающей среды неправильно обозначены границы. Политики, лидеры бизнеса и специалисты по защите окружающей среды, как правило, акцентировали внимание на статическом воздействии законов о защите окружающей среды на издержки производства, упуская из виду возможность весьма существенного выигрыша от повышения производительности в результате внедрения инноваций. Именно поэтому их действия зачастую приводили к совершенно неоправданному росту издержек и замедлению прогресса в деле защиты окружающей среды. Такой консерватизм законодателей напоминает слепую веру в пророчества, только потому, что они были высказаны. Все это приводило к дополнительному “накручиванию” издержек, вызванных новыми законами о защите окружающей среды. Так уж получается, что законодатели устанавливают законы, которые лишь сдерживают внедрение инноваций. Компании, в свою очередь, противятся исполнению этих законов, вместо того чтобы заниматься внедрением инноваций, которые позволяли бы решить возникающие проблемы. Этот процесс вызвал к жизни целую индустрию специалистов и консультантов по судебным тяжбам, которая лишь отвлекает силы и средства от решения реальных проблем.

Загрязнение окружающей среды = неэффективность фирмы

Может быть, примеры, подобные голландскому цветочному бизнесу, являются скорее исключением, чем правилом? Не наивно ли считать, что снижение уровня загрязнения окружающей среды в большинстве случаев приведет к повышению конкурентоспособности? Мы полагаем нет, и причина заключается в том, что загрязнение окружающей среды зачастую является формой экономического расточи-

тельства. Когда отходы производства, вредные вещества и те или иные формы энергии попадают в окружающую среду в виде загрязнений, налицо признак неполного, неэффективного или расточительного использования ресурсов. Более того, в результате таких выбросов компаниям зачастую приходится нести дополнительные издержки на устранение их последствий (например, вывоз на свалку или повторная переработка отходов производства). Эти расходы сказываются на цене продукции, ничего не добавляя к ее потребительской ценности.

Концепция производительности ресурсов обеспечивает новый подход как к полным системным издержкам, так и к ценности, ассоциируемой с любым продуктом. Неэффективность использования ресурсов в компании с наибольшей очевидностью проявляется в форме неполного использования материалов и недостаточной действенности методов управления процессами, результатом которых являются необязательные потери, дефекты и необходимость хранения больших запасов материалов. Но существует и много других, скрытых издержек, проявляющихся уже после продажи продукции. Например, упаковка, которую дистрибьюторам или покупателям приходится выбрасывать, также свидетельствует о неэффективном использовании ресурсов и излишних издержках производства. Потребителям приходится нести дополнительные расходы, когда они пользуются изделиями, загрязняющими окружающую среду или потребляющими чрезмерную энергию. Ресурсы расходуются неэффективно и в тех случаях, когда выбрасываются продукты, содержащие материалы, пригодные для использования, и когда потребители платят — прямо или косвенно — за утилизацию продуктов.

В мерах по защите окружающей среды эти системные издержки по традиции не учитывались. Напротив, главное внимание уделялось контролю загрязнения на основе более совершенной идентификации, переработки и утилизации отходов или выбросов, что связано со значительными расходами. В последние годы самые передовые компании и специалисты по защите окружающей среды выдвинули концепцию предотвращения загрязнения (которая иногда называется восстановлением источников). При этом для ограничения степени загрязнения — еще до того как оно произошло — используются такие подходы, как замена материалов и процессы с замкнутым циклом.

Однако несмотря на то что предотвращение загрязнения является действительно важным шагом в правильном направлении, в конечном счете компании должны научиться рассматривать проблему защиты окружающей среды с точки зрения производительности ресурсов.¹ В настоящее время менеджеры и специалисты по защите окружающей среды основное внимание уделяют фактическим расходам на устранение или нейтрализацию загрязнения. Вместе с тем им следует обратить свое внимание на альтернативные издержки загрязнения (или издержки неиспользованных возможностей). Речь идет о расточительном использовании ресурсов и усилий, а также о снижении ценности продукта для потребителя. С точки зрения производительности ресурсов защита окружающей среды и конкурентоспособность неразделимы.

Этот новый взгляд на загрязнение как неэффективное использование ресурсов вызывает в памяти революцию качества 80-х годов и ее важнейшие уроки. Сегодня нам не составляет большого труда понять идею, суть которой состоит в том, что инновация может улучшить качество и одновременно снизить издержки. Но всего лишь пятнадцать лет тому назад большинство менеджеров полагали, что этот вопрос сводится к совершенно однозначному компромиссу — либо одно, либо другое. Улучшение качества стоило дорого, поскольку его можно было добиться только путем контроля изделий и переделки “неизбежных” дефектов, время от времени появлявшихся в изделиях. В основе такого подхода лежала твердая убежденность в “фиксированности” конструкции изделия и производственных процессов. Однако когда менеджеры пересмотрели свои взгляды на проблему качества, от их прежней убежденности не осталось и следа. Суть “прорыва” заключалась в том, что дефекты продукции стали рассматриваться как признак неэффективной конструкции изделия или несовершенства технологического процесса, а не как неизбежный побочный продукт производства. Теперь компании стремятся “встроить” качество в производственный процесс в целом. Такое “новое мышление” высвободило энергию инновации, которая, в свою очередь, ослабляла или вообще устраняла то, что ранее воспринималось компаниями как неизбежный и фиксированный компромисс.

Подобно дефектам, загрязнение окружающей среды зачастую лишь отражает определенные недостатки в конструкции изделия или в соответствующем технологическом процессе. Усилия, направленные на устранение загрязнения, могут, таким образом, следовать тем же базовым принципам, которые широко применяются в программах обеспечения качества: более эффективное использование факторов производства, устранение необходимости в использовании вредных и опасных в обращении материалов, устранение действий, без которых можно обойтись. Например, в одном из проведенных недавно исследований важнейших изменений в технологических процессах на десяти предприятиях по производству печатных плат специалисты по охране окружающей среды были инициаторами тринадцати из тридцати трех таких изменений. Из этих тринадцати изменений двенадцать привели к снижению издержек производства, восемь — к улучшению качества продукции, а пять — к расширению возможностей продукции.² Стоит ли удивляться, что тотальная система управления качеством (total quality management — TQM) стала источником таких идей по сокращению загрязнения, которые могут приносить весьма существенную выгоду. Компания Dow Chemical Company, например, совершенно определенно идентифицировала связь между повышением качества продукции и показателями качества окружающей среды, воспользовавшись статистическим управлением процессами для снижения дисперсии в процессах и сокращения необязательных затрат.

Инновации и производительность ресурсов

Чтобы уяснить важнейшую роль инноваций и взаимосвязи между защитой окружающей среды и производительностью ресурсов, начиная с 1991 г. мы совместно с Институтом управления защитой окружающей среды и бизнесом (Management Institute for Environment and Business — MEB) провели исследования ряда отраслей и секторов, на деятельность которых значительное влияние оказало законодательство по охране окружающей среды: целлюлозно-бумажная промышленность, производство красок и покрытий, производство электронной аппаратуры, производство холодильников, производство электрических батареек и производство печатных красок (табл. 10.1). Полученные данные свидетельствуют о том, что издержки, связанные с выполнением законодательства по охране окружающей среды, могут быть минимизированы, а возможно, и полностью устранены путем внедрения инноваций, обеспечивающих другие конкурентные преимущества. Впервые это явление было изучено нами в ходе исследования национальной конкурентоспособности в работе *Конкурентные преимущества стран* (The Free Press, 1990).

Таблица 10.1 Законодательство по охране окружающей среды может положительно сказываться на конкурентоспособности предприятий

Сектор/отрасль	Виды загрязнения окружающей среды	Внедренные инновации	Результаты внедрения инноваций
Целлюлозно-бумажная промышленность	Диоксин, выделяющийся в результате отбеливания хлором	Совершенствование процессов варки и отбеливания. Устранение хлора путем использования для отбеливания кислорода, озона или перекиси. Процессы с замкнутым циклом (до сих пор проблематично)	Снижение эксплуатационных расходов за счет повышенного использования побочных источников энергии. 25%-ная надбавка к начальной цене за “бесхлорную” бумагу
Краски и покрытия	Летучие органические соединения (VOC) в растворителях	Новые формулы красителей (краски с низким содержанием растворителя, водно-эмульсионные краски). Улучшенные методы нанесения. Отверждение покрытия спеканием или облучением.	Надбавка к цене за краски без растворителей. Улучшение качества покрытия в некоторых сегментах. Повышение безопасности для работников. Снижение затрат на покрытие путем экономии материалов

Окончание табл. 10.1

Сектор/отрасль	Виды загрязнения окружающей среды	Внедренные инновации	Результаты внедрения инноваций
Производство электроники	Летучие органические соединения (VOC) в очищающих агентах	Полуводные, очищающие агенты на основе терпенов. Системы с замкнутым циклом. Максимальное применение пайки, не требующей очистки	Повышение качества очистки и, следовательно, качества изделий. 30–80%-ное снижение расходов на очистку (срок окупаемости зачастую не превышает одного года). Избавление от необязательного этапа производства
Холодильники	Хлорофтороуглероды (CFC), используемые в качестве хладагентов. Использование энергии. Утилизация отходов	Альтернативные хладагенты (смесь пропан-изобутан). Изоляция сгустителя. Более качественные уплотнения. Усовершенствование компрессора	Повышение на 10% энергоэффективности и при тех же затратах. 5–10%-ная надбавка к начальной цене за “зеленый” холодильник
Электрические батарейки	Попадание кадмия, ртути, свинца, никеля, кобальта, лития и цинка в почву и воздух (после сжигания)	Перезаряжаемые никель-гидридные батареи (для некоторых применений). Перезаряжаемые литиевые батареи (находятся на стадии разработки)	Почти в два раза повышается эффективность при тех же затратах. Более высокая энергоэффективность. Ожидается, что в ближайшем будущем станут конкурентоспособными по цене
Печатные краски	VOC в красках, полученных с помощью перегонки нефти	Водоэмульсионные и соевые краски	Повышение эффективности, более яркие краски, лучше наносятся на бумагу (в зависимости от конкретного применения)

Источники: Benjamin C. Bonifant, Ian Ratcliffe, and Claas van der Linde.

Рассмотрим химический сектор. Именно в этом секторе, как принято считать, компромисс экология/экономика особенно ошутим. Исследование мер, принятых на двадцати девяти химических заводах и направленных на предотвращение выработки вредных отходов, позволило выявить наличие инноваций, повысивших производительность ресурсов. Из 181 предпринятой меры по защите окружающей среды только одна привела к увеличению чистых издержек. Из 70 мер, сопровождавшихся документально зафиксированным изменением объемов выпускаемой продукции, в шестидесяти восьми случаях отмечен рост объемов производства; средняя величина этого роста в двадцати случаях, где были указаны конкретные данные, составила 7%. Внедрение этих инноваций потребовало на удивление малых капиталовложений и характеризовалось очень короткими сроками окупаемости. Для одной четвертой из сорока восьми принятых мер, для которых были указаны подробные данные о капитальных затратах, капиталовложения не потребовались вообще; из тридцати восьми принятых мер, для которых были указаны данные о сроках окупаемости, примерно две трети окупили начальные капиталовложения быстрее, чем за шесть месяцев. Годовая экономия на один доллар, затраченный на сокращение потребления сырья, составила в среднем три доллара и сорок девять центов по двадцати семи принятым мерам, для которых эти данные оказалось возможным вычислить. Наше исследование также показало, что двумя важнейшими стимулами для проведения мер по сокращению потребления сырья были издержки, связанные с утилизацией отходов, и законодательство по охране окружающей среды.

Инновации, внедряемые в ответ на законы об охране окружающей среды, можно разделить на два больших класса. К первому классу относятся новые технологии и подходы, которые минимизируют затраты на устранение последствий загрязнения окружающей среды, после того как это загрязнение произошло. Цель таких подходов часто заключается в том, чтобы преобразовать ресурсы, связанные с соответствующим загрязнением в нечто, представляющее собой определенную ценность. Многие компании уже научились перерабатывать токсичные материалы и выбросы во всевозможные полезные формы, утилизировать отходы и улучшать вторичную переработку. Например, на заводе компании Rhône-Poulenc в Шалампе (Франция) побочные продукты, получаемые при производстве нейлона и известные как диациды, обычно сжигались. Компания Rhône-Poulenc инвестировала 76 млн франков и установила новое оборудование для переработки и продажи этих диацидов в качестве добавок для красителей и дубильных веществ и коагуляционных агентов. Этот новый процесс переработки позволил компании получать ежегодные доходы порядка 20,1 млн франков. Новые технологии отбеливания бумаги, разработанные корпорацией Thermo Electron Corporation, базирующейся в Массачусетсе, допускают, помимо всего прочего, более широкое использование бумаги, полученной из утиля. Компания Molten Metal Technology (г. Уолтэм, Массачусетс) разработала экономичный метод каталитической экстракции, предназначенный для переработки многих типов вредных отходов.

Второй и намного более интересный и важный класс инноваций направлен на устранение глубинных причин загрязнения — в первую очередь путем повышения производительности ресурсов. Выгоды от инноваций могут принимать самые разные формы, в том числе более эффективное использование конкретных факторов производства, увеличение объемов выпускаемой продукции и повышение качества этой продукции. (См. вставку “Меры по защите окружающей среды могут повысить производительность ресурсов”.) Рассмотрим следующие примеры.

Производительность ресурсов повышается в тех случаях, когда удается использовать менее дорогостоящие материалы или когда более эффективно используются существующие материалы. На калифорнийском комплексе компании Dow Chemical в результате смешивания гидрохлорного газа с каустиком получается множество химических веществ. Эти отходы в виде водного раствора компания обычно хранила в прудах-отстойниках. Законы по защите окружающей среды обязывали Dow Chemical закрыть эти пруды-отстойники к 1988 г. В связи с этим в 1987 г. компании пришлось внести изменения в свой производственный процесс. Она снизила объемы использования каустической соды, сократив каустические отходы на 6000 тонн в год, а отходы гидрохлорной кислоты — на восемьдесят тонн в год. Кроме того, компания обнаружила, что определенную часть отходов можно пускать на повторную переработку и использовать в качестве сырья для других технологических процессов. Стоимость внедрения этих инноваций была равна всего 250 тыс. долл., в то время как ежегодная экономия в результате их внедрения составила 2,4 млн долл.³

Компания 3М также решила повысить производительность ресурсов. Вынужденная выполнять требования новых законов по защите окружающей среды и сократить выбросы растворителей на 90%, 3М нашла способ вообще избежать применения растворителей, покрывая свои изделия более безопасными водными растворами. В результате компания первой получила преимущество над своими конкурентами в разработке новой продукции, многие из которых приступили к соответствующей модернизации значительно позже. Кроме того, компания существенно ускорила поступление своей продукции на рынок, поскольку ее продукция, в которой использовались водные растворы, не требовала многочисленных согласований и утверждений, необходимых для изделий с покрытиями на основе растворителей.⁴

Меры по защите окружающей среды могут повысить производительность ресурсов

Преимущества, связанные с технологическими процессами:

- более экономное расходование материалов, являющееся результатом более полной переработки, замены одних материалов другими, повторного использования, возврата в оборот факторов производства;
- повышение объемов на выходе технологических процессов; уменьшение простоев за счет более тщательного контроля и техобслуживания;

- лучшая утилизация побочных продуктов;
 - преобразование отходов в полезные формы;
 - снижение потребления энергии в ходе производственного процесса;
 - снижение расходов на хранение и обработку материалов;
 - экономия за счет более безопасных условий труда;
 - устранение или снижение расходов на действия, связанные с переработкой, транспортировкой и уничтожением отходов или выбросов;
 - улучшения продукции как побочный результат изменений в технологических процессах
- (например, лучшее управление процессами).
- Преимущества, связанные с конечной продукцией:
- повышение качества продукции;
 - снижение прямых издержек производства (например, в результате замены одних материалов другими);
 - сокращение затрат на упаковку;
 - более эффективное использование ресурсов в продукции;
 - более безопасная продукция;
 - снижение расходов на доставку продукции потребителям;
 - более высокая стоимость лома и стоимость перепродажи продукции.

3M обнаружила, что инновации способны повысить устойчивость и стабильность процессов, сократить простои и существенно снизить расходы. Раньше компания производила клеящие вещества порциями, которые затем передавались в резервуары-хранилища. Одна некачественная порция могла испортить содержимое всего резервуара. Результатом этого была потеря продукции, простои и большие затраты на уничтожение вредных отходов. 3M разработала новую технологию быстрой проверки на качество каждой новой порции клея. Это позволило сократить — практически без дополнительных капиталовложений! — вредные отходы на 110 тонн в год. В результате ежегодная экономия составила свыше 200 тыс. долл.⁵

Многим химическим производствам после перерывов в выпуске продукции необходим начальный, “пусковой” период, чтобы стабилизировать выпуск продукции и вывести производственный процесс на требуемый режим работы. Во время этого пускового периода производится только некондиционный материал. Когда, в соответствии с законодательством, повысилась стоимость уничтожения отходов, у Du Pont появился достаточно веский повод для того, чтобы установить у себя мониторинговое оборудование более высокого качества, что, в свою очередь, позволило сократить перерывы в производственном процессе и соответствующие “пусковые” периоды. Тем самым компания не только сократила выработку отходов, но и уменьшила время простоев (вспомним, что в “пусковой” период фактически ничего не производится).⁶

Изменения технологических процессов с целью сокращения выбросов и более продуктивного использования ресурсов зачастую приводит к повышению объемов выпускаемой продукции. В результате введения новых стандартов по охране окружающей среды компания Ciba-Geigy Corporation решила разобраться в причинах большого расхода воды на своем предприятии по выпуску красителей в городке Томз-Ривер, Нью-Джерси. Инженеры компании внесли в технологический процесс два изменения. Во-первых, они заменили создающее осадок железо на менее вредный химический конверсионный агент. Во-вторых, им удалось избавиться от одного потенциально токсичного продукта в своих промышленных стоках. В результате они не только снизили уровень загрязнения окружающей среды, но и на 40% увеличили объем выпуска продукции, добившись ежегодной экономии расходов порядка 740 тыс. долл. Хотя соответствующее подразделение завода было в конце концов закрыто, этот пример иллюстрирует роль законодательного давления на внедрение инноваций в технологические процессы.

Технологические инновации, призванные решить вопросы защиты окружающей среды, способны даже повысить качество продукции. В 1990 г. Монреальский протокол и Закон о чистом воздухе, принятый в США, потребовали от компаний, занимающихся выпуском электронной техники, избавиться от хлорофтороуглеродов (CFC), разрушающих озоновый слой Земли. Многие компании использовали их в качестве очищающих агентов для удаления остатков, образующихся в ходе производства электронных печатных плат. Перед учеными из компании Raytheon была поставлена задача привести технологический процесс производства печатных плат в соответствие с требованиями законов по охране окружающей среды. Поначалу им казалось, что полностью избавиться от CFC невозможно. В результате исследований, однако, им удалось найти альтернативный очищающий агент, который можно было повторно использовать в замкнутом производственном цикле. Новый метод позволял повысить — в среднем — качество продукции (которое старый очищающий агент на основе CFC, наоборот, снижал), одновременно сократив операционные расходы. В ответ на те же законы по охране окружающей среды другим исследователям удалось найти такие варианты решения этой проблемы, которые вообще не требовали очистки, и разработать так называемые технологии пайки без очистки, позволяющие снизить операционные расходы, не ухудшая качества изделий. Если бы не необходимость соблюдения законов по охране окружающей среды, указанные инновации вряд ли состоялись бы.

Инновации, направленные на выполнение требований законов по охране окружающей среды, могут также снизить производственные расходы и резко повысить производительность ресурсов за счет рационализации процессов упаковки продукции и упрощения тех или иных конструктивных решений. Изданный в 1991 г. в Японии закон устанавливал стандарты, направленные на облегчение повторной переработки (так называемый рециклинг) продукции. Hitachi, наряду с другими японскими компаниями по производству бытовых электроприборов, в ответ на этот закон приступила к изменению конструкции своих изделий с целью

сокращения времени их разборки (демонтажа). В результате им удалось сократить количество деталей в своей стиральной машине на 16%, а количество деталей в пылесосе — на 30%. Меньшее число компонентов облегчало не только разборку изделий, но в первую очередь их сборку! Законодательство, требующее создания таких изделий, которые поддавались бы повторной переработке, зачастую позволяет снизить стоимость утилизации для потребителя и вызвать к жизни такие конструкции изделий, которые облегчают компании процедуру извлечения из них ценных материалов. В выигрыше оказываются как потребитель, так и производитель, перед которыми встает проблема утилизации уже использованных изделий.

Хотя такие производственные инновации инициировались скорее законодателями, чем потребителями, тенденции мирового спроса указывают на возрастание ценности именно ресурсно-эффективной продукции. Многие компании используют инновации, чтобы получить ценовую надбавку за выпуск “зеленой” продукции и выйти на новые сегменты рынка. Поскольку стандарты на повторную переработку продукции были приняты в Германии раньше, чем в большинстве других стран, немецкие компании первыми получили преимущества в разработке продукции с облегченной упаковкой, которая отличается меньшей себестоимостью и пользуется большим спросом на рынке. Разработка американской компанией Cummins Engine Company дизельных двигателей с пониженным выхлопом, предназначенных для грузовиков и автобусов, — инновация, инициированная американскими законами по охране окружающей среды, — позволила этой компании занять выгодные позиции на международных рынках, где наблюдается рост спроса на подобную продукцию.

Эти и многие другие примеры вовсе не доказывают, что у компаний всегда есть возможность внедрить инновации, позволяющие с минимальными затратами снизить вредное воздействие своего производства на окружающую среду. Однако эти примеры говорят о том, что компании располагают значительными возможностями по сокращению загрязнения с помощью таких инноваций, как усовершенствование конструкции изделий, модернизация технологических процессов и методов работы. И таких примеров можно привести множество, несмотря на очевидное сопротивление компаний новым законам по охране окружающей среды и несмотря на появление стандартов, зачастую противодействующих новаторским и ресурсосберегающим решениям. Однако тот факт, что подобные примеры весьма многочисленны, позволяет сделать важный вывод: в наши дни ощущается острая потребность в новом подходе к делу охраны окружающей среды.

Нужны ли нам на самом деле эти законы об охране окружающей среды

Если инновация, внедряемая в ответ на появление очередных законов об охране окружающей среды, может быть выгодна компании — т.е. компания может фактически компенсировать соответствующие издержки, повысив производи-

тельность ресурсов, — то зачем вообще нам нужны эти законы? Если такие возможности существуют, то почему бы компаниям не реализовать их так сказать естественным путем, а не под давлением законов? Однако говорить так, все равно, что сказать, будто десятидолларовые купюры так редко валяются на земле только потому, что их кто-то уже подобрал.

Разумеется, некоторые компании действительно внедряют подобные инновации по своей воле, без какого-либо законодательного принуждения. В Германии и Скандинавии, где как компании, так и потребители весьма озабочены вопросами охраны окружающей среды, такие инновации вовсе не редкость. По мере постепенной выработки у компаний и потребителей их продукции нового взгляда на производительность ресурсов и по мере распространения знаний о новых технологиях необходимость в законодательном принуждении будет постепенно уменьшаться. В какой-то мере это явление уже наблюдается в Соединенных Штатах.

Но вера в то, что компании будут буквально гоняться за выгодными возможностями без какого-либо законодательного давления, исходит из ложного допущения относительно конкурентной реальности: будто все выгодные возможности уже открыты, будто все менеджеры располагают точной информацией об этих возможностях и будто организационные стимулы “настроены” на инновации. На самом же деле, в реальном мире, менеджеры зачастую располагают весьма неполной информацией, им всегда не хватает времени и находятся дела поважнее. На пути к изменениям всегда возникает множество препон. Программа Green Lights Агентства по защите окружающей среды США (EPA), направленная на использование компаниями энергосберегающего освещения, свидетельствует, что многие десятидолларовые купюры продолжают валяться на земле, ожидая, что кто-то подберет их. В ходе одной проверки было установлено, что почти 80% проектов обещали полную окупаемость в течение не более двух лет. Тем не менее, компании, располагавшие этими проектами, как говорится, не ударили палец о палец.⁷ Только после того как компании присоединялись к указанной программе и от EPA к ним начинали поступать уговоры и соответствующая информация, столь выгодные для них проекты наконец начинали воплощаться в жизнь.

Сейчас мы находимся в переходной фазе промышленной истории, когда компании по-прежнему не располагают должным опытом в использовании творческого подхода к решению вопросов защиты окружающей среды. Потребители также по-прежнему не знают, что неэффективность использования ресурсов компаниями означает для них лишь то, что именно потребителям приходится из собственного кармана оплачивать издержки, связанные с загрязнением окружающей среды. Им, например, кажется, что выброшенная упаковка от купленного изделия досталась им бесплатно (возможно, потому, что на этой упаковке не была указана ее стоимость, или потому, что они просто не видят более дешевой альтернативы этой упаковке). Поскольку у потребителей нет непосредственного способа вернуть стоимость выбрасываемых ресурсов, за которые они уже заплатили, они воображают, будто выбрасывание использованной продукции ничего им не стоит.

Ниже перечислены шесть важнейших причин, делающих необходимым принятие законов об охране окружающей среды (хотя следует отметить, что эти законы должны быть не такими, с которыми нам приходится иметь дело в настоящее время).

- Чтобы оказывать на компании давление, заставляющее их внедрять инновации. Проведенное нами широкое исследование конкурентоспособности подчеркивает важную роль внешнего давления в преодолении организационной инертности и стимулирования творческого мышления.
- Чтобы улучшить качество окружающей среды в тех случаях, когда инновации и результирующие улучшения производительности ресурсов не полностью компенсируют издержки, связанные с выполнением требований законов, или в тех случаях, когда требуется определенное время для изучения мер, направленных на снижение общей стоимости внедрения инновационных решений.
- Чтобы поставить в известность компании о наиболее вероятных случаях неэффективного использования ресурсов и о потенциальных сферах технологических улучшений (хотя компания наверняка знакома с этими проблемами лучше, чем государство).
- Чтобы повысить вероятность того, что инновации, внедряемые в продукцию и технологические процессы, не скажутся отрицательно на состоянии окружающей среды.
- Чтобы до тех пор создавать у потребителей и компаний ощущение необходимости борьбы с загрязнением окружающей среды, пока они полностью не "прочувствуют" неэффективность использования ресурсов и связанное с ним вредное воздействие на окружающую среду.
- Во время переходного периода расчистить площадку для принятия компаниями инновационных решений по защите окружающей среды. При этом компаниям, пытающимся избежать капиталовложений, направленных на защиту окружающей среды, недвусмысленно дают понять, что подобные действия приведут лишь к ухудшению их позиций. Законы по защите окружающей среды являются для инновационных компаний своего рода буфером, пока не утвердились новые технологии и пока вследствие обучения не снизились издержки на внедрение этих технологий.

Те, кто полагает, что только рыночные силы являются ускорителем инноваций, могут припомнить, что все программы тотального управления качеством (TQM) иницировались без помощи каких-либо законов. Однако TQM появились в Соединенных Штатах и Европе также в результате давления — правда, несколько иного рода. Несколькими десятилетиями ранее TQM получили широкое распространение в Японии в результате исключительных усилий государства, которое решило возвести качество продукции в ранг национальной цели, включая учреждение специальной премии. Только после потрясающего успеха этих программ в Японии ими решили воспользоваться американцы и европейцы.

Издержки, связанные с инертностью мышления

Таким образом, главное внимание законодателей и компаний должно быть направлено на ослабление противостояния между защитой окружающей среды и конкурентоспособностью путем стимулирования инноваций и повышения производительности ресурсов. Тем не менее, современный неблагоприятный экономический климат связывает выполнение требований законов по защите окружающей среды с определенными издержками и ограничивает возможные выгоды от инноваций, делая указанный компромиссный выбор значительно более жестким, чем он мог бы быть.

Начать хотя бы с того, что борьба за установление и соблюдение законов по защите окружающей среды поглощает чрезмерные ресурсы. Например, в исследовании, выполненном в 1992 г. Институтом по гражданскому праву (корпорация Rand), утверждается, что 88% денег, выплаченных страховыми компаниями по искам Superfund в период между 1986 и 1989 годами, пошли на оплату юридических и административных расходов, в то время как лишь 12% — на фактическую очистку соответствующих территорий от загрязнения.⁸ Законы Superfund — наверное, самые неэффективные законы по защите окружающей среды в Соединенных Штатах, но это не единственная причина неэффективности. Мы полагаем, что немалая часть затрат на охрану окружающей среды, а также доходов компаний от продукции и услуг, связанных с охраной окружающей среды, уходит на борьбу вокруг защиты окружающей среды, а не на саму защиту.

Одна из проблем, связанных с этим процессом, заключается в том, что он замыкает компании в рамках статичного мышления и систематически завышает оценку расходов на соблюдение законов по охране окружающей среды. Классическим примером являются дебаты, которые велись в 1970 году в Соединенных Штатах по поводу Закона о чистом воздухе. Ли Якокка (Lee Iacocca), в то время исполнительный вице-президент Ford Motor Company, предсказывал, что введение этого закона приведет к резкому скачку цен на автомобили, полной остановке промышленного производства в США к 1975 году и катастрофическим последствиям для американской экономики в целом. Закон о чистом воздухе от 1970 года был все же принят, а мрачные прогнозы Якокки так и не сбылись. Подобных примеров можно привести множество.

Статичное мышление заставляет компании изо всех сил сопротивляться вводу новых стандартов по защите окружающей среды, которые, на самом деле, могли бы лишь усилить их конкурентоспособность. Например, большинство компаний, занимающихся дистилляцией каменноугольной смолы в Соединенных Штатах, выступили против законов 1991 г., требующих существенного снижения выбросов бензола. Единственным решением на тот момент было закрытие резервуаров для хранения каменноугольной смолы дорогостоящей газовой подушкой. Однако новый закон заставил компанию Aristech Chemical Corporation (Питсбург, Пенсильвания) разработать способ удаления бензола из каменноугольной смолы на пер-

вом же этапе технологического процесса, устранив тем самым необходимость использования газовой подушки. В результате вместо увеличения издержек компания добилась экономии, составившей 3,3 млн долл.

Более того, опасения компаний относительно величины издержек, обусловленных выполнением требований законов по защите окружающей среды, оказываются, как правило, весьма преувеличенными. Многие компании, например, не принимают в расчет кривую обучения, несмотря на то, что фактические расходы на защиту окружающей среды имеют тенденцию к сокращению с течением времени. Недавно проведенное исследование целлюлозно-бумажной отрасли, например, показало что фактические расходы на защиту окружающей среды оказались в пределах от четырех до пяти долларов и пятидесяти центов на тонну продукции, в то время как согласно первоначальным оценкам они должны были составить шестнадцать долларов и сорок центов.⁹ Аналогично этому издержки на выполнение требований закона 1990 года, регулирующего выбросы двуокиси серы, составляют сегодня примерно лишь половину той суммы, которую первоначально предсказывали аналитики, и продолжают снижаться. Если компания акцентирует свое внимание на внедрении инноваций и повышении производительности ресурсов, нынешние издержки на выполнение требований законов по защите окружающей среды, по-видимому, представляют собой верхний предел.

В наши дни нередко вспыхивают дискуссии относительно тех преимуществ, которые несут обществу отдельные стандарты по охране окружающей среды. Например, предметом многих научных споров является сама возможность точного определения благотворного воздействия чистого воздуха на здоровье человека. Кое-кто вообще полагает, что вредные последствия загрязнения окружающей среды несколько преувеличены. Но какими бы ни оказались на самом деле *социальные* преимущества строгого соблюдения стандартов по охране окружающей среды, *частные* расходы компаний по-прежнему остаются значительно выше, чем это в действительности требуется.

Законы плохие и законы хорошие

Помимо того, что современное законодательство по охране окружающей среды в Соединенных Штатах влечет за собой значительные издержки, оно зачастую сдерживает процесс внедрения инноваций или вообще делает его невозможным. Проблема этого законодательства вовсе не в том, что оно чересчур жесткое. Проблема заключается в способе составления этих стандартов и полной неэффективности их администрирования. Жесткие стандарты могут и должны способствовать повышению производительности ресурсов. Однако законодательство по охране окружающей среды в США не воспользовалось этим потенциалом, акцентировав внимание не на предотвращении загрязнения, а на устранении его последствий, принуждая компании к использованию определенных технологий, устанавливая жесткие и зачастую совершенно нереальные сроки и создавая для компаний условия полной и абсолютно неоправданной неопределенности.

Современное законодательство не поощряет компании к риску и экспериментированию. Угроза наказания и постоянно проявляемое государством отсутствие гибкости в использовании мер принуждения, не говоря уж обо всем остальном, лишь усугубляют проблему. Например, компания, внедряющая инновации и добившаяся — при минимальных издержках — сокращения выбросов на 95% от требуемой величины, вполне может быть оштрафована за несоблюдение требований закона, несмотря на то, что это “несоблюдение” составляет лишь 5% от требуемой величины сокращения выбросов. С другой стороны, законодательство поощряет тех, кто полностью выполнил требования закона, пусть даже за счет дорогостоящей вторичной переработки отходов. (См. вставку “Законодательство, поощряющее инновации”.)

Законодательство, поощряющее инновации

Хорошо продуманное законодательство не должно стимулировать рост издержек. Изложенные ниже принципы построения законов по охране окружающей среды стимулируют внедрение инноваций, способствуют повышению производительности ресурсов и конкурентоспособности. *Акцентировать внимание на результатах производства, а не на технологиях.* Старые законы зачастую предписывали в обязательном порядке внедрение определенных технологий, например катализаторов и газоочистителей в случае загрязнения воздуха. Фразы типа “наилучшая из имеющихся технологий” (best available technology — BAT) и “наилучшая из имеющихся технологий контроля” (best available control technology — BACT) прочно укоренились в сознании специалистов и наводят на мысль, что наилучшая технология уже придумана и потребности в инновациях нет и быть не может. *Предписывать скорее жесткую, чем мягкую, регуляцию.* Компании могут выполнять требования законов постепенно, зачастую с помощью таких

решений, как обезвреживание отходов в конце производственного процесса или вторичная переработка отходов. Таким образом, регуляция должна быть достаточно жесткой, стимулируя реальные инновации.

Регулировать как можно ближе к конечному пользователю, в то же время поощряя решения в направлении “снизу вверх”. Это, как правило, обеспечивает большую гибкость для внедрения инноваций в конечной продукции и на всех этапах производства и распределения. Полное избежание загрязнения или (на втором месте) снижение его на ранних стадиях в цепочке ценности почти всегда связано с меньшими расходами, чем “исправления” или очистка на поздних стадиях.

Предусматривать периоды “постепенного развертывания”. Щадящие, но четко определенные периоды “постепенного развертывания” (или “вхождения”), привязанные к циклам отрасль-капитал-инвестиции, позволят компаниям разработать новые и экономичные (с точки зрения использования ресурсов)

технологии, вместо того чтобы принуждать их поспешно внедрять дорогостоящие решения, имеющие характер “заплат”. Власти штата Калифорния установили столь жесткие сроки для выполнения требований законов по охране окружающей среды в деревообрабатывающей отрасли, что многие компании вынуждены были перенести свои предприятия в другие штаты, вместо того чтобы приобретать дорогостоящее контрольное оборудование.

Применять рыночные стимулы. Рыночные стимулы, такие как штрафные санкции за загрязнение и различные схемы возврата задатка, обращают внимание компаний на неэффективное использование ресурсов. Кроме того, рыночные стимулы обеспечивают постоянное поощрение внедрения инноваций и творческого использования технологий, которые превосходят текущие стандарты.

Гармонизировать или сблизить законодательство в родственных сферах. Страх ответственности перед законом, который испытывают компании в Соединенных Штатах, заставляет их придерживаться безопасных ВАТ-подходов, а несовершенство законов по отношению к альтернативным технологиям тормозит внедрение выгодных инноваций. Например, одним из способов избавиться от использования хладагентов в холодильниках, повинных, как считается, в разрушении озонового слоя Земли, является замена их небольшими количествами пропана и бутана. Но складывается впечатление, что узко понимаемые законы безопасности, в которых упоминаются эти газы,

препятствуют внедрению этой новой технологии в Соединенных Штатах, в то время как несколько ведущих европейских компаний уже продают новые изделия с использованием этой технологии.

Разрабатывать законы параллельно с другими странами или даже слегка опережать их в этом деле. Очень важно минимизировать возможные конкурентные недостатки относительно зарубежных компаний, которые пока еще не придерживаются подобных стандартов. Разработка законов с небольшим опережением других стран, кроме того, максимизирует экспортный потенциал в секторе контроля загрязнений за счет усиления стимулов для внедрения инноваций. Когда стандарты в Соединенных Штатах опережали соответствующие разработки в других странах, у американских компаний появились возможности для получения ценных “пионерных” преимуществ. Однако если такое опережение в разработке стандартов оказывается чересчур большим или они слишком отличаются по своему характеру от тех стандартов, которые, вероятнее всего, будут применяться к зарубежным конкурентам, инновации в соответствующей отрасли могут пойти в неправильном направлении.

Сделать законодательный процесс более стабильным и предсказуемым. Сам по себе законодательный процесс не менее важен, чем разрабатываемые стандарты. Если стандарты и периоды “постепенного вхождения” устанавливаются и принимаются достаточно заблаговременно и если законодатели готовы оставлять эти стандарты в неприкосновенности в

течение, скажем, пяти лет, у компаний появится возможность приспособиться к этим стандартам и принять соответствующие радикальные меры, вместо того чтобы наскоро поставить какие-нибудь “заплаты” в ожидании очередных изменений.

Требовать участия компаний в установлении стандартов с самого начала этого процесса. Американское законодательство по охране окружающей среды в корне отличается от соответствующего европейского законодательства своим воинственным настроем. Компании должны оказывать помощь законодателям в определении периодов “постепенного развертывания”, содержимого законов и наиболее эффективного законодательного процесса. Заранее установленный перечень информационных запросов и порядок взаимодействия с представителями компаний должен представлять собой неотъемлемую часть законодательного процесса. Как компаниям, так и законодателям следует поработать над созданием климата взаимного доверия, поскольку компании должны предоставлять законодателям действительно полезную информацию, а законодатели должны самым серьезным образом относиться к этой информации. *Добиться от законодателей понимания сути технических проблем.* Законодатели должны хорошо разбираться в экономике соответствующей отрасли и факторах, которые обеспечивают

конкурентоспособность компаний, действующих в этой отрасли. Улучшенный информационный обмен поможет избежать дорогостоящих игр, когда недостаточно информированные компании прибегают к услугам множества юристов и консультантов в попытках уклониться от выполнения далеких от совершенства законов, разработанных недостаточно информированными законодателями. *Минимизировать время и ресурсы, используемые в самом законодательном процессе.* Бесконечные проволочки, связанные с выдачей разрешений, как правило, влекут за собой немалые издержки для компаний. Саморегуляция с периодическими инспекциями была бы более эффективной, чем требование формальных одобрений. Потенциальные и фактические судебные тяжбы порождают состояние неопределенности и поглощают дополнительные ресурсы. Обязательные арбитражные процедуры или жесткие арбитражные меры, предпринимаемые еще до начала судебной тяжбы, способны снизить эти издержки и стимулировать инновации.

Более подробно о предложениях по изменению законодательства по охране окружающей среды читайте в статье Michael E. Porter and Claas van der Linde, “Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship”, Journal of Economic Perspectives 9, no. 4 (fall 1995).

Точно так же, как плохое законодательство наносит вред конкурентоспособности компаний, хорошее законодательство может благоприятствовать ей. Рассмотрим различия между целлюлозно-бумажной отраслью США и Скандинавии. Жесткие американские законы раннего периода (70-е годы) были введены в дей-

ствие без соответствующих периодов “постепенного развертывания”, что заставило компании поспешно внедрять у себя “наилучшие из имеющихся технологий” (т.е. ВАТ-технологии, о которых мы уже упоминали). В те времена подобные требования означали обязательную установку испытанных, но дорогостоящих систем обезвреживания отходов в конце производственного процесса. В отличие от этого, в Скандинавии соответствующее законодательство допускало более гибкие подходы, позволяя компаниям уделять основное внимание собственно производственному процессу, а не вторичной переработке отходов. Скандинавские компании разработали прогрессивные технологии варки целлюлозы и отбеливания, которые позволили не только выполнить требования законодательства по снижению уровня вредных выбросов, но и снизить операционные издержки. Поэтому даже несмотря на то, что подобные законы впервые появились именно в Соединенных Штатах, американские компании так и не смогли реализовать свои “пионерные” преимущества, поскольку законы этой страны игнорировали важнейший принцип “хорошего” природоохранного законодательства: создавать наиболее благоприятные условия для инноваций, предоставляя возможность самим компаниям выбирать способ решения своих проблем.

К несчастью для целлюлозно-бумажной промышленности Соединенных Штатов, второй принцип “хорошего” законодательства — способствовать постоянным усовершенствованиям, не заикливаясь на какой-то конкретной технологии и не стремиться сохранить определенный статус-кво — также был нарушен. Шведские законодатели применили более эффективный подход. В то время как Соединенные Штаты поставили перед компаниями жесткие цели по сокращению уровня вредных выбросов и установили чрезвычайно сжатые сроки для выполнения этих требований, шведы начали с установления более мягких стандартов, оговорив, впрочем, что вскоре будут установлены более жесткие. Результаты оказались вполне предсказуемыми. Американские компании установили у себя системы вторичной переработки отходов и на этом остановились. Шведские же производители, предвидя появление новых стандартов, постепенно и планомерно внедряли у себя прогрессивные природоохранные технологии.

Подобный подход, поощряющий инновации, породил остаточный эффект повышения конкурентоспособности местных компаний, занимающихся выпуском оборудования для целлюлозно-бумажной промышленности. Стимулируемые резко возросшим в Скандинавии спросом на глубокие усовершенствования технологических процессов, местные поставщики оборудования для целлюлозно-бумажной промышленности, такие как *Sunds Defibrator* и *Камуг*, в конечном счете добились выдающихся успехов в продаже прогрессивного оборудования для варки целлюлозы и отбеливания и на зарубежных рынках.

Со временем скандинавская целлюлозно-бумажная промышленность смогла воспользоваться и такими плодами инновационных изменений, которые уже не были напрямую связаны с выполнением требований природоохранных законов. К началу 90-х годов производители осознали, что растущий общественный интерес к

состоянию окружающей среды и проблемам, связанным со стоками целлюлозных заводов, создает для них дополнительную рыночную нишу. Спустя некоторое время скандинавские компании, выпускающие “бесхлорную” бумагу, смогли пользоваться значительными ценовыми надбавками и обслуживать быстро растущий сегмент рынка для потребителей, равнодушных к проблемам окружающей среды.

Уроки для компаний

Несомненно, неправильные подходы к выполнению требований природоохранных законов принесли компаниям немалые потери. Но те менеджеры, которые встречали в штюки любые подобные законы, проявили, наверное, еще большую недалекость. Не секрет, что японские и германские автомобильные компании разработали более легкие и экономичные двигатели в ответ на появление новых стандартов расхода топлива, в то время как менее конкурентоспособные американские компании не придумали ничего лучше, как сопротивляться этим стандартам, в надежде, что они “рассосутся” сами по себе. В конце концов американские компании осознали, что единственной альтернативой конкуренции с помощью инноваций является полное банкротство. Но мысль эта пришла слишком поздно, она стоила им многих миллиардов долларов убытков и сокращения многих тысяч рабочих мест.

Если другие менеджеры хотят избежать подобных ошибок, они должны воспринимать меры по защите окружающей среды не как обременительную обязанность или неизбежное зло, а как экономическую и конкурентную возможность. Видя перед собой перспективу выполнения требований новых законов по охране окружающей среды, компании должны не начинать лихорадочный поиск возможных вариантов “обхода” этих законов, а задать себе такие вопросы, как “Не расходует ли мы понапрасну какие-либо ресурсы?” и “Нельзя ли повысить потребительскую ценность нашей продукции?” Пионеры, т.е. компании, которые умеют прежде всего увидеть возможность и найти решения, основанные на инновациях, сумеют извлечь для себя из этой ситуации немалые конкурентные преимущества, точно так же, как это удалось германским и японским автомобильным компаниям. (См. вставку “Новые защитники окружающей среды”.)

На нынешнем этапе вопросы охраны окружающей среды для большинства компаний по-прежнему представляются исключительной сферой интересов специалистов. И в этом нет ничего удивительного. Любая новая управленческая проблема, как правило, проходит определенный и вполне предсказуемый жизненный цикл. Когда такая проблема возникает впервые, компания обращается за помощью к сторонним специалистам. По мере дальнейшего ознакомления с проблемой у компании появляются собственные специалисты по этой проблеме. Только после того как проблема “созреет” полностью, ею начинает заниматься непосредственно руководство компании.

Многие компании делегировали обязанность заниматься анализом проблем окружающей среды и разработки соответствующих решений сторонним юристам и консультантам по охране окружающей среды. Участие таких специалистов (ко-

торые не отличаются глубоким знанием соответствующих технологических процессов) в решении столь непростого вопроса, как выполнение требований природоохранных законов, неминуемо сводится именно к выполнению требований, а не к разработке инноваций. Они, как правило, предпочитают решения, сводящиеся к обезвреживанию отходов на конечной стадии производственного процесса. Более того, многие консультанты связаны с поставщиками соответствующих технологий. Некоторые компании находятся во второй фазе, когда вопросы защиты окружающей среды решаются собственными специалистами компании. Но эти специалисты, работающие обычно в юридических или природоохранных отделах компании, не владеют всей необходимой экономической и финансовой информацией и находятся несколько в стороне от главных управленческих решений, принимаемых в компании. И в этом случае результатом почти всегда являются решения, носящие чересчур узкий характер и предусматривающие ту или иную последовательность незначительных мер.

Новые защитники окружающей среды

Защитники окружающей среды могут способствовать внедрению инноваций и повышению производительности ресурсов, подав свой голос в поддержку полезных и разумных природоохранных стандартов и информируя широкую общественность о прогрессивной роли тех способов решения проблем окружающей среды, которые связаны с внедрением инноваций. Немецкий отдел движения "Гринпис", например, отмечал в 1992 году, что применение в качестве хладагента в холодильниках смеси пропана и бутана гораздо безопаснее, чем имевших преимущественное распространение в те годы гидрофтороуглеродов или гидрохлорофтороуглеродов, которые предлагались в качестве повсеместных заменителей хлорофтороуглеродов. "Гринпис" впервые в своей истории начал кампанию поддержки коммерческого продукта. В сущности, была развернута рекламная кампания в поддержку

холодильника, разработанного компанией Fogon — небольшим производителем холодильников, находившимся на грани банкротства. Эта акция получила широкую поддержку в средствах массовой информации и оказалась решающим фактором в резком повышении спроса на пропан-бутановые холодильники, выпускавшиеся компанией Fogon, и в переходе на выпуск холодильников по той же технологии других, более солидных производителей в Германии. Неправительственные природоохранные организации могут поддержать промышленность, став источником информации о более прогрессивных технологиях, которые могут быть известны лишь сравнительно узкому кругу компаний-пионеров. Выяснив, например, что многим издателям и читателям журналов ничего не известно о более высоком качестве "бесхлорной" бумаги, немецкий отдел "Гринпис" издал журнал, отпечатанный на такой

бумаге. Этот журнал по внешнему виду очень напоминал ведущий немецкий политический еженедельник *Der Spiegel*. Эта акция заставила многих читателей потребовать от издателей, чтобы те перешли на использование "бесхлорной" бумаги. Вскоре после этого *Der Spiegel* и несколько других крупных журналов действительно перешли на использование такой бумаги. Другим природоохранной организациям удалось отвлечь определенные ресурсы от судебных разбирательств и направить их, вместо этого, на финансирование и популяризацию исследований по инновациям, касающимся решения проблем защиты окружающей среды. Фонд защиты окружающей среды (Environmental Defense Fund — EDF), принадлежащий к числу американских природоохранных организаций, выступил в роли пропагандиста законодательных систем рыночного типа и поборника непосредственной работы с промышленностью. Он поддержал систему продажи прав на выбросы двуоксида серы, которая позволяет компаниям либо сокращать

свои собственные выбросы, либо покупать права на такие выбросы у компаний, которым удалось превысить свои квоты на сокращение выбросов при более низких издержках. Результатом работы совместной группы EDF-McDonald's под названием Waste Reduction Task Force, сформированной в 1990 году, стало существенное изменение методов упаковки продуктов McDonald's, в том числе устранение пенополистиролового грейфера. В настоящее время EDF совместно с компанией General Motors разрабатывает планы уменьшения вредных выхлопов у автомобилей, а совместно с Johnson & Johnson, McDonald's, NationsBank, The Prudential Insurance Company of America, Time Warner и Университетом Дьюка пропагандирует использование повторно переработанной бумаги.

Источник: Benjamin C. Bonifant and Ian Ratcliffe, "Competitive Implications of Environmental Regulation in the Pulp and Paper Industry", working paper, Management Institute for Environment and Business, Washington, D.C., 1994.

Если же речь идет о рассмотрении вопросов, касающихся радикальных инноваций в производственных процессах и самой продукции, не говоря уж о реализации соответствующих мер, то природоохранные стратегии должны стать заботой руководства компании. Меры по защите окружающей среды должны быть интегрированы в процесс повышения производительности и конкурентоспособности в целом. Процесс принятия решений в этом случае должен основываться не на модели контроля загрязнения, а на модели производительности ресурсов.

Каким образом руководство может ускорить продвижение своей компании в направлении более конкурентоспособного природоохранного подхода? Во-первых, они могут попытаться измерить прямое и косвенное воздействие производственной деятельности компании на окружающую среду. Одной из основных причин отсутствия у компаний горячего желания внедрять инновации для решения проблем защиты окружающей среды является элементарное невежество. Например, крупный

производитель органических химикатов нанял консультанта для исследования возможностей сокращения вредных отходов по 40 потокам этих отходов. Тщательная проверка выявила 497 различных потоков отходов — компания более чем на порядок ошиблась в определении данных, касающихся своего собственного производства.¹⁰ Наши исследования показывают, что лишь сам по себе факт измерения порождает множество идей относительно повышения производительности ресурсов.

Компании, которые принимают на вооружение идею повышения производительности ресурсов и готовы значительно расширить те рамки, на которые распространяется действие природоохранных законов, добиваются наибольшего выигрыша. Компаниям следует подвергнуть тщательной инвентаризации все неиспользуемые и попадающие в отходы ресурсы и упаковку. Некоторые плохо используемые ресурсы компании подолгу хранятся на складах, а некоторые просто выбрасываются. Неэффективность использования ресурсов в косвенном виде проявляется на уровне поставщиков, каналов и потребителей. На потребительском уровне неэффективность использования ресурсов проявляется в ходе использования продукта, в выбрасывании упаковки, а также в ресурсах, которые остаются в полностью использованном продукте.

Во-вторых, менеджеры должны признать наличие издержек нереализованных возможностей, обусловленных не полностью использованными ресурсами. Лишь немногие компании удосужились проанализировать истинную стоимость вредных (и вообще любых) отходов своего производства, еще меньшее число компаний — воздействия второго порядка, оказываемые этими отходами на их деятельность. Буквально единицы, анализируя издержки неиспользованных возможностей ресурсов, которые они пускают в отходы, и нереализованные ими резервы повышения производительности ресурсов, готовы не ограничивать этот анализ лишь своими собственными издержками. И уж практически невозможно найти компании, которые задумывались бы о потребительской ценности и издержках неиспользованных возможностей, связанных с понапрасну растрачиваемыми ресурсами на потребительском уровне.

Более того, многие компании вообще не занимаются тщательным отслеживанием своих затрат на охрану окружающей среды, а традиционные системы бухгалтерского учета не располагают достаточными возможностями для точного определения эффективности использования ресурсов. Компании оценивают природоохранные проекты как дискретные, автономные капиталовложения. Непосредственные инвестиции в снижение уровня вредных отходов осуществляются с использованием завышенных норм, заведомо предполагающих высокий риск таких инвестиций — при этом десятидолларовые купюры продолжают оставаться на земле. Более полная информация и более совершенные методы оценки помогут менеджерам уменьшить вредное воздействие производства на окружающую среду и повысить производительность ресурсов.

В-третьих, компаниям следует переориентироваться на принятие решений, основанных на внедрении инноваций и повышении производительности ресурсов.

Они должны тщательно проанализировать как отходы своего собственного производства, так и отходы, получаемые в результате использования готовой продукции. В результате этого анализа руководство компании должно принять решение о целесообразности изменения конструкции изделий, дизайна упаковки, использовании других исходных материалов или других технологических процессов. Нам не раз приходилось удивляться необычайной эффективности некоторых системных решений. Определенные группы действий могут быть реконфигурированы, а замена некоторых факторов производства или упаковки может повысить эффективность утилизации и возможности для восстановления. Подходы, ориентированные на переработку отдельных видов отходов, необходимо срочно пересмотреть.

Современные системы поощрения за удачное решение проблем охраны окружающей среды в такой же мере направлены против инноваций, как и нынешнее природоохранное законодательство. На уровне предприятия вознаграждением отмечаются высокие объемы производства, но величина природоохранных расходов и эффективность использования ресурсов при этом не учитываются. Наказание за новаторское и экономически эффективное решение, которое по каким-либо причинам не оправдало возлагавшихся на него ожиданий, зачастую оказывается значительно ощутимее, чем вознаграждение за дорогостоящее, но “успешное” решение.

Наконец, компании должны проявлять гораздо большую активность в поиске новых типов взаимоотношений с законодателями и различными природоохранными организациями. Компании нуждаются в новом мышлении. Имеют ли право компании, делающие резкие заявления о том, что природоохранные законы наносят ущерб их конкурентоспособности, рассчитывать на то, что законодатели и природоохранные организации проявят гибкость и понимание, когда те же компании попросят у них отвести побольше времени на внедрение инноваций?

Мировая экономика на переходном этапе

Настало время, когда реалии современной конкуренции должны наконец выработать у нас правильное понимание взаимосвязи между конкурентоспособностью и защитой окружающей среды. Традиционно, нации были более конкурентоспособными, если их компании имели доступ к более дешевым факторам производства: капиталу, рабочей силе, энергии и сырью. Например, в отраслях, полагающихся на природные ресурсы, самыми конкурентоспособными компаниями и странами были те, которые имели в своем распоряжении богатые источники природных ресурсов. Поскольку технология менялась очень медленно, достижения сравнительного преимущества по факторам производства было вполне достаточно для успеха.

С развитием и углублением в последние десятилетия глобализации экономики понятие сравнительного преимущества быстро теряет свое прежнее значение. Компании могут добывать сравнительно дешевые факторы производства где угодно, а быстрое появление все новых и новых технологий в состоянии нивелировать недостатки дорогостоящих факторов производства. Например, компания с дорогостоящей местной рабочей силой может автоматизировать выполнение опе-

раций, не требующих работников высокой квалификации. Компания, испытывающая нехватку какого-либо вида сырья, может подыскать для себя альтернативный вид сырья или даже создать синтетический заменитель. Чтобы сократить расходы на хранение исходных материалов и компонентов, японские компании выступили первопроходцами производства “с колес”.

Итак, в наше время уже недостаточно просто владеть ресурсами. Продуктивное использование ресурсов — вот что составляет основу конкурентоспособности сегодня. Компании могут повышать производительность ресурсов за счет более эффективного производства уже существующей продукции или за счет изготовления продукции, имеющей большую потребительскую ценность, т.е. продукции, за которую потребители с готовностью платят деньги. Все чаще наиболее конкурентоспособными становятся не те страны и компании, которые имеют доступ к дешевым факторам производства, а те, которые применяют наиболее совершенные технологии и эффективные методы использования своих факторов производства. Поскольку технологии непрерывно изменяются, эта новая парадигма глобальной конкурентоспособности требует от компаний способности как можно быстрее внедрять соответствующие инновации.

В этой новой парадигме заключено понимание того, какой должна быть природоохранная политика: какие подходы следует применять в этой политике, как природоохранные законы должны регулировать производственную деятельность компаний и насколько жестким должно быть такое регулирование. Эта новая парадигма свела вместе понятия защиты окружающей среды и конкурентоспособности. Очень важно, чтобы использование ресурсов было продуктивным. При этом не важно, о каких ресурсах идет речь, — природных и физических или человеческих и капитальных. Прогресс в деле защиты окружающей среды требует, чтобы внедряемые инновации повышали производительность ресурсов. Но ведь именно этого требуют и современные условия глобальной конкуренции! Вспомним 70-е годы: сопротивление американских автомобилестроителей инновациям, позволяющим снизить уровень вредных отходов, не только наносило вред окружающей среде, но и снижало конкурентоспособность американских компаний в глобальной экономике. Развивающиеся страны, привыкшие к расточительным методам обращения с ресурсами и пренебрегающие природоохранными стандартами лишь потому, что они “слишком дорого стоят”, подрывают собственную конкурентоспособность, обрекая себя на нищету.

То, как та или иная отрасль реагирует на проблемы защиты окружающей среды, является неплохим показателем ее конкурентоспособности в целом. Необходимость выполнения требований природоохранного законодательства вовсе не обязательно ведет к внедрению инноваций и повышению конкурентоспособности или производительности у всех компаний. Выигрывают лишь те компании, которые умело внедряют нужные инновации. Истинно конкурентоспособная компания чаще всего с готовностью откликается на появление нового стандарта внедрением соответствующей инновации. А неконкурентоспособная компания, как правило, не ориентирована на внедрение инноваций, и поэтому изо всех сил противится любым законам.

Нет ничего удивительного в том, что дебаты о взаимовлиянии защиты окружающей среды и конкурентоспособности развивались именно по такому сценарию, который мы наблюдали в реальной жизни. Действительно, экономически деструктивная борьба по поводу перераспределения является нормой многих сфер государственной политики. Но сейчас настало время для выбора другой парадигмы, с которой мы и войдем в следующее столетие. Международная конкуренция за последние несколько десятилетий претерпела разительные изменения. Старшие руководители, которые воспитывались во времена, когда природоохранное законодательство ассоциировалось у многих с бесконечными судебными тяжбами, все чаще наблюдают, как меры по защите окружающей среды становятся по-настоящему прибыльным бизнесом. Успешно действующие компании отвергают устаревший подход “или-или” и строят свою деятельность на основе экономической логики, которая устанавливает четкую взаимосвязь между окружающей средой, производительностью ресурсов, инновациями и конкурентоспособностью.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. Одной из самых ранних работ, в которых отражается изложенный выше подход к защите окружающей среды, является книга Джоэла Маковера (Joel Makower) *The E-Factor: The Bottom Line Approach to Environmentally Responsible Business* (New York: Times Books, 1993).
2. Andrew King, “Improved Manufacturing Resulting from Learning from Waste: Causes, Importance, and Enabling Conditions”, working paper, Stern School of Business, New York University, New York, 1994.
3. Mark H. Dorfman, Warren R. Muir, and Catherine G. Miller, *Environmental Dividends: Cutting More Chemical Wastes* (New York: INFORM, 1992).
4. Don L. Boroughs and Betsy Carpenter, “Helping the Planet and the Economy”, *U.S. News and World Report* 110, no. 11, March 25, 1991, p. 46.
5. John H. Sheridan, “Attacking Wastes and Saving Money . . . Some of the Time”, *Industry Week*, February 17, 1992, p. 43.
6. Gerald Parkinson, “Reducing Wastes Can Be Cost-Effective”, *Chemical Engineering* 97, no. 7, July 1990, p. 30.
7. Stephen J. DeCanio, “Why Do Profitable Energy-Saving Projects Languish?” working paper, Second International Research Conference of the Greening of Industry Network, Cambridge, Massachusetts, 1993.
8. Jan Paul Acton and Lloyd S. Dixon, “Superfund and Transaction Costs: The Experiences of Insurers and Very Large Industrial Firms”, working paper, Rand Institute for Civil Justice, Santa Monica, California, 1992.
9. Norman Bonson, Neil McCubbin, and John B. Sprague, “Kraft Mill Effluents in Ontario”, report prepared for the Technical Advisory Committee, Pulp and Paper Sector of MISA, Ontario Ministry of the Environment, Toronto, March 29, 1988, p. 166.
10. Parkinson, p. 30.

ГЛАВА 11

Конкурентное преимущество старой части города

Майкл Е. Портер

Исследование, на котором основана эта статья, было бы невозможно провести без всемерной поддержки со стороны Гарвардской школы бизнеса (Harvard Business School) и помощи множества частных лиц. Самое активное участие в подготовке этой статьи принимали Уитни Тилсон (Whitney Tilson), Майкл Марубио (Michael Marubio) и Барбара Пайдж (Barbara Paige). Я также хотел бы поблагодарить многих студентов-выпускников как Гарвардской школы бизнеса, так и других учебных заведений. Их участие в проведении исследований, которые легли в основу этой статьи, было чрезвычайно полезным.

Май-июнь 1995 г.

Экономический упадок старой (как правило, центральной) части американских городов явился, возможно, самой серьезной проблемой, с которой столкнулась нация. Проблемы с занятостью в бесперспективных городских районах порождают не только порочный круг бедности, но и множество острых социальных недугов, таких как наркомания и преступность. По мере продолжающегося ухудшения состояния старых городов дебаты по поводу того, как им помочь, приобретают все большую актуальность.

Суровая реальность состоит в том, что все усилия нескольких последних десятилетий, направленные на то, чтобы вдохнуть новую жизнь в хиреющие старые города, потерпели полную неудачу. Формирование стабильной экономической базы — а вместе с ней и новых рабочих мест, материального благополучия, ролевых моделей и более совершенной местной инфраструктуры — по-прежнему оказывается нам не под силу, несмотря на вложения значительных ресурсов.

Прошлые усилия направлялись согласно социальной модели, построенной на основе удовлетворения потребностей индивидуумов. Поэтому помощь старым центрам городов преимущественно принимала форму “программ облегчения положения”, таких как денежная помощь, жилищные субсидии и продовольственные карточки. Вся эта помощь была направлена на решение совершенно очевидных — и реальных — социальных нужд.

Программы, нацеленные в основном на экономическое развитие, носили фрагментарный характер и отличались крайней неэффективностью. Эти разрозненные и несогласованные подходы, как правило, принимали форму всевозможных субсидий, программ предоставления льгот или дорогостоящих мер по стимулированию экономической активности в смежных областях (например, таких как жилищное строительство). В отсутствие целостной стратегии такие программы воспринимали старый город как остров, изолированный от окружающей экономики и подчиняющийся своим собственным, уникальным законам конкуренции. Они поощряли и поддерживали небольшие, примитивные предприятия, ориентированные на обслуживание локального сообщества, но весьма плохо оснащенные, чтобы задействовать собственный покупательный потенциал этого сообщества, не говоря уж об экспорте своей продукции за пределы старого города. Коротко говоря, такая социальная модель невольно подрывала процесс формирования экономически жизнеспособных компаний. Без таких компаний и рабочих мест, которые они создают, социальные проблемы будут лишь обостряться.

Настало время признать, что возвращение старого города к жизни требует совершенно иного подхода. В то время как социальные программы будут продолжать играть чрезвычайно важную роль в удовлетворении человеческих потребностей и улучшении образования, они должны поддерживать, а не подрывать логически последовательную экономическую стратегию. Вопрос, который мы должны себе задать, звучит так: за счет чего могут развиваться и расти предприятия, базирующиеся в старых городах, и сопутствующие им возможности увеличения занятости населения этих городов? Прочная экономическая база действительно *может* быть создана в старом городе, но она должна быть создана именно так, как это происходит во всех других местах: за счет частных инициатив, связанных с возможностью получения прибыли, а также инвестиций, основанных на личном экономическом интересе, и наличия подлинного конкурентного преимущества — а вовсе не с помощью искусственных стимулов, благотворительности или правительственных распоряжений.

Мы должны прекратить порочную практику решения проблем старого города за счет постоянного наращивания социальных инвестиций и упования на то, что это повлечет за собой рост экономической активности. Напротив, экономическая модель должна строиться на предположении о том, что предприятия старого города должны быть прибыльными и занимать такие позиции, которые позволяли бы им успешно конкурировать в региональном, национальном и даже международном масштабе. Эти предприятия должны уметь не только обслуживать локальное сообщество, но и экспортировать товары и услуги в окружающую эконо-

мику. Краеугольным камнем такой модели является выявление и использование конкурентных преимуществ старых городов, что обязательно приведет к появлению по-настоящему прибыльного бизнеса.

Наши старые подходы и программы попали в ловушку перераспределения богатства. Реальная же потребность — и реальная возможность — заключается в том, чтобы создавать это богатство.

Вперед, к новой модели: выбор местоположения и развитие бизнеса

Экономическая деятельность компаний в старых городах и вокруг них пустит корни лишь в том случае, если эти компании сумеют использовать те или иные конкурентные преимущества и если они сумеют занять ниши, условия которых трудно воспроизвести в каком-либо другом месте. Если компании хотят стать по-настоящему процветающими, они должны отыскать какой-либо “неотразимый” конкурентный повод для обоснования именно в старом городе. С этого фундаментального экономического принципа начинается любая логически последовательная стратегия развития бизнеса, о чем свидетельствуют совершенно противоположные результаты деятельности двух компаний, речь о которых пойдет ниже.

Компания Alpha Electronics (название компании изменено), в которой насчитывалось двадцать восемь сотрудников, занимающихся разработкой и производством периферийных мультимедиа-устройств для компьютеров, поначалу базировалась на окраине Манхэттена (центральная часть Нью-Йорка). В 1987 году Департамент экономического развития Нью-Йорка решил заняться экономическим возрождением Южного Бронкса (типичный пример “старого города”), предлагая различным компаниям перебазироваться в этот район Нью-Йорка. Alpha Electronics, небольшая, но быстро растущая компания, была искренне заинтересована в том, чтобы внести посильный вклад в развитие Южного Бронкса; к тому же она была не прочь воспользоваться льготами, которые был готов предоставить муниципалитет Нью-Йорка всем компаниям-энтузиастам. Городские власти, в свою очередь, были чрезвычайно довольны тем, что компания, занимающаяся высокими технологиями, будет развивать экономику отсталого городского района и создавать новые рабочие места для его населения. В награду за смену местоположения город предоставил Alpha Electronics многочисленные льготы, позволявшие снизить издержки и резко повысить прибыли. Поначалу такая стратегия казалась просто идеальной.

Однако к 1994 году все усилия по смене местоположения вместо ожидаемых прибылей принесли одни убытки. Несмотря на быстрое развитие производства мультимедиа-устройств, Alpha Electronics покинули двадцать из бывших двадцати восьми сотрудников. Оказавшись не в состоянии привлечь высококлассных специалистов для работы в Южном Бронксе или обучить местные кадры, компания была вынуждена разместить на стороне все свое производство и выполнение определенной части проектных работ. Потенциальные поставщики и потребители

отказывались посещать офисы компании. Из-за того, что городские власти не проявляли должного внимания к борьбе с преступностью, помещения компании постоянно обворовывались.

В чем же была причина этих неудач? Несмотря на благие намерения, компания так и не выдержала проверки самой логикой развития бизнеса. Прежде чем решиться на смену местоположения, руководство компании должно было ответить на один вопрос, почему ни одна из процветающих компаний Южного Бронкса не работала в электронной отрасли. Южный Бронкс, как место базирования компании, не обеспечивал никаких преимуществ для развития того бизнеса, которым занималась Alpha Electronics. Зато у него было несколько недостатков, которые оказались для Alpha Electronics роковыми. Alpha Electronics, изолированная от манхэттенского “куста” компаний, занимающихся разработкой электронных устройств и программного обеспечения, утратила жизненно важные для нее связи с потребителями, поставщиками и родственными предприятиями.

В отличие от Alpha Electronics компания Matrix Exhibits, поставщик оборудования для торговых выставок с годовым оборотом 2,2 млн долл. и штатом из тридцати сотрудников, ведет свой процветающий бизнес в старой части Атланты. Когда компания Matrix Exhibits, базировавшаяся в штате Теннесси, решила в 1985 году выйти на рынок Атланты, у нее был очень широкий выбор возможных мест базирования. Все другие компании, которые создавали и сдавали в аренду торговые выставки, размещены в пригородах Атланты. Но Мировой центр конгрессов в Атланте (основная выставочная площадка в городе) находится лишь в шести минутах езды от старого города, и Matrix Exhibits выбрала именно это место, поскольку оно обеспечивало реальное конкурентное преимущество. Сегодня Matrix Exhibits обслуживает своих клиентов в максимально сжатые сроки, обеспечивая им торговые выставки гораздо быстрее, чем ее пригородные конкуренты. Matrix Exhibits извлекает выгоду из низких расценок на аренду складских помещений (примерно половина того, что приходится платить ее конкурентам за аналогичные площади в пригороде), а половина ее сотрудников проживает в той части Атланты, где размещена сама компания. Высокопрофессиональная работа местной полиции помогает компании избежать серьезных проблем с обеспечением собственной безопасности. Сегодня Matrix Exhibits является одним из пяти самых процветающих выставочных домов в штате Джорджия.

Примеры Alpha Electronics и Matrix Exhibits наглядно демонстрируют важность правильного выбора местоположения для дальнейшей судьбы компании. Любое местоположение, идет ли речь о стране, регионе или городе, обладает уникальным набором местных условий, которые благоприятствуют способности базирующихся там компаний вести успешную конкурентную борьбу в соответствующей сфере деятельности. Конкурентное преимущество местоположения обычно проявляется не в отдельных компаниях, а в группах (кластерах) компаний — другими словами, в компаниях, которые действуют в одной и той же отрасли или связаны друг с другом посредством потребителей, поставщиков или каких-то иных взаимосвязей, по-

добных этим. Такие кластеры представляют собой критические массы квалификации, информации, взаимосвязей и инфраструктуры в соответствующей сфере деятельности. Необычный или особо требовательный местный спрос дает компаниям возможность лучше понять потребности своих клиентов. Возьмем, например, массачусетский высококонкурентный кластер компаний, действующих в сфере информационных технологий. Он включает компании, специализирующиеся на производстве полупроводников, рабочих станций, суперкомпьютеров, сетевого оборудования, проектировании программного обеспечения, баз данных, маркетинговых исследованиях и выпуске компьютерных журналов.

Кластер возникает в определенном месте в силу конкретных исторических или географических причин — причин, значение которых со временем может быть сведено к нулю (когда сам кластер становится мощным и самоподдерживающимся в конкурентном отношении). В таких успешно действующих кластерах, как Голливуд, Кремниевая долина, Уолл-стрит и Детройт, несколько конкурентов зачастую подталкивают друг друга к улучшению своей продукции и технологических процессов. Наличие группы конкурирующих компаний создает благоприятные условия для появления новых поставщиков, развития компаний в родственных областях, формирования специализированных программ обучения и появления центров передовых технологий при колледжах и университетах. Кроме того, кластеры предоставляют компаниям-новичкам доступ к необходимым им знаниям, связям и инфраструктуре, которыми они могут воспользоваться для получения собственных экономических преимуществ.

Если определенные регионы (и исторические условия) способствуют возникновению кластеров, то кластеры, в свою очередь, являются двигателями экономического развития. Они создают новые экономические возможности, способствуют появлению новых компаний и новых отраслей. Когда-то эту «теорию местоположения» я описал в работе *Конкурентные преимущества стран*, применив ее к относительно крупным географическим регионам отдельных стран и штатов. Но не в меньшей степени она применима и к более мелким регионам, таким как старый город внутри крупного города. Если мы хотим перенести эту теорию на старый город, сначала необходимо определить конкурентные преимущества этого старого города и способы, с помощью которых компании, базирующиеся в нем, могут установить контакты с окружающими городскими и региональными экономическими системами.

Истинные преимущества старого города

Первым шагом в направлении разработки экономической модели является определение истинных конкурентных преимуществ старого города. Существует весьма распространенное заблуждение, будто старый город имеет два основных преимущества: относительно дешевые недвижимость и трудовые ресурсы. Эти так называемые преимущества являются скорее иллюзорными, чем реальными. Стоимость недвижимости и рабочей силы в старом городе зачастую оказываются выше, чем в пригородной и сельской местности. Но даже если бы старые города могли предложить дешевую недвижимость и трудовые ресурсы (в сравнении с

другими местами в Соединенных Штатах), стоимость основных факторов производства все равно не может обеспечить компаниям из относительно благополучных стран конкурентного преимущества в глобальной экономике. Старые города неизбежно будут терять рабочие места в таких странах, как Мексика и Китай, где стоимость недвижимости и рабочей силы существенно ниже.

Только атрибуты, по-настоящему уникальные для старых городов, способны обеспечить жизнеспособность бизнеса. Проводимые мною в настоящее время исследования различных городских регионов в Соединенных Штатах позволили выявить четыре важнейших преимущества старого города: стратегическое местоположение, спрос местного рынка, объединение с региональными кластерами и людские ресурсы. Многим компаниям и организациям, занимающимся выполнением определенных экономических программ, время от времени удается выявить и использовать то или иное из перечисленных преимуществ. К настоящему времени, однако, не предпринималось никаких систематических усилий по реализации этих преимуществ.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ

Старые города находятся в местах, которые, по логике вещей, *должны* быть экономически ценными регионами. Они расположены вблизи перенаселенных центральных городских районов с высокой арендной платой за недвижимость, важнейших деловых центров, а также транспортных и коммуникационных узлов. В результате старые города способны обеспечивать компаниям те или иные конкурентные преимущества, являющиеся следствием близости к деловой (центральной) части города, инфраструктуре материально-технического снабжения, центрам развлечений и туризма и местам повышенной концентрации компаний.

Например, отрасль, занимающаяся переработкой и сбытом продуктов питания в Бостоне, пользуется конкурентным преимуществом своего местоположения в старом городе, в районе площади Ньюмаркет-сквер (рис. 11.1). В состав этой отрасли входят компании по импорту морепродуктов, предприятия по переработке мяса, хлебопекарни и дистрибьюторы продуктов питания. Поскольку все эти компании находятся вблизи деловой части Бостона, у них появляется возможность резко сократить сроки поставок, в то время как покупатели из деловой части Бостона получают прекрасную возможность покупать продукты питания неподалеку от своего дома. Земля в старом городе дешевле, чем в деловой части Бостона (хотя и дороже, чем в пригородах), а зональные правила по охране окружающей среды допускают возможность переработки продуктов питания в этом районе. Из района площади Ньюмаркет-сквер обеспечивается прекрасный доступ к морскому порту и аэропорту, а также к пунктам загрузки трейлеров, с помощью которых продукты питания доставляются в места назначения. Все это обеспечивает старому городу конкурентное преимущество при экспорте морепродуктов. Сочетание указанных факторов создало в старом городе значительную концентрацию предприятий перерабатывающей промышленности, фирм, обслуживающих банкеты, свадьбы и тому подобные мероприятия, компаний-перевозчиков, оптовых торговцев, дистрибьюторов и других поставщиков.

Несмотря на то что такое местоположение кластера предприятий по переработке продуктов питания в Бостоне имеет глубокие исторические корни (даже более глубокие, чем исторические корни нынешнего старого города), примеры вновь образующихся компаний показывают, сколь важным может быть наличие того или иного преимущества. Рассмотрим пример фирмы, обслуживающей банкеты, свадьбы и т.п., — *Ve Our Guest*. Эта компания, основанная в 1984 году, сдает в аренду все, что необходимо для организации различных торжественных мероприятий. Эта компания размещается в старом городе Бостона, по соседству от Роксбери, что обеспечивает ей чрезвычайно удобный доступ в центральную часть Бостона. В результате качество услуг, предоставляемых *Ve Our Guest* своим клиентам, оказывается выше, чем у ее конкурентов. Чтобы еще больше усилить стратегию обслуживания клиентов, *Ve Our Guest* обеспечила себе необходимый товарно-материальный запас на случай возникновения периодов пикового спроса. Сегодня в штате компании насчитывается тридцать шесть служащих, работающих полный рабочий день. Объем ежегодных продаж компании составляет 1,2 млн долл.

Остается только удивляться, что для многих компаний, которые остались в старых городах Бостона и Лос-Анджелеса, несмотря на многочисленные трудности, с которыми там приходится сталкиваться, выбранное ими местоположение имеет столь большое значение. В указанных местах, например, наблюдается большая концентрация предприятий, занимающихся материально-техническим снабжением и организацией складирования товаров. Казалось бы, современные достижения в области транспорта и связи могут уменьшить значимость местоположения для определенных видов бизнеса. Однако возрастающая важность региональных кластеров и таких концепций, как “поставка точно в срок”, высшее качество обслуживания клиентов и тесные партнерские отношения между потребителями и поставщиками делают правильный выбор местоположения даже еще более важным, чем раньше.

Таким образом, существует значительный потенциал для развития бизнеса, базирующегося в старом городе, если взять за основу преимущество стратегического местоположения. Наиболее отчетливыми перспективами в этом отношении обладают те компании, для которых выбор подходящего местоположения имеет жизненно важное значение и которые в настоящий момент базируются в каком-то другом месте. То же можно сказать о компаниях, размещенных где-нибудь неподалеку и испытывающих нехватку производственных площадей, а также о вспомогательных подразделениях, которые подвергаются наиболее частым передислокациям (нередко такие вспомогательные функции вообще выполняют где-нибудь на стороне). Рассмотрим, например, медицинский район Лонгвуд (*Longwood*) в Бостоне, который представляет собой огромный конгломерат медицинских учреждений мирового класса, расположенный неподалеку от районов Роксбери и Ямайка-Плейн. В настоящее время такие виды работ в Лонгвуде, как стирка белья, эксплуатация зданий и доставка заказов точно к указанному сроку, выполняются собственными силами или компаниями, расположенными в пригородах. Но ввиду близости Лонгвуда к районам Роксбери и Ямайка-Плейн перечисленные виды работ можно выполнять в компаниях, базирующихся в этих районах, особенно если существуют перспективы улучшения базовой инфраструктуры (например, дорог).

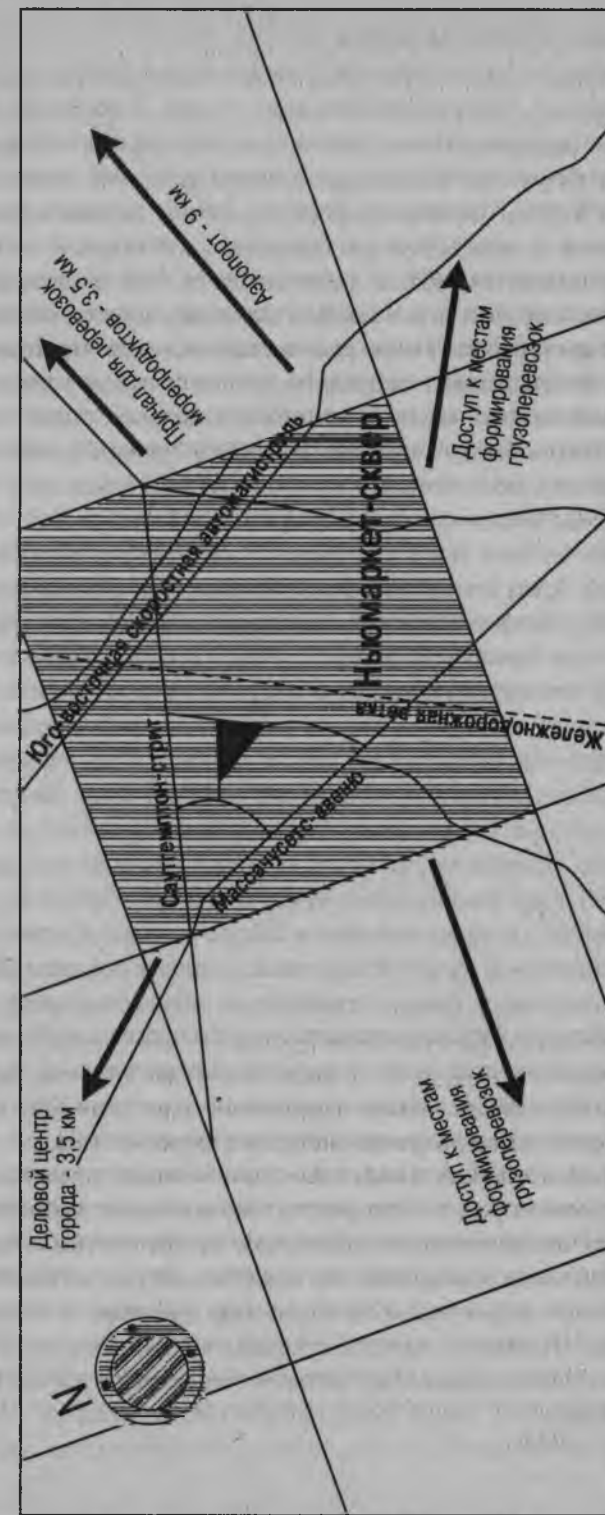


Рис. 11.1. Конкурентное преимущество Ньюмаркет-сквер

УРОВЕНЬ СПРОСА НА МЕСТНОМ РЫНКЕ

Рынок старого города сам по себе представляет колоссальные возможности для предприятий и компаний, базирующихся в этом городе. В то время, как большинство других рынков перенасыщено, рынки старого города обслуживаются по-прежнему плохо. Особенно это касается розничной торговли, финансовых услуг и персональных услуг. В Лос-Анджелесе, например, объем продаж в розницу на каждого местного жителя в старом городе по сравнению с остальной частью города составляет 35% в супермаркетах, 40% в универмагах и 50% в специализированных магазинах по продаже игрушек, игр и товаров для развлечения и отдыха.

Первой отличительной особенностью рынка старого города является его величина. Несмотря на то что средний доход на душу населения в старом городе, как правило, является относительно низким, высокая плотность населения старого города порождает рынок громадного объема, характеризующийся значительной покупательной способностью. Например, по некоторым оценкам, общий доход всех семей, проживающих в старом городе Бостона, составляет примерно 3-4 млрд долл. Покупательная способность в расчете на один акр сопоставима с остальной частью Бостона, несмотря на то, что средний доход семьи здесь на 21% ниже, чем в остальной части города (впрочем, что важнее, этот доход все же выше, чем в окружающих пригородах). Кроме того, этот рынок еще сравнительно молод и быстро развивается — частично, благодаря иммиграции и относительно высоким показателям рождаемости.

Немало дальновидных предпринимателей открыли для себя богатые возможности в этом крупном и пока еще недостаточно развитом рынке и поспешили организовать в старом городе многочисленные пункты розничной торговли. Компания Goldblatt Brothers, имеющая прочные исторические корни в Чикаго, начала после своего банкротства новую жизнь, разработав стратегию, основанную на организации торговли в старом городе. В 1981 году эта компания закрыла все свои магазины, кроме шести, обеспечивавших прибыль и находившихся в старом городе. Сосредоточившись на продаже товаров за наличный расчет без доставки на дом и продавая их по ценам, по которым обычно отпускаются товары предприятия, сворачивающего свою деятельность, Goldblatt Brothers удалось восстановить свою былую конкурентоспособность. В настоящее время компания располагает четырнадцатью магазинами, большинство которых находится в старом городе Чикаго. Аналогично компании Stop & Shop и Purity Supreme открывают свои новые магазины в старом городе Бостона.

Еще одной важной особенностью рынка старого города является его характер. Большинство продуктов и услуг было рассчитано на белых потребителей и компании. В результате неадекватности продукции особенностям старого города и несоответствия концепции розничной торговли, индустрия развлечений, а также персональные и бизнес-услуги так и не были адаптированы к потребностям жителей старого города. Несмотря на то что микросегментация так и не добралась до старого города, в нем по-прежнему заложен немалый потенциал для создания процветающего бизнеса.

Потребители старого города, в сущности, представляют один из важных растущих рынков будущего, а компании, базирующиеся в старом городе, имеют уникальную возможность понять и удовлетворить их потребности. Например, компания CareFlorida, базирующаяся в Майами (ее владельцем является латиноамериканец), сумела быстро расширить свой бизнес, приспособив маркетинговую политику к особенностям спроса латиноамериканских потребителей. А компании Universal Casket из Детройта удалось увеличить объем своих продаж до 3 млн долл., обслуживая потребности похоронных бюро, владельцами которых являются американцы африканского происхождения. Многие из крупнейших и устойчиво развивающихся компаний, владельцами которых являются представители национальных меньшинств (эти компании вовсе не обязательно базируются в старом городе), сумели добиться преимуществ, обслуживая культурные и этнические потребности жителей старого города в таких областях, как производство продуктов питания (Parks Sausage и Brooks Sausages), косметические средства (Soft Sheen, Proline, Dudley, Luster Products и Johnson Products) и средства массовой информации (Essence, Earl Graves, Johnson Publishing и Black Entertainment Television). Несмотря на то что компаниям, действующим в старом городе, вовсе не обязательно ограничиваться предоставлением услуг лишь местному населению, этот вид “сфокусированной” стратегии является одним из способов достижения четкого конкурентного преимущества над такими всемирно известными компаниями, как Procter & Gamble, Safeway и Levi Strauss.

Важнее, однако, то обстоятельство, что компании, сосредоточившиеся на удовлетворении местных потребностей, имеют потенциал для расширения своей деятельности за пределы старого города и превращения в крупных “игроков”. Компании могут ориентироваться не только на своих местных потребителей, но и на подобных им потребителей в национальном и даже международном масштабе. Возьмем, например, супермаркет Americas' Food Basket, базирующийся в старом городе Бостона (его владельцем является кубинец). На втором году работы компания достигла годового объема продаж порядка 8 млн долл. и получает неплохую прибыль. Она разработала такую номенклатуру продукции, которая удовлетворяет местный спрос лучше, чем это удается типовым супермаркетам. Прочные контакты руководства компании с местным сообществом помогли снизить остроту проблем, связанных с преступностью и текучестью кадров. В отличие от других близлежащих магазинов типа “для папы и мамы”, супермаркет Americas' Food Basket установил партнерские отношения с ведущим национальным оптовым торговцем, который обеспечивает их товарами и финансированием на вполне приемлемых условиях. В результате выбор товаров, цены и обслуживание в этом супермаркете оказались для покупателей намного привлекательнее, чем у его более мелких конкурентов. Гораздо важнее, однако, то обстоятельство, что Americas' Food Basket демонстрирует свою способность стать ведущей региональной компанией, изыскивая способы экспорта своих товаров в окрестные регионы. В настоящее время они расширяют свою деятельность в сфере оптовой тор-

говли. Для этого они решили воспользоваться услугами новой компании, которая называется Selmac Corporation. Предполагается, что Selmac будет поставлять продукты традиционного питания латиноамериканцев в супермаркет Americas' Food Basket, а также в небольшие винные погребки (*bodegas*), разбросанные по всему старому городу и окрестным регионам. Кроме того, Americas' Food Basket планирует заключить контракты на оптовые поставки пищевых продуктов в школы, тюрьмы и другие учреждения всего Массачусетса.

Адаптация концепций розничной торговли в широком спектре товаров и услуг (например, продукты питания, одежда, лекарственные препараты, игрушки, книги и рестораны) может также инициировать цепную реакцию новых возможностей. Компании создают спрос на новые виды товаров, что в свою очередь создает новые возможности для производителей специализированной продукции. Например, "адаптированные" супермаркеты увеличивают спрос для традиционных производителей и дистрибьюторов "этнических" продуктов питания, таких как Goya Foods (поставщик латиноамериканских продуктов питания; ежегодный объем продаж порядка 500 млн долл.). Подобные магазины представляют собой чрезвычайно важный канал сбыта для таких недавно появившихся компаний, как Glory Foods, которая продает консервированные продукты питания, рассчитанные на афро-американских потребителей.

Самым интересным атрибутом рынка старого города является его потенциал как ведущего индикатора важнейших тенденций в масштабе всей страны. Вкусы и пристрастия жителей старого города во многих отношениях отражают тенденции развития рынка и очень часто становятся впоследствии основным его направлением. Наиболее характерным примером является поп-музыка. Или возьмем, например, компанию Parks Sausage, базирующуюся в Балтиморе (Мэриленд), которая разработала свои собственные продукты, рассчитанные на афроамериканских потребителей, но в конце концов обнаружила наличие устойчивого спроса на эти продукты и на общенациональном рынке. Сегодня она успешно конкурирует с таким признанным лидером пищевой промышленности, как Jimmy Dean Sausage.

Что же в конечном счете привлекает больше всего покупателя из старого города? Это в первую очередь компания нового типа, не слишком маленькая и с высокими ценами, а профессионально управляемый крупный бизнес, использующий последние достижения в области технологии, маркетинга и менеджмента. Именно этот тип компании, а не призывы и увещания, привлечет к себе покупательную способность населения и будет способствовать быстрому обороту капитала в старом городе.

ИНТЕГРАЦИЯ С РЕГИОНАЛЬНЫМИ КЛАСТЕРАМИ

Наиболее волнующие перспективы для экономического развития старых городов заключаются в использовании преимуществ близлежащих региональных кластеров — тех уникальных для данного региона совокупностей родственных ком-

паний, которые являются достаточно конкурентоспособными не только в национальном, но и в глобальном масштабе. Например, старый город Бостона соседствует с мировым уровнем кластерами, предоставляющими финансовые услуги и медицинское обслуживание. Южно-центральный район Лос-Анджелеса расположен по соседству с колоссальным кластером индустрий развлечений, а также крупным комплексом по материально-техническому снабжению и оптовой торговле.

Удобство доступа к конкурентоспособным кластерам очень сильно отличается от более общего преимущества, проявляющегося в близости к крупной центральной части города, в которой сконцентрирована вся его деловая жизнь, и является, к тому же намного более перспективным с экономической точки зрения. Конкурентоспособные кластеры создают два потенциальных преимущества. Первое заключается в возможностях образования нового бизнеса. Компании, обеспечивающие поставки материалов, компонентов и выполнение вспомогательных функций, могут создаваться для извлечения преимуществ из близости старого города к большому числу потенциальных потребителей в расположенном по соседству кластере. Например, компания Mexican Industries, базирующаяся в Детройте, едва появившись, зарекомендовала себя как один из наиболее надежных поставщиков подлокотников, подголовников, аварийных предохранительных подушек и других компонентов автомобиля, установив тесные партнерские отношения с компаниями General Motors, Ford, Chrysler и Volkswagen of America. В последнее время компания насчитывала свыше 1000 работников, большинство из которых проживает в старом городе, а доходы компании составили свыше 100 млн долл. Bing Steel, компания, в которой трудятся 54 работника (годовой объем продаж — 57 млн долл.), установила аналогичные отношения, поставляя своим партнерам-автомобилестроителям листовую катаную сталь и рулоны полосовой стали.

Вторым преимуществом этих кластеров является потенциал, который они предоставляют компаниям, действующим в старом городе, для успешной конкуренции в сфере продукции и услуг, распределяемых "сверху вниз". Например, какие-то из компаний старого города могли бы прельститься великолепными возможностями финансовых услуг, которые можно получить в Бостоне. Эти услуги могли бы предоставляться с учетом особенностей и конкретных потребностей старого города (например, застрахованные кредитные карточки, факторинговые операции и взаимные фонды) как внутри старого города, так и за его пределами (в Бостоне или в любом другом месте страны). Бостонский коммерческий банк (Boston Bank of Commerce — ВВОС) является надежным местным учреждением старого города, у которого установились прочные связи с местным сообществом. Он обслуживает множество небольших некоммерческих клиентов, таких как Dimock Community Health Center (в Роксбери) с фондом около 1 млн долл. Существует множество некоммерческих организаций, подобных Dimock, фонды которых покоятся мертвым грузом на сберегательных счетах с низкими процентными ставками из-за неумения их владельцев вложить их в прибыльное дело или из-за слишком небольших объемов, которые не в состоянии привлечь опытных финансовых дельцов. В

совокупности, однако, такие организации представляют собой значительный источник капитала. ВВОС видит в этом возможность воспользоваться преимуществами того доверия, которым он располагает в старом городе, а также близостью к финансовым менеджерам мирового класса, сосредоточенным в кластере финансовых услуг по соседству со старым городом. Компания ВВОС изучает возможность предоставления услуг финансового менеджмента для своих некоммерческих клиентов. Суть этого проекта состоит в формировании пула фондов клиентов банка и заключении договора субподряда на финансовый менеджмент с компаниями из близлежащего финансового кластера.

В настоящее время очень мало таких возможностей реализуется на практике. Большинство нынешних компаний старого города либо вовсе не ориентированы на экспорт (они занимаются продажей только внутри старого города, даже не пытаясь расширить сферу своей деятельности за его пределы), либо рассматривают свои возможности исключительно в рамках, определенных соответствующими государственными программами развития. Таким образом, связи и контакты с окружающими компаниями почти не поддерживаются. Вот почему столь важны новые инициативы частного сектора. Эти инициативы позволят наладить такие связи и выявят истинный потенциал предприятий, действующих в старом городе. Объединение с региональными кластерами является потенциально наиболее мощным и устойчивым конкурентным преимуществом для компаний, действующих в старом городе, на долгосрочную перспективу. Кроме того, такое объединение является мощным фактором, усиливающим развитие всего кластера. Будучи направленными в основном на развитие существующих и формирующихся кластеров, а не на поддержку отдельных компаний и отраслей, общественные и частные инвестиции в обучение, инфраструктуру и технологии способны обеспечить выигрыш для множества компаний одновременно.

ЛЮДСКИЕ РЕСУРСЫ

Четвертое преимущество старого города развенчивает ряд глубоко укоренившихся мифов о характерных чертах его жителей. Первый из таких мифов состоит в том, что жители старых городов принципиально не желают работать, предпочитая существовать на всевозможные социальные пособия. Хотя на практике действительно часто приходится иметь дело с такими представителями старых городов, которые совершенно не готовы к работе, большинство этих людей все же достаточно трудолюбивы и хотели бы найти себе работу. Если речь идет о рабочих местах с умеренной заработной платой (от шести до десяти долларов в час), которые требуют совсем небольшого формального образования (например, складские рабочие, рабочие сборочных линий или водители грузовиков), то работодатели заявляют, что, как правило, им приходится иметь дело с трудолюбивыми и добросовестными работниками из старых городов. Возьмем, например, одну из компаний, базирующихся в старом городе Бостона (неподалеку от Дорчестера), которая занимается выпечкой кондитерских изделий, продаваемых в супермарке-

ты по всему региону. Она использует труд почти 100 местных жителей, выплачивая им от семи до восьми долларов в час (плюс отчисления на пенсии и медицинское страхование). Именно преданностью работников компания во многом объясняет процветание своего бизнеса.

Следует признать, что большинство рабочих мест, предлагаемых в настоящее время жителям старых городов, обеспечивают весьма ограниченные возможности с точки зрения профессионального роста. Тем не менее, факт остается фактом: это реальные рабочие места, которые к тому же находятся рядом с домом, что так важно для старого города и его обитателей. Предложения людям ежедневно ездить на работу в дальние пригородные районы или сменить место жительства, чтобы быть поближе к работе, основаны, по-видимому, на недооценке тех препятствий, которые представляют для жителей старого города продолжительность поездок и относительный уровень профессионализма работников. Более того, решая, какие виды бизнеса подходят для размещения в старом городе, очень важно проявлять реализм относительно возможности найма необходимого числа работников требуемой квалификации. Привлечение высокотехнологичных компаний, возможно, выглядит со стороны весьма эффективным шагом, но проку от этого для старых городов и их жителей не очень-то много. Вспомним хотя бы совершенно противоположные примеры компаний Alpha Electronics и Matrix Exhibits. В случае Alpha Electronics мы наблюдали полное несоответствие потребности компании в высокопрофессиональных кадрах и наличным контингентом рабочей силы в старом городе. В противоположность этому при создании своего нового офиса в Атланте компания Matrix Exhibits постаралась максимально учесть возможности местных работников. В отличие от штаб-квартиры компании в Теннесси, которая устраивала выставки по индивидуальным заказам клиентов, офис в Атланте предпочитал использовать для этих целей стандартные и типовые решения. Эта работа требовала гораздо меньшей квалификации исполнителей, которых в таком случае можно было набирать из числа жителей старого города. Предоставление людям рабочих мест, не требующих высокой квалификации, является реалистичным и экономически надежным выходом. Для многих такие рабочие места представляют собой первую, пусть и не очень высокую, ступеньку на экономической лестнице — в противном случае они оставались бы безработными. С течением времени успешное создание рабочих мест превратится в самоусиливающийся процесс, повышающий квалификацию и уровень заработной платы работника.

Второй миф состоит в том, что все предприниматели старого города подвизаются на ниве наркобизнеса. На самом же деле среди жителей старых городов существует немалый потенциал для вполне законного предпринимательства, направленного в основном на предоставление социальных услуг. Например, в старом городе Бостона действует немало предпринимателей, предоставляющих населению ряд социальных услуг, не говоря уж о многочисленных братствах, общественных и религиозных организациях. За созданием всех этих организаций, как правило, стоят местные предприниматели, кто откликнулся на острую потребность местных жителей в определенных социальных услугах и на появление но-

вых экономических возможностей, обеспечиваемых государством, различными общественными фондами и спонсорами частного сектора. Задача состоит в том, чтобы переориентировать их талант и энергию на создание собственных коммерческих предприятий и обеспечение экономического процветания.

Третий миф заключается в том, что квалифицированные представители национальных меньшинств, многие из которых выросли в старых городах и вблизи них, отказались от своих корней. Нынешнее большое и неуклонно возрастающее число талантливых управленцев из среды национальных меньшинств представляет новое поколение потенциальных предпринимателей, готовых работать в старых городах. Многие из них получили образование в ведущих экономических школах страны и приобрели немалый опыт работы в крупнейших компаниях. Примерно 2800 афроамериканцев и 1400 испаноязычных жителей США каждый год заканчивают высшие учебные заведения страны, в то время как еще двадцать лет назад вузы заканчивала буквально горстка представителей этих национальных меньшинств. Тысячи прекрасно подготовленных представителей национальных меньшинств работают в таких известных компаниях, как Morgan Stanley, Citibank, Ford, Hewlett-packard и McKinsey & Company. Многие из этих менеджеров приобрели достаточные профессиональные навыки, связи в деловом мире, определенный капитал и уверенность, необходимые для начала самостоятельной предпринимательской деятельности, в том числе и в старых городах. Два выпускника Гарвардской школы бизнеса, например, основали компанию Delray Farms с целью создания национальной цепочки небольших супермаркетов, размещенных в старых городах. По их замыслу, такие супермаркеты должны специализироваться на продаже фруктов, овощей и других скоропортящихся продуктов. Компания Delray Farms, поддержанная внушительным частным капиталом, уже открыла свой первый магазин в Чикаго и планирует в течение года открыть еще шесть магазинов.

Реальные недостатки старого города

Вторым шагом в направлении создания логически последовательной экономической стратегии является анализ вполне реальных недостатков размещения бизнеса в старом городе. Неопровержимым фактом является то, что ведение бизнеса в старом городе сопряжено со значительно большими трудностями, чем в каких-либо иных местах. Многие из этих трудностей создаются, без всякой на то необходимости, самим государством. И если эти недостатки не будут устраняться непосредственно (а не косвенным путем, с помощью всевозможных субсидий и правительственных распоряжений), конкурентные преимущества старого города постепенно будут сведены на нет.

ЗЕМЛЯ

Несмотря на избыток “неохваченной” собственности в старых городах, большей частью этой собственности практически невозможно воспользоваться в экономических целях. Объединение мелких клочков земли в пригодные участки для

использования может оказаться неоправданно дорогостоящим мероприятием, учитывая то обстоятельство, что отдельные участки находятся в распоряжении самых различных ведомств на уровне города, штата и даже на федеральном уровне, не говоря уже о том, что многие территории в старых городах контролируются различными преступными группировками. Например, создание торгового центра Джеффри-Плаза в южной части Чикаго потребовало восьми лет напряженной организационной работы по объединению двадцати одного смежного участка в единую территорию под этот центр. Аналогично этому все попытки перестроить Южно-центральный район Лос-Анджелеса после расовых волнений 1992 года наталкивались на серьезные препятствия, поскольку лишь девять из двухсот свободных или полусвободных земельных участков превышали по своей площади один акр. (Для сравнения: строительство типового супермаркета сети Wal-Mart требует участка величиной от четырех до шести акров.) После выделения требуемого участка его новому владельцу зачастую требуется пройти через бесконечную череду судебных тяжб, выполнить снос ветхих строений и произвести очистку территории в соответствии с законами по охране окружающей среды. Учитывая жесткость нынешнего природоохранного законодательства, частные предприниматели и банки, как правило, избегают мест, где есть хотя бы намек на существование проблем с охраной окружающей среды.

РАСХОДЫ НА СТРОИТЕЛЬСТВО

Стоимость строительства в старом городе обычно оказывается значительно выше, чем в пригороде, из-за расходов и проволочек, связанных с материально-техническим обеспечением строительства, ведением переговоров с представителями различных местных общественных организаций и жестким городским законодательством. Речь идет о необходимости соблюдения зональных правил по охране окружающей среды и архитектурных норм застройки, получении всевозможных разрешений, инспекциях, заключении соглашений с профсоюзами (на чем настаивает государство) и выполнении требований законов, обеспечивающих права национальных меньшинств. Это может показаться странным, но, несмотря на острую потребность в реализации новых проектов по возрождению старых городов, строительство в старых городах “зарегулировано” значительно больше, чем в пригородах — наследие политики, характерной для больших городов, и следствие засилия и всемогущества бюрократии.

Еще больший вред, чем издержки, связанные с необходимостью выполнения бесчисленных законов, наносит потенциальным инвесторам вытекающая из этого неопределенность. Менеджеры из Бостона, Лос-Анджелеса и Чикаго, которых попросили высказаться по этому поводу, выразили свое возмущение в связи с тем, что ожидание многочисленных разрешений на строительство зданий, расширение и обустройство территорий нередко занимает от трех до пяти лет. Разумеется, ожидание само по себе стоит достаточно дорого, но неопределенность в том, будет ли вообще получено разрешение, делает выработку финансовой стратегии компании практически невыполнимой задачей.

ДРУГИЕ ИЗДЕРЖКИ

В сравнении с пригородами, цены на воду и прочие коммунальные услуги, величина пособий по нетрудоспособности, стоимость медицинского обслуживания, страховка, сборы за получение разрешений и прочие, налоги на недвижимость и другие расходы, связанные с выполнением требований Управления по технике безопасности и санитарии в старых городах, оказываются значительно выше. Например, компания по производству продуктов питания Russer Foods, размещенная в старом городе Бостона, располагает сопоставимыми производственными мощностями в северной части Нью-Йорка. Расходы бостонского завода на выплату пособий по нетрудоспособности выше, чем на нью-йоркском предприятии, на 55%, на семейное медицинское страхование — на 50%, на страхование на случай безработицы — на 166%, на оплату воды — на 340%, а на оплату электричества — на 67%. Столь высокие расходы отпугивают большинство компаний и поддерживают низкий уровень заработной платы. Некоторые расходы, в частности пособия по нетрудоспособности, относятся к соответствующему штату или региону в целом. Другие же, такие как налоги на недвижимость, применяются ко всему городу. Третьи, например страхование собственности, специфичны лишь для старого города. В целом, они совершенно неприемлемы для поддержания деятельности легко уязвимых компаний старого города и привлечения туда новых предпринимателей.

К большому сожалению, многие города — из-за наличия в них слишком большого числа жителей, зависящих от государственных пособий, системы Medicaid и других социальных программ — требуют повышенных государственных расходов и, как следствие, более высоких корпоративных налогов. Результирующее налоговое бремя создает порочный круг — все большее число компаний сворачивает свою деятельность в старом городе, что приводит к дальнейшему росту налогов на тех, кто еще остался. Города не в состоянии больше мириться с засильем бюрократии и профсоюзов, а также с неэффективными и морально устаревшими государственными ведомствами, которые лишь способствуют раскручиванию спирали городских расходов.

Наконец, уже упоминавшаяся зарегулированность не только провоцирует рост строительных и прочих издержек, но и препятствует практически всем аспектам деловой жизни в старом городе. Разрешение требуется буквально на все случаи жизни, даже когда вам нужно, например, всего лишь повесить тент над окном магазина, воспользоваться ручной тележкой или обустроить территорию вокруг здания. Кроме того, законодательство искусственно сдерживает в старых городах предпринимательскую инициативу, выполняя роль труднопреодолимого барьера для малых и вновь создаваемых компаний. Ограничительная система лицензирования и выдачи разрешений, высокие сборы за лицензирование и архаичные законы, касающиеся техники безопасности и санитарных норм, чинят ненужные препятствия на пути новых видов бизнеса, которые способствовали бы созданию новых рабочих мест и благосостояния в старом городе.

БЕЗОПАСНОСТЬ

Как окружающая нас реальность, так и страхи, порожденные преступностью, создают серьезные препятствия для развития городской экономики. Во-первых, преступления против собственности автоматически ведут к росту издержек. Например, Shops at Church Square, торговый центр старого города в Кливленде (Огайо), вынужден тратить в качестве заработной платы охранникам на два доллара за каждый квадратный фут торговой площади больше, чем в сопоставимом пригородном центре, не говоря уже о расходах на дополнительное освещение торговых залов и постоянную уборку помещений (в целом это приводит к повышению издержек на 20%). Во-вторых, преступления против работников и потребителей заставляют компании ограничивать свое рабочее время, порождают у служащих нежелание работать в таких компаниях, а у потенциальных спонсоров — оказывать им финансовую поддержку. Страх перед преступностью — одна из важнейших причин, заставляющих многие компании подыскивать места базирования за пределами старых городов. В настоящее время основные усилия полиции направлены на обеспечение безопасности жилых районов, а не мест расположения офисов и предприятий.

ИНФРАСТРУКТУРА

Планирование транспортной инфраструктуры, которое в настоящее время ориентировано главным образом на удовлетворение потребностей жителей старых городов (доставка к магазинам и торговым центрам, а также поездки на работу и обратно), пока еще мало внимания уделяет обеспечению перевозок товаров и удобству взаимодействия компаний. Наиболее важные аспекты новой экономической модели — удобство местоположения старого города, взаимодействие между компаниями старого города и региональными кластерами, а также развитие экспортно-ориентированных видов бизнеса — требуют наличия прочных каналов материально-технического снабжения между компаниями старого города и окружающей экономикой. К сожалению, деловая инфраструктура старого города совершенно не соответствует стоящим перед ней задачам. Пропускная способность дорог, частота и местоположение съездов с автомагистрали, связи с центральной частью города, а также доступ к железным дорогам, аэропортам и региональным сетям материально-технического снабжения не отвечают требованиям сегодняшнего дня.

КВАЛИФИКАЦИЯ РАБОТНИКОВ

Из-за низкого общего уровня образования жителей старых городов многие из них не обладают необходимым запасом знаний и навыков, что позволяет им рассчитывать лишь на рабочие места, не требующие высокой квалификации. Хуже того, количество рабочих мест, рассчитанных на наименее квалифицированную рабочую силу, с каждым годом неуклонно сокращается. Например, в Бостоне в период с 1970 по 1990 годы число рабочих мест, рассчитанных на людей без законченного среднего образования, сократилось с 29% до 7%, в то время как число рабочих мест, рассчитанных на выпускников колледжей, увеличилось с 18% до

44%. Вместе с тем уровень безработицы среди афро-американцев (мужчин) в возрасте от шестнадцати до шестидесяти четырех лет с незаконченным средним образованием увеличился в крупных городах северо-востока страны с 19% в 1970 году до 57% в 1990 году.

КВАЛИФИКАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ

Менеджерам большинства компаний, базирующихся в старых городах, остро не хватает формального экономического образования. Эта проблема, однако, не уникальна для старых городов — она весьма характерна для малого бизнеса в целом. Собственный бизнес зачастую начинают люди, обладающие значительным опытом практической работы, но с минимальной управленческой подготовкой (или вообще не имеющие соответствующего образования). Компании, действующие в старых городах и не располагающие хорошо подготовленными управленческими кадрами, сталкиваются с рядом вполне предсказуемых проблем, подобных тем, которые оказывают отрицательное влияние на многие мелкие компании: слабости в разработке стратегии, сегментации рынка, оценке потребностей своих клиентов, внедрении информационных технологий, разработке технологических процессов, управлении издержками, обеспечении или реструктуризации финансирования, взаимодействии с кредиторами и государственными органами управления, составлении бизнес-планов и подготовке служащих. Муниципальные колледжи зачастую ведут курсы переподготовки для управленческого персонала, но качество этих курсов далеко не всегда находится на должном уровне, а у предпринимателей просто не хватает времени на регулярное посещение занятий.

КАПИТАЛ

Доступ к привлеченному и собственному капиталу представляет труднопреодолимый барьер для развития предпринимательства и роста компаний в старых городах.

Во-первых, большинство компаний старых городов по-прежнему испытывает большие проблемы с доступом к стороннему финансированию, поскольку так уж сложилось исторически, что крупные банки не уделяют этим компаниям слишком большого внимания. Даже в идеальных обстоятельствах кредитование мелкого бизнеса является для банков малоприбыльным делом, поскольку издержки на совершение сделки (транзакционные издержки) оказываются достаточно высокими в сравнении с величиной ссуды. Многие банки продолжают заниматься обслуживанием малого бизнеса лишь для того, чтобы привлечь депозиты и способствовать выполнению других, более прибыльных операций.

Федеральное правительство предприняло немало попыток решить проблему привлечения капитала к старым городам. В результате появления законов, подобных Закону о коммунальном реинвестировании, удалось, по крайней мере, частично, преодолеть перекоп в кредитовании и привлечь внимание банков к нуждам старых городов. В Бостоне, например, ведущие банки сражаются за право предоставления ссуд старому городу, причем некоторые из них заявляют, что рассчитывают на получение

определенной прибыли. Однако меры, связанные с прямым государственным финансированием, все же оказались неэффективными. Появление множества государственных ссудных фондов и квазиобщественных ссудных организаций привело лишь к фрагментации, путанице на рынке и дублированию накладных расходов. Эти организации (многие из которых являются высокочрезвычайными, бюрократическими и не склонными к риску структурами) просто берут на себя право предоставления ссуд для бизнеса, которые могли бы обеспечивать кредиторам частного сектора немалые преимущества. В конце концов богатые возможности частного сектора в финансировании компаний в старых городах так и остались нереализованными.

Во-вторых, следует отметить практически полное отсутствие у компаний в старых городах собственного капитала. У предпринимателей, пытающихся начать собственное дело в старом городе, зачастую отсутствуют личные или семейные сбережения, а также круг лиц, у которых этот капитал можно было бы позаимствовать. Институциональные источники собственного капитала у компаний, которыми владеют представители национальных меньшинств, весьма скудны; такие источники практически не интересуются экономическими возможностями старых городов.

ОТНОШЕНИЕ СО СТОРОНЫ ОБЩЕСТВА

Последним препятствием для компаний в старых городах являются антипредпринимательские настроения, господствующие среди населения этих городов. Многие рабочие считают, что предприниматели безжалостно эксплуатируют их труд. Такие взгляды отнюдь не способствуют установлению хороших отношений между рабочими и предпринимателями. Не менее разрушительный потенциал таится и в антипредпринимательских настроениях местных лидеров и общественных активистов. Такие настроения являются печальным наследием множества примеров плохого отношения к рабочим, нечестного поведения руководства компаний и ущерба, нанесенного окружающей среде. Но упорство этих взглядах в наши дни является контрпродуктивным. Слишком часто местные лидеры ошибочно рассматривают бизнес как средство прямого решения социальных потребностей; в результате у них возникают совершенно нереалистичные ожидания относительно участия бизнеса в решении насущных социальных проблем. Например, некоторые компании, заинтересованные в разворачивании деятельности в старом городе Бостона, изменили свои планы из-за требований местных властей строить игровые площадки, финансировать образовательные программы и передать им право контроля за наймом и обучением персонала для организаций, базирующихся в старом городе. Выдвижение таких требований к уже существующим и потенциальным предпринимателям, как правило, приносит городу мало пользы, скорее наоборот — компании подыскивают для себя другие места.

Выдвижение предварительных условий, касающихся тех или иных выплат и взносов, а также возбуждение среди населения антипредпринимательских настроений являются теми политическими инструментами, которые уже приносили сомнительные результаты в прошлом, когда предприниматели имели значительно

меньшую свободу выбора места размещения своих компаний. Что же касается современной высококонкурентной деловой среды, то подобная тактика может привести лишь к полной остановке экономического роста.

Перераспределение ролей и обязательств за развитие старого города

Преодоление экономических недостатков, присущих старым городам, и умелое использование свойственных им преимуществ требует немалых усилий со стороны частных компаний, государства и некоммерческого сектора. Всем им следует отказаться от глубоко укоренившихся представлений и привычных подходов. Все они должны быть готовы к использованию новой модели для старого города, основанной скорее на экономической, а не социальной перспективе. Основу этой новой модели должен составлять именно частный сектор, а не государство или организации социальных служб (табл. 11.1).

Таблица 11.1. Экономическое развитие старого города

Новая модель	Старая модель
Экономическая: создание богатства	Социальная: перераспределение богатства
Частный сектор	Государство и организации социальных служб
Прибыльные предприятия	Субсидируемые предприятия
Интеграция с региональной экономикой	Изоляция от окружающей экономики
Компании, ориентирующиеся на экспорт	Компании, обслуживающие потребности старого города
Привлечение к созданию собственного бизнеса квалифицированных и опытных представителей меньшинств	Привлечение в сектор социальных услуг квалифицированных и опытных представителей меньшинств
Обычные учреждения частного сектора	Создаются специальные учреждения
Проблемы, свойственные старым городам, решаются непосредственно	Проблемы, свойственные старым городам, решаются с помощью субсидий
Государство заботится о создании благоприятных условий для бизнеса	Государство непосредственно занимается предоставлением услуг или финансированием

НОВАЯ РОЛЬ ЧАСТНОГО СЕКТОРА

Новая экономическая модель заставляет частный сектор принять на себя ведущую роль. Однако прежде всего необходимо выработать новое отношение к старому городу. Большинство инициатив частного сектора в наше время приво-

дится в действие программами преференций или благотворительностью. Сами по себе такие действия, однако, никогда не помогут компании занять подходящее место на рынке. Поэтому нет ничего удивительного в том, что они лишь способствуют росту скепсиса в общественном мнении. Эффективность частного сектора окажется гораздо выше, если он сосредоточится на том, что у него получается лучше всего: на создании и поддержке экономически жизнеспособных предприятий, основанных на истинном конкурентном преимуществе. Уяснив свою новую роль, частный сектор должен преследовать четыре ближайшие цели.

Создание и расширение деловой активности в старом городе. Самое большее, что может сделать любая компания для развития старого города, это просто делать там свой бизнес. Старые города располагают огромным неиспользованным потенциалом для развития доходного бизнеса. Компании и предприниматели должны изыскивать и использовать те возможности, которые основываются на истинных преимуществах старого города. В частности, такими возможностями непосредственно располагают розничные торговцы, франшизеры и компании, предоставляющие финансовые услуги. Франшизы представляют особенно привлекательную модель для развития предпринимательства в старом городе, обеспечивая не только определенную концепцию бизнеса, но также обучение и поддержку.

Компании имеют возможность учиться на ошибках, совершаемых сторонними компаниями, начинающими работать в старых городах. Одной из таких ошибок является неумение компаний, занимающихся розничной торговлей и предоставлением услуг, привести свои товары и услуги в соответствие с потребностями и традициями местного рынка. Эти потребности и традиции могут быть весьма специфическими, с чем пришлось столкнуться компаниям вроде Goldblatt Brothers. Эта чикагская компания, занимающаяся розничной торговлей в старом городе, со временем поняла, что подавляющая часть покупок жителей старого города связана с удовлетворением их самых насущных и сиюминутных потребностей, и постаралась учесть это в планировании своей деятельности. Так, в отличие от большинства магазинов, которые начинают продавать зимнюю одежду еще осенью, Goldblatt Brothers приступает к продаже зимней одежды в начале зимы.

Другая распространенная ошибка — неумение правильно выстроить отношения с местной общественностью и нежелание нанимать работников среди местных жителей. Последнее особенно важно, поскольку, с одной стороны, увеличивает доверие к компании со стороны местных жителей, а с другой — помогает компании лучше адаптировать свою продукцию к потребностям местного населения. Существует много свидетельств того, что компаниям, установившим тесные и доверительные отношения с местным населением, удалось избежать многих проблем с обеспечением собственной безопасности, причем это не зависит от того, где именно проживают владельцы таких компаний — в старом городе или за его пределами. Например, компания Americas' Food Basket, широко использующая труд местных жителей, считается «своей» в старом городе. В результате руководство компании утверждает, что им нет необходимости содержать большой штат охранников; к тому

же многие местные жители сами охотно сообщают в полицию, когда замечают что-то подозрительное возле магазина Americas' Food Basket.

Компании разработали и ряд других эффективных методов для обеспечения собственной безопасности. Например, крупные конгломераты компаний принимают совместные меры безопасности, что позволяет снизить соответствующие издержки каждой компании. MetroTech, расположенный неподалеку от Уолл-стрит и представляющий собой крупный комплекс офисных помещений, сдаваемых в аренду различным компаниям, находится в центре Бруклина, который отличается высокими уровнями бедности и преступности. Рядом с этим комплексом находится несколько зданий различных федеральных ведомств. Вокруг этих зданий и комплекса (общей площадью до 8 миллионов квадратных футов) было решено создать охранную зону площадью 18 акров. Комплекс столь велик, что арендаторам приходится платить за круглосуточную охрану всего объекта лишь 33 цента за каждый квадратный фут арендуемой площади. Поскольку наличие хорошей транспортной инфраструктуры также повышает у людей ощущение безопасности при поездках на работу и домой, MetroTech заключила с городскими властями договор об обновлении местных станций метро, а также о размещении вблизи комплекса еще одного полицейского участка. Все эти меры позволили значительно снизить уровень преступности вблизи комплекса MetroTech, которая не испытывает недостатка в желающих арендовать ее помещения.

Кроме того, в некоторых городах организуются специальные округа с единым управлением и налоговыми ставками (например, так называемые Округа совершенствования бизнеса в Нью-Йорке). В таких округах создаются специальные фонды, средства которых направляются на развитие систем безопасности и тому подобные цели.

Установление деловых взаимосвязей с компаниями старого города. Путем создания совместных предприятий и установления взаимосвязей потребитель-поставщик сторонние компании оказывают большую помощь компаниям старого города, стимулируя их экспорт и заставляя их повышать свою конкурентоспособность. В долгосрочной перспективе выигрывают обе стороны. Например, производитель металлопродукции AB&W Engineering, базирующийся в Дорчестере, установил тесные партнерские связи с General Motors. GM оказала AB&W помощь в управлении и создании компьютеризованной системы заказов, посодействовав ей тем самым в расширении своего бизнеса. В свою очередь, AB&W стала для General Motors высокоэффективным и надежным поставщиком металлопродукции. Именно такие взаимосвязи, основанные не на благотворительности, а на взаимной выгоде, являются самыми прочными, и именно такие связи должна развивать каждая солидная компания.

Переориентация корпоративной филантропии с социальных услуг на поддержку взаимодействия между компаниями. Многочисленные компании ежегодно выделяют многие миллионы долларов всевозможным организациям, занимающимся оказанием социальных услуг в старых городах. Но эти филантропические усилия

были бы более эффективными, если бы направлялись на поддержку взаимодействия между компаниями, которое в долгосрочной перспективе неминуемо снизило бы потребность в социальных услугах.

Во-первых, корпорации оказывали бы огромное влияние на обучение и переподготовку специалистов. Существующая ныне в Соединенных Штатах система обучения и переподготовки весьма неэффективна. Программы обучения фрагментированы, отличаются высоким уровнем накладных расходов и слабо связаны с реальными потребностями промышленности. Многие программы обучения рассчитаны либо на несуществующие, либо на бесперспективные специальности. Несмотря на то что реформирование образования потребует государственной поддержки, частный сектор должен определить, каким образом следует перераспределить ресурсы, чтобы удовлетворить конкретные потребности в кадрах местных и региональных компаний. В конечном счете именно предприниматели, а не государство, должны сертифицировать все программы обучения, основываясь на соответствующих критериях и потребности в специалистах того или иного профиля.

Программы обучения, выполняемые под контролем частного сектора, могли бы формироваться на основе промышленных кластеров, относящихся как к старому городу (например, рестораны, предприятия общественного питания и переработки продуктов питания в Бостоне), так и к экономике соседних регионов (например, финансовые услуги и здравоохранение в Бостоне). Промышленные ассоциации и торговые группы, поддерживаемые системой государственных стимулов, могли бы спонсировать свои собственные программы обучения в сотрудничестве с местными образовательными учреждениями.

Программы, помогающие жителям старого города подыскать себе работу после окончания обучения, также могли бы рассчитывать на поддержку со стороны региональных кластеров. Например, программа Project ProTech в Бостоне предоставляет возможность учащимся колледжей соревноваться за право работать по определенным специальностям в кластере здравоохранения. Эта программа сочетает теоретические занятия в аудитории и практическую подготовку как в течение учебного семестра, так и возможность работы по специальности во время летних каникул начиная с первых лет обучения. В настоящее время программу Project ProTech пытаются применить к другим кластерам, таким как предприятия коммунального хозяйства и финансовые услуги.

Во-вторых, не менее важное влияние частный сектор мог бы оказывать путем предоставления компаниям старого города помощи, связанной с управлением. Как и в случае обучения, нынешние программы, финансируемые и реализуемые государством, также доказали свою неэффективность. Сторонним компаниям есть что предложить предприятиям, действующим в старом городе: свой талант, ноу-хау и деловые связи. Один из подходов к повышению управленческой квалификации заключается в налаживании тесных связей с компаниями в региональной экономике, которые либо являются частью того же кластера (потребители, поставщики и родственные предприятия), либо обладают большим опы-

том в соответствующих областях. Компания старого города может, например, подыскать себе партнера в регионе, который обеспечил бы ей управленческую помощь, а консорциум компаний, обладающих необходимым опытом, например в области информационных технологий, мог бы предоставить помощь компаниям старого города, решившим модернизировать свои информационные системы.

Профессиональные ассоциации могли бы разрабатывать методические материалы для предпринимателей старого города. Бизнес-школы могли бы разрабатывать краткие и практические узкоспециализированные образовательные программы для руководителей и проводить обучение по этим программам; кроме того, они могли бы оказывать помощь компаниям старого города, выполняя программы исследования деятельности этих компаний. Например, Гарвардская школа бизнеса предлагает курс подготовки менеджеров для компаний старого города, рассчитанный на выпускников высших учебных заведений. Повсеместную разработку таких программ можно только приветствовать.

Выбор правильной модели для вложения собственного капитала. Инвесторы — особенно те, кто занимается рискованными капиталовложениями, — должны быть убеждены в оправданности инвестиций в экономику старого города. В настоящее время существует небольшое, но постоянно возрастающее число инвесторов, готовых предоставить свой капитал представителям национальных меньшинств (хотя никто из них не ориентируется именно на старые города). Успешная модель для инвестирования в экономику старого города, вероятно, будет иметь мало общего с хорошо известной нам моделью рискованного капитала, созданной в первую очередь для технологических компаний. Скорее всего, она будет похожа на акционерные фонды, действующие в нарождающейся экономике России и Венгрии, — инвестирование в такие “приземленные”, но потенциально прибыльные проекты, как супермаркеты и прачечные. В конечном счете, компании, базирующиеся в старом городе и следующие принципам конкурентного преимущества, смогут добиться для своих инвесторов достойной прибыли — особенно, если в отношении к ним будут применяться такие стимулы, как налоговые исключения на доходы от прироста капитала и дивиденды.

НОВАЯ РОЛЬ ГОСУДАРСТВА

До настоящего времени государство продолжает брать на себя всю ответственность за экономическое возрождение старых городов. Существующие программы на уровне государства, штата и города, направленные на создание рабочих мест и привлечение бизнеса, в лучшем случае страдают фрагментарностью и половинчатостью. Более того, эти программы основываются скорее на субсидиях и распоряжениях, чем на рыночных реалиях. Если мы не сумеем найти новых подходов к решению этой проблемы, старые города будут продолжать опустошать нашу и без того быстро истощающуюся государственную казну.

Несомненно, дискриминация старых городов имеет долгую историю. Однако необходимость движения общества вперед вовсе не означает, что это следует делать, постоянно оглядываясь назад. Государство может играть более эффективную

роль, поддерживая частный сектор в новых экономических инициативах. Оно должно переориентироваться с непосредственного участия в улучшении положения старых городов на создание благоприятной среды для развития бизнеса. Этим самым я вовсе не хочу сказать, будто необходимость в общественных фондах уже отпала. Но субсидии следует тратить таким образом, чтобы это не нарушало стимулов для развития бизнеса, концентрируя усилия главным образом на создании инфраструктуры для поддержки истинно прибыльных предприятий. Государство, осознав свою новую роль, должно на всех уровнях стремиться к достижению следующих четырех целей.

Направлять ресурсы в сферы с наибольшей экономической необходимостью. Кризис, охвативший наши старые города, требует, чтобы государственная помощь направлялась в первую очередь на их экономическое развитие. Такое утверждение может показаться не слишком оригинальным. Однако реальные факты свидетельствуют о том, что многие программы, направленные на развитие инфраструктуры, борьбу с преступностью, защиту окружающей среды, разработку земель и преференции в области закупок, распределяют фонды по избирательным округам, преследуя при этом исключительно политические цели. Например, большая часть расходов на создание транспортной инфраструктуры идет на улучшение и без того привлекательных пригородных районов. Кроме того, большая часть помощи в соответствии с программами преференций не направляется компаниям, размещенным в районах с низким уровнем доходов населения.

Приоритет должны получить инвестиции, резко повышающие экономический потенциал старых городов. Например, средства из фонда Superfund должны направляться в первую очередь старым городам с высоким уровнем безработицы, и только затем — в пригороды с относительно низким уровнем безработицы. Усовершенствования инфраструктуры должны быть направлены на повышение привлекательности старых городов как потенциальных мест базирования новых компаний. А ресурсы, предназначенные для борьбы с преступностью, должны направляться в первую очередь в районы с высоким уровнем преступности (которая, как правило, ассоциируется с понятием “старый город”). Именно такой способ расходования денег, поступающих с различных уровней (федеральный, штаты, местный), позволит нам получить дополнительное преимущество смягчения острых социальных проблем, в результате чего удастся снизить расходы на социальные услуги.

К сожалению, критерии для распределения государственной помощи в соответствии с ныне действующими программами разработаны не лучшим образом. Программы преференций поддерживают бизнес, основываясь скорее на расовой, этнической или даже половой принадлежности его владельцев, чем на его реальных экономических потребностях. Помимо того, что такие “критерии” способствуют вымыванию ресурсов из старого города, они усиливают у людей неправильные стереотипы и настроения, порождают чувства обиды и возмущения, повышают риск того, что программы помощи в конечном счете будут направлены вовсе не тем, ко-

му они первоначально предназначались. Если какой-то район находится в экономически неблагополучной зоне, а большая часть его населения страдает от высокой безработицы — это и есть важнейший критерий для направления туда государственной помощи и начала реализации программ преференций. Именно такое смещение акцентов в оказании государственной помощи позволит задействовать все сегменты частного сектора для решения проблем старого города.

Повышать экономическую значимость старого города как места базирования новых компаний. Если государство намерено стимулировать экономическое развитие, оно должно признать, что это лишь часть проблемы. В настоящее время приоритеты государства, к сожалению, расходятся с интересами бизнеса. Если мы хотим, чтобы старый город стал прибыльным местом для бизнеса, все искусственные и не отвечающие современным требованиям расходы, которые государство навязывает бизнесу, должны быть немедленно устранены. Разумеется, все это потребует пересмотра нынешних подходов и программ по широкому спектру направлений. Уже есть свидетельства того, что регуляционные издержки, идущие во вред развитию бизнеса, вполне можно устранить. Взять хотя бы успешные результаты деятельности Комиссии по изучению государственного регулирования, работающей в Индианаполисе (Индиана). Всего за два года в Индианаполисе удалось покончить с монополией в предоставлении услуг такси, значительно упростить процесс получения разрешений на строительство и устранить множество бесполезных нормативов.

Действительно, существует немало возможностей для реформирования в этой области. Представим, например, какой могла бы быть политика, направленная на устранение значительных издержек, с которыми сталкиваются в старом городе компании, пытающиеся приобрести земельный участок и начать строительство. Ныне действующие субсидии на аренду включают в себе риск привлечения компаний, для которых местоположение в старом городе не означает, по сути дела, никакой другой экономической ценности. Вместо этого наша цель должна заключаться в предоставлении готовых к строительству участков по рыночным ценам. Единый государственный орган мог бы быть наделен правом подбора земельных участков и субсидирования расходов на снос старых строений, очистку окружающей среды и др. Тот же государственный орган мог бы заняться упрощением всех аспектов строительства, включая зонирование, выдачу разрешений, инспекции и всевозможные согласования.

Такого рода политика потребовала бы дальнейшего прогресса на природоохранном фронте. Немалое число городов — в том числе Детройт, Чикаго, Индианаполис, Миннеаполис и Вичита (Канзас) — успешно реализуют на практике так называемые бурые городские зоны. Для этого потребовалось повысить гибкость стандартов по очистке окружающей среды (в зависимости от способа использования земли), застраховать владельцев земли от дополнительных расходов в случае, если после очистки территории там будет обнаружено какое-то загрязнение, и использовать финансирование приращения налога для компенсации расходов на очистку и рекультивацию территории.

Государственные органы могли бы также разработать более дальновидный подход к формированию транспортной и коммуникационной инфраструктур, которые обеспечивали бы более быстрое перемещение товаров, работников, потребителей и поставщиков как в самом старом городе, так и за его пределами. Показательны в этом отношении два проекта в Бостоне: во-первых, новый наклонный съезд, соединяющий старый город с пролегающей рядом массачусетской скоростной автомагистралью, которая, в свою очередь, соединяет окружающий регион и все, что находится за его пределами; во-вторых, прямая дорога к международному аэропорту Логана. Несмотря на относительную дешевизну этих проектов, оба они так и остались незавершенными, поскольку городские власти не осознали их экономической важности.

Предоставлять программы экономического развития и услуги с помощью ведущих учреждений частного сектора. До сих пор наблюдалась четко выраженная тенденция к тому, чтобы в предоставлении капитала и услуг, связанных с ведением бизнеса, предпочтение отдавалось небольшим некоммерческим организациям, базирующимся в старом городе, различным квазигосударственным организациям, а также специализированным учреждениям, вроде коммунальных банков развития и специализированных корпораций по инвестициям в малый бизнес. Учреждения, предоставляющие социальные услуги, действительно играют важную роль, однако эта роль должна заключаться совсем в ином. За несколькими исключениями, некоммерческие и государственные организации не в состоянии обеспечить качественное обучение, консультации и поддержку достаточно крупным компаниям, что вполне было бы по силам ведущим организациям частного сектора. В сравнении с такими субъектами частного сектора, как коммерческие банки и компании с рискованным капиталом, специализированные учреждения и некоммерческие организации отличаются чрезмерными накладными расходами. Они испытывают немалые трудности с привлечением и сохранением высококвалифицированного персонала, предоставлением своим сотрудникам высокой заработной платы или не имеют большого опыта в работе с солидными компаниями.

Рассмотрим проблему доступа к капиталу. Государство должно оказывать сильную помощь в создании условий, чтобы ведущие финансовые учреждения могли осуществлять прибыльные инвестиции в бизнес старых городов. Усилия для устранения дискриминации в этом случае, безусловно, необходимы, но не достаточны. Финансирование экономики старого города должно быть прибыльным — в противном случае вряд ли следует ожидать большого энтузиазма от учреждений частного сектора в его осуществлении. Некоторые известные кредиторы заявляют, что причина, по которой ссуды для старых городов не представляются им прибыльными, заключается вовсе не в высоких штрафах за невыполнение обязательств, как это принято считать, а в высоких расходах, связанных с совершением сделки (так называемые транзакционные расходы) и обусловленных поиском клиентов и фактическим предоставлением ссуды в старых городах. Государство могло бы внести определенный вклад в решение этой проблемы путем

обеспечения компаний соответствующей информацией и сокращения требований к предоставлению всевозможных бумаг. Кроме того, государство могло бы позаботиться и о непосредственных стимулах, предоставляя банкам премию за каждую совершенную сделку, а не кредитные гарантии за предоставление ссуды компании, базирующейся в старом городе. Такой подход мог бы стимулировать банки предоставлять "хорошие" ссуды, вместо того чтобы принуждать капитал к "плохим" ссудам, целью которых является лишь выполнение ссудных квот, основанных на расовой, этнической или половой принадлежности заемщиков.

Самым эффективным способом обеспечения привлеченных и собственных инвестиций для старого города является использование возможностей частного сектора. Ресурсы, которые в настоящее время идут на государственное и полугосударственное финансирование, лучше было бы направить через другие учреждения частного финансирования или пустить на рекапитализацию банков, которыми владеют представители меньшинств и которые ориентируются на экономику старого города, — при наличии соответствующих инвесторов частного сектора. Банки, которыми владеют представители меньшинств, как правило, хорошо знакомы с особенностями рынка старого города, что дает им конкурентное преимущество при разработке стратегии предоставления кредитов компаниям, действующим в этом старом городе.

Как и в случае с привлеченным капиталом, наилучшим способом увеличения притока в старые города собственного капитала является обеспечение таких стимулов для частного сектора, которые были бы совместимы с созданием экономически прочного бизнеса. Один из подходов, которым могли бы воспользоваться как федеральное правительство, так и правительства штатов, заключается в ликвидации налога на доходы от прироста капитала и дивиденды от долгосрочных собственных инвестиций в компании, базирующиеся в старом городе, или филиалы, в которых работает определенный процент жителей старого города. Подобные налоговые льготы, основанные на предпосылке прибыли, могут сыграть важнейшую роль в ускорении поступления инвестиций от частного сектора. Источники собственного капитала в частном секторе будут заинтересованы в инвестициях в экономику старого города лишь в том случае, если там будет поощряться создание действительно прибыльного бизнеса.

Стимулы, предусмотренные в государственных программах, необходимо привести в соответствие с реальным функционированием экономики. Приведение в соответствие стимулов и принципов бизнеса должно быть целью каждой государственной программы. Большинство нынешних программ такой проверки не выдержали бы. Например, действующие программы преференций гарантируют компаниям определенный рынок. Подобно другим формам протекционизма, они притупляют мотивацию и сдерживают снижение расходов и повышение качества. Отчет Главного бюджетно-контрольного управления США за 1988 год показывает, что за шесть месяцев, прошедших с начала реализации программы преференций в области закупок, инициатором которой выступила Ассоциация малого биз-

неса (SBA), 30% компаний прекратили свой бизнес. Еще 58% от оставшихся компаний заявили, что прекращение поддержки со стороны SBA оказало разрушительное воздействие на бизнес. Чтобы указанные стимулы привести в соответствие с реальным функционированием экономики, эти программы преференций необходимо было составить таким образом, чтобы с течением времени обеспечивалось повышение количества "охваченных" предприятий.

Прямые субсидии предприятиям не срабатывают. Государственные фонды следует использовать для организации территорий, где будут размещаться компании, обеспечения безопасности, защиты окружающей среды и других целей, способствующих улучшению условий, в которых будет осуществляться предпринимательская деятельность. В результате компаниям останется лишь принимать решения, целью которых является получение истинной прибыли.

НОВАЯ РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Недавно в среде общественных организаций (community-based organizations — СВО) зародилось движение в поддержку их непосредственного участия в развитии бизнеса. СВО действительно могут и должны играть важную вспомогательную роль в этом процессе. Следует лишь помнить, что в этом деле очень большое значение имеет выбор правильной стратегии. Многим СВО придется радикально изменить методы своей деятельности. В подобных случаях очень сложно давать какие-то универсальные рекомендации, которые в равной мере подходили бы столь разным организациям. Тем не менее, я попытаюсь изложить четыре принципа, которыми могли бы руководствоваться общественные организации в разработке своей новой стратегии.

Определить свои сильные стороны и основывать на них свою деятельность. Подобно любым другим "игрокам", СВО должны определить свои уникальные конкурентные преимущества и участвовать в экономическом развитии, основываясь на реалистической оценке своих возможностей, ресурсов и ограничений. Общественные организации сыграли очень важную роль в разработке программ строительства дешевого жилья, различных социальных программ и гражданской инфраструктуры. Однако несмотря на ряд совершенно очевидных успехов, огромное число коммерческих предприятий, которыми владели или управляли СВО, потерпело неудачу. Большинству СВО остро не хватает умения, правильных подходов и стимулов для консультирования, кредитования и управления деятельностью достаточно крупными предприятиями. Они были в состоянии организовать строительство дешевого жилья, в котором были задействованы крупные государственные субсидии и практически совершенно не использовались институциональные возможности. Когда же речь идет о финансировании и оказании помощи в развитии коммерческого бизнеса, СВО оказываются не в состоянии конкурировать с существующими учреждениями частного сектора.

Более того, СВО естественно стремятся сосредоточить свою деятельность на общественном предпринимательстве: небольших предприятиях розничной тор-

говли и сервиса, владельцами которых часто являются жители окрестных районов. Относительно ограниченные ресурсы СВО, а также сосредоточенность их деятельности на относительно небольших территориях не очень-то хорошо подходят для развития более крупных компаний, столь необходимых для обеспечения экономического процветания старых городов.

Наконец, законы конкурентной борьбы, которым подчиняется деятельность коммерческого бизнеса, служат источником неизбежных конфликтов для СВО, миссией которых является обеспечение экономического благополучия старого города. Необходимость жертвовать интересами местных жителей в пользу более сильных «внешних» предпринимателей, поддерживать меры по временному или окончательному увольнению работников, не справляющихся со своими обязанностями, предоставлять лучшие участки земли компаниям, а не на общественные цели, и одобрять выплату крупных денежных вознаграждений успешно действующим предпринимателям и менеджерам — вот лишь малая часть тех непростых решений, которые приходится ежедневно принимать руководителям СВО. Учитывая то, что главная цель этих организаций состоит в удовлетворении социальных потребностей жителей старого города, нетрудно представить, сколь сложно бывает им сделать правильный выбор между обеспечением высоких прибылей компаний и реализацией своей главной и традиционной миссии.

Изменить позиции рабочей силы и сообщества. Общественные организации обладают уникальным преимуществом, заключающимся в глубоком знании настроений местных жителей и способности оказывать влияние на эти настроения. Этим преимуществом они могут воспользоваться для обеспечения успешного развития бизнеса. СВО в состоянии создать благоприятную атмосферу для бизнеса, пытаясь изменить настроения местной общественности и работников в пользу бизнеса и выступая в роли посредника между общественностью и бизнесом, борющегося с необоснованным противодействием организации новых предприятий. Например, когда ВауБанк решил открыть свой новый филиал в Дорчестере, местной корпорации общественного развития удалось смягчить позицию ряда местных критиков, которые вполне могли затянуть реализацию данного проекта или вовсе похоронить его.

Обеспечить подготовку местных кадров. Общественные организации могут играть важную роль в подготовке и тестировании работников для предприятий местного бизнеса. Многие жители старых городов ощущают острую потребность в обучении и переквалификации, которые предполагают возможность прослушивания курса теоретических занятий, самоподготовку и прохождение практики на рабочем месте. СВО, с их глубоким знанием характера местных жителей, неплохо подготовлены к решению этих задач — в тесном сотрудничестве с местными компаниями. Например, Городская лига восточного Массачусетса пошла на создание собственного Центра трудовых ресурсов. Этот Центр обеспечивает работникам базовую подготовку и необходимые знания по конкретным темам (например, обслуживание клиентов, искусство ведения собеседования, письменная и устная речь).

Кроме того, СВО может оказать существенную помощь местным жителям, активно разрабатывая системы профориентации и подбора кадров. Общеизвестно, что некоторые компании, базирующиеся в старых городах, предпочитают не брать на работу местных жителей. Для такой политики есть немало причин, большинство из которых основаны на личном негативном опыте руководства этих компаний (например, отдельные работники недобросовестно относятся к своим обязанностям, прогуливают без уважительных причин, симулируют временную нетрудоспособность или употребляют наркотики). Обследование крайне неблагополучного района Ред-Хук в Бруклине указывает на огромную важность социальных сетей (которые зачастую отсутствуют в старых городах) как неформальных систем профориентации.¹ Это обследование показало, что местная корпорация развития, South Brooklyn LDC, играет важную роль в оказании помощи местным жителям, желающим получить работу. Эта корпорация установила тесные отношения с местными компаниями и занимается подбором и тестированием кадров для этих компаний.

Способствовать в обустройстве территорий для размещения компаний. Общественные организации (особенно корпорации общественного развития) могут применить свои познания и опыт, касающиеся недвижимости в старом городе, методов охраны местной окружающей среды, а также развития коммерческой и отраслевой собственности. Например, корпорация Codman Square Neighborhood Development Corporation в Бостоне представляла собой часть группы, включающей Бостонский отдел коммунальных сооружений (Boston Public Facilities Department), местных оптовых торговцев и местный медицинский центр. Эта группа организовала участие 36 компаний в возрождении региона, пребывающего в экономической депрессии. Эта группа использовала свой огромный организаторский талант, чтобы помочь оптовым торговцам создать ассоциацию для выявления потребностей данного региона, а также возможных препятствий, с которыми им придется столкнуться в своей деятельности. Она вступила также в переговоры с полицией, чтобы та усилила патрулирование соответствующей территории. Кроме того, группа уговорила мэра города заколотить досками заброшенные дома (чтобы там не устраивали себе ночлег бродяги) и очистить территорию от мусора и брошенных автомобилей. Сумев сплотить вокруг себя множество заинтересованных организаций, группа провела кампанию по агитации предпринимателей заниматься своим бизнесом в старом городе.

Преодоление препятствий на пути прогресса

Описанная выше экономическая модель обеспечивает новый и весьма эффективный подход к возрождению экономически отсталых городских территорий США. Однако на пути повсеместного признания этой модели и ее реализации нас ожидает немало трудностей. У представителей частного сектора, государственной власти, жителей старого города и общественности в целом сохраняется немало предрассудков, касающихся старого города и способов решения его про-

блем. Избавиться от этих предрассудков будет не так-то просто. Применение к старому городу экономических, а не социальных подходов окажется совершенно непривычным и неприемлемым для тех, кто потратил многие годы жизни на исследование социальных причин неблагополучия старых городов и кто с большим подозрением относится к таким понятиям, как *бизнес* и *прибыль*. Активистам, привыкшим требовать от государства выделения все больших ресурсов, наверняка покажется крайне сложным воспринять стратегию благоприятствования *созданию* богатства. Народные избранники, которые привыкли рассматривать городские проблемы исключительно с социальной точки зрения, наверняка будут сопротивляться изменению законов, переориентации ресурсов и обузданию своенравной бюрократии. Государственные организации наверняка не пожелают делиться властью и контролем, которые они присвоили в ходе реализации существовавших ранее программ. Местные лидеры, создавшие всевозможные организации по оказанию социальных услуг, и местные владельцы магазинов “для папы и мамы” наверняка почувствуют для себя угрозу в реализации новых инициатив и центров власти. Местным политическим деятелям, съевшим не одну собаку на старомодных способах организации общественно организационной и конфронтационной политики, придется ступить на совершенно незнакомую почву, занимаясь налаживанием сотрудничества между предпринимателями и местными жителями.

Все эти изменения будут проходить крайне трудно как для отдельных людей, так и для целых организаций. Тем не менее, другого пути нет. Частный сектор, государство и общественные организации — все это неотъемлемые компоненты нового механизма возрождения экономики старого города. Бизнесменам, предпринимателям и инвесторам в этом деле должна быть отведена лидирующая роль. Что же касается местных активистов, организаций, предоставляющих социальные услуги, и представителей государственной бюрократии, то они просто должны поддерживать указанных лидеров. Настало время взять на вооружение рациональную экономическую стратегию и покончить с неприемлемыми издержками безнадежно устаревших подходов.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. См. Philip Kasinitz and Ian Rosenberg, “Why Enterprise Zones Will Not Work: Lessons from a Brooklyn Neighborhood”, *City Journal*, Autumn 1993, pp. 63–69.

ГЛАВА 12

Как активизировать конкуренцию в здравоохранении

Элизабет Ольмстед Тайсберг

Майкл Е. Портер

Грегори Б. Браун

Июль-август 1994 г.

Реформа системы здравоохранения в Соединенных Штатах вступила в противоречие с экономическими реалиями. Большинство предложений, касающихся повышения эффективности этой системы, направлено на реализацию мер, способных обеспечить лишь однократную экономию издержек за счет устранения излишних затрат и неэффективности. Вопрос, находящийся в центре нынешних политических дискуссий, состоит в том, позволит ли достигнутая при этом экономия компенсировать дополнительные расходы всей системы. Но спрашивать о том, надеются ли реформаторы добиться радикального улучшения состояния американского здравоохранения, в этом случае, наверное, совершенно неуместно.

Правильный вопрос (который, как совершенно очевидно, ускользает от внимания участников дискуссий по поводу действующей системы здравоохранения) состоит в том, как нам постепенно добиться значительного и устойчивого сокращения издержек. Удастся ли нам выработать совершенно новые подходы к профилактике и лечению болезней, новые способы оказания медицинских услуг и удешевления методов лечения.

Ответ заключается в тех серьезных уроках, которые извлек наш бизнес на протяжении последних двух десятилетий. Уроки эти касаются прежде всего законов ведения конкурентной борьбы. А динамика, лежащая в основе конкурентной борьбы в любой отрасли, остается неизменной: конкуренция заставляет компании предоставлять потребителям всевозрастающую потребительскую ценность. Фундаментальной движущей силой этого непрерывного повышения качества и сокращения издержек являются инновации. Отсутствие стимулов для постоянных инноваций в здравоохранении приведет к тому, что краткосрочная экономия издержек вскоре будет полностью “съедена” стремлением государства обеспечить более широкий

доступ к медицинским услугам, растущими потребностями в медицинской помощи нашего стареющего населения и нежеланием американцев соглашаться на что-нибудь меньшее, чем медицинское обслуживание по высшему разряду. Неудачи во внедрении инноваций неизбежно приведут к снижению качества или доступности медицинских услуг, что в равной мере неприемлемо для нашего общества.

Неверное допущение, лежащее в основе дискуссий о реформе системы здравоохранения, состоит в том, будто нашим врагом является технология. Предполагая, что технологические усовершенствования ведут к росту издержек, реформаторы не учитывают огромной важности инноваций или, что даже хуже, пытаются сдержать их внедрение. На самом же деле, инновации, стимулируемые жесткой конкуренцией, являются ключом к успешным реформам. Несмотря на уникальность здравоохранения во многих отношениях, именно в этом отношении оно ничем не отличается от любой другой отрасли. Соединенные Штаты могут добиться доступности медицинских услуг для всего населения и сократить издержки, не принося в жертву качество медицинского обслуживания. Для этого требуется выполнить главное условие: дать возможность конкуренции действовать на всех уровнях нашей системы здравоохранения.

Существуют ли какие-то проблемы с конкуренцией в здравоохранении

Конкуренция в сфере здравоохранения в Соединенных Штатах развита значительно сильнее, чем в любой другой индустриальной стране Запада. Загадка, столь озадачивающая наших реформаторов, заключается в том, что, несмотря на впечатляющие успехи, которые принесла нам конкуренция в деле внедрения инноваций, повышающих качество медицинского обслуживания, ее результаты в снижении издержек оказались более чем скромными. Однако внимательный анализ ситуации показывает, что это связано вовсе не с недостатками, присущими самой конкуренции, а с системой стимулов, вошедшей в противоречие с фундаментальными законами конкурентной борьбы. Цены остаются высокими даже в тех случаях, когда существует избыточное предложение. Технологии остаются дорогостоящими даже тогда, когда они используются буквально повсеместно. Больницы и лечащие врачи не испытывают недостатка в пациентах даже в тех случаях, когда они запрашивают с пациентов явно непомерные цены, не повышая при этом качества обслуживания (а во многих случаях — даже снижая его). До недавнего времени действующая система стимулирования поощряла внедрение инноваций, которые увеличивали издержки или повышали качество, нисколько не заботясь о стоимости.

Успешные реформы должны начинаться с отчетливого понимания того, как действующая система создает стимулы для столь непродуктивной конкуренции.

Стимулы для плательщиков делают их непримиримыми противниками пациентов и провайдеров медицинских услуг

В большинстве отраслей потребитель принимает решение о покупке и платит за соответствующий продукт или услугу. В сфере здравоохранения решение о “покупке”, платеж и оказание услуги разделены. В результате появляется много уровней потребителей: владельцы компаний, которые “покупают” медицинское обслуживание для своих работников; косвенные клиенты, например страховые компании и организации медицинского обслуживания (health maintenance organization — НМО), которые собирают страховые взносы, а затем платят провайдерам медицинских услуг (т.е. непосредственно медицинским учреждениям) за услуги, оказываемые их “абонентам”; пациенты, которые в конечном счете пользуются медицинскими услугами; и врачи, которые принимают решение о лечении своих пациентов.

Все эти категории потребителей руководствуются совершенно разными интересами. Владелец компании заинтересован в выплате минимальных страховых взносов, рассчитывая при этом на получение медицинских услуг в таком объеме, который обеспечит работоспособное состояние служащих компании (иными словами, выполнение договорных обязательств с соответствующим медицинским учреждением). Косвенный клиент заинтересован в том, чтобы на лечение пациентов было потрачено денег меньше, чем этими же пациентами уплачено в виде страховых взносов. Застрахованный пациент заинтересован в получении самого качественного медицинского обслуживания, независимо от его стоимости. А лечащий врач чаще всего заинтересован в том, чтобы его пациенты получили как можно больший объем услуг.

Поскольку плательщики не несут конечной юридической ответственности за результаты лечения пациентов, “крайними” в этом процессе оказываются именно пациенты. Конфликт интересов между плательщиками и пациентами побуждает плательщиков вести конкурентную борьбу, изыскивая самые невероятные причины для отказа в обслуживании людям, нуждающимся в дорогостоящем лечении. В результате плательщик становится непримиримым антагонистом пациента, а не его союзником, отказываясь платить под любыми благовидными предлогами. Мотивы, порождающие нежелание оплачивать счета пациентов, ставят плательщика и в оппозицию по отношению к провайдеру услуг, когда, например, плательщик требует от провайдера взять на себя расходы, которых в действительности не понес ни сам плательщик, ни пациент. В результате провайдеры вынуждены тратить свои и без того ограниченные ресурсы на сбор всевозможных документов и всеми способами избегать пациентов, страховые компании которых имеют привычку отказывать своим клиентам в исках. Столь искаженная система стимулов создает непреодолимые препятствия для действительного сокращения издержек в системе медицинского обслуживания.

Однако конфликт между плательщиками, пациентами и провайдерами вовсе не является неизбежным. Прибыль плательщиков должна возникать только на основе фактического повышения качества медицинского обслуживания и сокращения издержек, а не в результате перекладывания ответственности за оплату на пациентов или провайдеров. Основное внимание им следует сосредоточить на поиске провайдеров, отличающихся хорошими результатами работы и не слишком высокой стоимостью предоставляемых услуг. Исследования показывают, что более высококачественное обслуживание зачастую отличается относительно невысокой стоимостью, что объясняется высокой эффективностью опытных медицинских бригад, малым числом осложнений после болезни и лучшими долговременными результатами.¹ Например, по оценкам страховой компании Prudential Insurance Company of America, ей удастся экономить свыше 20% расходов, направляя пациентов, нуждающихся в трансплантации спинного мозга, к провайдерам, обеспечивающим высококачественное лечение. (Такие провайдеры обычно выявляются в результате анализа медицинского оборудования, которым они располагают, персонала, сертификатов и предыдущих результатов их работы.) Программы, подобные этой, представляют собой эффективное решение злободневных проблем. Именно такие программы позволяют сократить издержки медицинского обслуживания, а не избегать всеми правдами и неправдами оплаты счетов пациентов.

Стимулы, которыми руководствуются пациенты, не способствуют снижению издержек

В различных неотложных ситуациях, а также в ситуациях, когда возникает угроза человеческой жизни, пациенты и их семьи обычно не обращают внимания на расходы. Но когда речь идет о каких-то рутинных и необязательных медицинских процедурах, которые обычно проводят не для лечения тяжелых заболеваний, а просто для укрепления здоровья, пациентам вовсе не безразлично, во что им обойдутся эти процедуры. Пациенты редко имеют возможность сравнить цены у разных врачей; более того — они просто стесняются задавать врачам подобные вопросы, боясь оскорбить тех, на чью помощь они так рассчитывают.

В действительности, большинство служащих покупают медицинскую страховку, не учитывая цену. Иногда служащие вообще не платят за свою медицинскую страховку. В других же случаях, когда есть возможность выбрать из нескольких вариантов страхования, разницу между самым дешевым и более дорогими вариантами служащему компенсирует его компания, что, естественно, располагает служащих к выбору более дорогостоящих вариантов страховки. Более эффективные системы страхования предусматривают определенные стимулы для снижения расходов в случае, если низкие цены не позволяют страховой компании занять свою рыночную нишу. Однако после того как у человека появляется медицинская страховка, нынешняя система делает его безразличным к ценам, даже когда приходится принимать столь важные решения, как выбор места для проведения

хирургической операции, получения рецептов или проведения диагностических тестов. Совместные платежи и франшизы обеспечивают компенсацию лишь в той мере, в какой пациент может выбирать для себя конкретного провайдера медицинских услуг.

Однако даже в случае действующей ныне системы у пациента практически нет выбора, когда речь идет о решении целого ряда различных вопросов. Обычно после того как пациент выберет для себя врача, план лечения или больницу, решения, касающиеся выбора конкретной лаборатории, вида диагностического оборудования или специалиста, остаются за лечащим врачом и уж во всяком случае не относятся к компетенции пациента.

Обычно пациенты сами решают, сколько визитов им следует нанести врачу для решения “рутинных” проблем. При принятии подобных решений совместные платежи способствуют учету цены. Одним из результатов повышенного внимания к стоимости медицинского обслуживания в последние годы стало более широкое использование системы совместных платежей с целью снижения величины страховых взносов и уменьшения необходимости чрезмерного количества первичных посещений врача.

Разрозненные клиенты не способны вести эффективные переговоры

Эффективная конкуренция характеризуется наличием требовательных клиентов, обладающих политической волей, достаточной, чтобы заставить провайдеров улучшить качество услуг при одновременном снижении их стоимости. Но когда клиенты разрознены, как в случае здравоохранения, их возможности существенно снижаются.

В Соединенных Штатах действуют примерно 1500 различных плательщиков-посредников, таких как страховые компании и НМО, причем каждый регион обслуживают около двухсот таких организаций. Как правило, от трех до двенадцати таких плательщиков (их число зависит от конкретного региона) представляют существенную покупательную силу для данной больницы, врача или другого провайдера, в то время как остальные плательщики и отдельные пациенты представляют для указанных провайдеров значительно меньший финансовый интерес. Более того, в условиях ныне действующей системы такие пациенты обладают значительно меньшей рыночной властью, позволяющей отстаивать свои интересы, по сравнению со страховыми компаниями и прочими плательщиками.

Такая фрагментация пациентов и плательщиков не только ограничивает конкурентное давление, но и порождает рост транзакционных расходов, поскольку многие из плательщиков проводят различную политику, придерживаются различных процедур и форм возмещения расходов провайдеров медицинских услуг. Пространственные, специализированные формы, различные требования к составлению необходимых документов и бюрократические процедуры, связанные с функцио-

нированием системы медицинского страхования, приводят к дополнительной “накрутке” административных расходов, которые составляют примерно 25% всех расходов на здравоохранение.²

Провайдерам, пациентам и плательщикам не хватает необходимой информации

Клиенты системы здравоохранения испытывают острую нехватку информации, которая могла бы улучшить процесс принятия решений и, соответственно, подстегнуть провайдеров медицинских услуг к улучшению качества этих услуг и снижению их стоимости. В большинстве отраслей у потребителей есть возможность сравнивать качественные характеристики и цены продукции различных фирм. Покупатель автомобиля, например, может испытать его на деле, сравнить цены разных дилеров, воспользоваться своим предыдущим опытом или советами своих знакомых. В конце концов, он может обратиться к соответствующим изданиям, где можно получить информацию о ценах, технических характеристиках, рейтингах качества и надежности и т.п.

Совершенно иная ситуация в здравоохранении. Для пациентов, плательщиков и врачей сколько-нибудь объективных показателей качества не существует. Точно так же невозможно установить однозначную взаимосвязь между ценой и качеством обслуживания для конкретного врача, процедуры, курса лечения или больницы. Данные, полученные от организации Pennsylvania Health Care Cost Containment Council, свидетельствуют, что обследованная группа врачей и пациентов продолжала рекомендовать услуги провайдеров, которые показывали значительно худшие результаты и брали за свои услуги значительно дороже, чем их ближайшие конкуренты.³ Поскольку многие обращения за медицинскими услугами носят одноразовый характер, пациенты редко имеют возможность руководствоваться своим предыдущим опытом. Обычно они знакомы с экспертным мнением одного врача (гораздо реже — двух, если пациент обращается по одному и тому же поводу к двум разным врачам). Поэтому зачастую пациенты испытывают большие трудности с оценкой качества таких консультаций.

Даже в случае так называемого контролируемого обслуживания, когда врач-куратор дает достаточно квалифицированную и объективную (во всяком случае, так предполагается) оценку качества обслуживания пациента, надежная информация об оптимальном способе лечения и наилучшем провайдере все равно отсутствует. Хуже того, врачам-терапевтам зачастую приходится направлять своих пациентов лишь к строго определенному кругу провайдеров-специалистов, который выбирают администраторы. Выбор этих администраторов чаще всего зависит исключительно от цены, поскольку у них самих нет информации о качестве и результатах обслуживания в отношении конкретных провайдеров. Не имея достоверной информации и критериев для оценки качества обслуживания, мы невольно повышаем риск того, что из этого круга будут автоматически исключены про-

вайдеры, обеспечивающие высокое качество услуг за более высокую цену или, наоборот, будут включены неквалифицированные провайдеры — несмотря на наилучшие намерения врачей-терапевтов и администраторов.

Отсутствие достоверной сравнительной информации, основанной на объективных, точных и значимых показателях (а не на сложности, например, назначенного курса лечения), препятствует принятию оптимальных решений. Потребители в других сложных и высокотехнологичных областях (например, космическая техника или компьютерные программы) имеют возможность сравнивать продукцию или услуги конкурирующих фирм, располагая для этого совершенно объективными и точными критериями. В то же время острая нехватка сравнительной информации и отсутствие объективных критериев для оценки результатов деятельности в системе медицинского обслуживания создают для больниц и врачей стимулы для конкуренции, основанной на том, что *лежит на поверхности*: комфортная обстановка в больнице, современное оборудование, широкий спектр услуг, приятные манеры врачей и даже... высокие цены!

Меры удовлетворения клиента неадекватны мерам качества обслуживания. Достоверная информация связана с краткосрочными и долгосрочными результатами лечения конкретных болезней определенными провайдерами медицинских услуг и с учетом общего состояния здоровья данного пациента. Медицинское обслуживание не является “монолитной” услугой — скорее, это огромное множество различных видов услуг. Реформаторы системы здравоохранения должны разработать требования к получению надежной и достоверной информации и способы объективной оценки результатов лечения на уровне конкретных условий и методов лечения, а не полагаться лишь на совокупные сравнительные оценки провайдерских сетей или систем оплаты медицинских услуг. “Покупка” лечения раковой опухоли далеко не то же самое, что покупка автомобиля. Но стимулы, действующие в системе здравоохранения США, резко улучшатся лишь в том случае, если решения, принимаемые плательщиками, пациентами, провайдерами и лечащими врачами, будут основываться на сравнениях объективных показателей результатов лечения и цен.

По мере того как в системе здравоохранения все шире используется *подушный провайдерский сбор* (фиксированная сумма за каждого пациента за определенный период времени), потребность в достоверной информации приобретает все большую актуальность. Исторически в системе здравоохранения США сложился следующий подход: “Если вам кажется, что это средство способно помочь, примените его”. Нынешний не менее рискованный подход можно сформулировать так: “Не уверен — не делай”. Однако такой способ мышления может лишь замедлить внедрение инноваций и отрицательно сказаться на качестве медицинских услуг. Надежным средством от этого является достоверная и объективная информация, позволяющая принимать решения на основе ожидаемых результатов.

Стимулы, которыми руководствуются провайдеры, приводят к росту издержек

На хорошо функционирующем конкурентном рынке желание производителей повысить цены или создать условия для большего спроса уравниваются потребителями, которые покупают только то, что им нужно и что они могут себе позволить. Спрос повышается, когда падают цены или когда при неизменной цене повышается качество товаров. Эти простые экономические законы неприменимы к провайдерам медицинских услуг в Соединенных Штатах, поскольку местная система здравоохранения искажает стимулы, которыми руководствуются провайдеры.

БОЛЬНИЦЫ И ЛЕЧЕБНЫЕ ЗАВЕДЕНИЯ АМБУЛАТОРНОГО ТИПА: СТИМУЛЫ ДЛЯ МАКСИМИЗАЦИИ ОПЛАТЫ

Первое время после окончания второй мировой войны оплата услуг в больницах проводилась по принципу издержки-плюс (метод назначения цены с учетом издержек и определенного процента прибыли). Такая система способствовала быстрому росту больничных издержек. Система Medicare Prospective Payment System, внедренная в 1983 году, субсидировала больницам фиксированную оплату соответственно диагнозу, с которым пациент попадал в больницу. (Изменения в системе Medicare имеют особое значение, поскольку другие “игроки” обычно копируют эту систему и внедряют у себя те же правила.) Такая система оплаты по группам пациентов с одинаковым диагнозом (diagnosis-related group — DRG) создала стимулы для сокращения времени пребывания пациента в больнице и стоимости лечения. В течение десяти лет после внедрения DRG-правил оплаты среднее время пребывания пациента в больнице сократилось на полдня, а общее число пациентов больниц — на 20%.

Разумеется, в систему издержки-плюс необходимо было внести определенные коррективы, поскольку она заставляла провайдеров медицинских услуг навязывать пациентам совершенно излишнее лечение. Но оплата в виде фиксированной цены также вносила в систему стимулирования искажения — правда, совершенно противоположного свойства, заставляя провайдеров сокращать лечение, даже совершенно необходимое их пациентам, и поскорее расставаться с ними. Подобные стимулы повышают риск недостаточного лечения и преждевременной выписки из больницы, что в итоге приводит к увеличению суммарных издержек, поскольку впоследствии больному приходится долечиваться (гораздо хуже, если неполное излечение приводит к возникновению осложнений). Эти стимулы, кроме того, породили еще одно уродливое явление: зачастую больницы, без особой необходимости, принимают пациента, а затем быстро выписывают его.

В лечебных заведениях амбулаторного типа DRG-система оплаты не прижилась. Оплата по системе издержки-плюс в сочетании со стимулами для ранней выписки пациентов из больниц заставила больницы и других провайдеров от-

крыть множество новых лечебных заведений амбулаторного типа. Ряд связанных с этим изменений принес немалую пользу. Эффективное амбулаторное лечение и хирургические операции помогли сократить издержки. Однако наряду с этим возникли и некоторые негативные явления. Например, как только DRG-правила были введены в практику, провайдеры сразу же начали манипулировать ими, неоправданно затягивая допуск некоторых пациентов в больницу и назначая вместо этого дорогостоящие лекарства и процедуры в виде неотложной помощи. Несмотря на то что со временем эта порочная практика была запрещена, стимулы для назначения излишнего лечения продолжают действовать.

ВРАЧИ-ТЕРАПЕВТЫ: СТИМУЛЫ ДЛЯ “НАКРУЧИВАНИЯ” УСЛУГ

В то время как DRG-правила побуждают больницы максимально сокращать лечение своих пациентов, у врачей-терапевтов действуют совершенно противоположные стимулы: они изо всех сил стремятся увеличивать объемы оказываемых услуг, даже если эти дополнительные услуги не снижают общих издержек и не улучшают медицинских результатов. Несмотря на то что *подушный сбор за услуги врача-терапевта* (фиксированная сумма за первичное медицинское обслуживание пациента за определенный период времени) должен был скорректировать эти стимулы, возник риск недостаточного лечения, поскольку врач получает возможность зарабатывать больше, ограничивая объем оказываемых услуг, включая проведение анализов и выдачу направлений к врачам-специалистам. Достаточно большое распространение получила система фиксированных заработных плат. Стимулы, порожденные этой системой, в целом нейтральны по отношению к объему оказываемых услуг. Но большинство врачей-терапевтов по-прежнему сталкиваются с системой стимулов, в которой они зарабатывают больше, проводя больше анализов и дорогостоящих процедур, поскольку им оплачивается каждая оказанная услуга. Недавно внедренная система Resource-Based Relative Value System (RBRVS) обеспечивает более низкую оплату в случае технических процедур (например, хирургических операций) в сравнении с такими когнитивными (познавательными) услугами, как консультация у врача. Но более низкая оплата за каждую процедуру фактически стимулирует врачей-терапевтов выполнять *больше* процедур, чтобы получить требуемый доход.

Мы не пытаемся доказать, будто беспринципные врачи наживаются на пациентах и плательщиках. Сфера медицинского обслуживания отличается большой сложностью и требует профессиональных суждений. Более того, немалые усилия законодателей направлены на повышение эффективности и качества медицинских услуг, оказываемых пациентам. Мы уверены, что совесть большинства врачей не позволяет им действовать во вред здоровью пациентов или предлагать пациентам более дешевые способы лечения, не будучи уверенными в том, что это не скажется отрицательно на результатах лечения.

И все же одной лишь сложностью медицины не объяснить, почему спрос на услуги врачей-терапевтов оказывается выше в тех регионах, где число этих врачей

больше, чем в других местах. Врачи, располагающие необходимым временем и средствами, в состоянии увеличить спрос, проводя больше анализов и процедур, чаще осматривая своих пациентов или обслуживая менее серьезно больных пациентов. Например, количество открытых хирургических операций на сердце у жителей Манчестера (Нью-Гемпшир) возросло в два раза в год, когда местная больница начала практиковать у себя подобные операции.⁴ До того момента 90% операций шунтирования на сердце у местных пациентов включали три и более артерий. Спустя три года после начала проведения в этой больнице открытых хирургических операций на сердце свыше 50% всех шунтирований включали лишь одну-две артерии. Но подобное хирургическое лечение менее тяжелых коронарных болезней не привело к ощутимому снижению смертности от коронарных болезней сердца в целом, и пока не ясно, были ли улучшены другие показатели состояния здоровья пациентов, обращавшихся за медицинской помощью. Кардиологи могут еще долго дискутировать о медицинских достоинствах проведения хирургических операций у пациентов с менее серьезными коронарными заболеваниями. Мы же просто воспользовались этим примером, чтобы проиллюстрировать ту важную мысль, что у врачей почти всегда есть возможность повысить спрос на медицинские услуги без явных подтверждений улучшения состояния здоровья пациентов.

Эта тенденция к созданию искусственного спроса — лишь одна из причин, по которым в Соединенных Штатах в целом ощущается нехватка врачей-терапевтов по сравнению с числом врачей-специалистов. В конкурентной системе доходный потенциал врачей-специалистов (который в настоящее время выше, чем у врачей-терапевтов) неминуемо снизился бы при чрезмерном росте предложения. Но поскольку наличие специалистов порождает спрос в специализированном медицинском обслуживании, чрезмерное предложение постоянно самовоспроизводится и самоподдерживается. Увеличивающееся налоговое бремя выпускников медицинских учебных заведений, которое заставляет их выбирать для себя высокооплачиваемые специальности, лишь усиливает эту тенденцию.

ВРАЧИ-ТЕРАПЕВТЫ: СТИМУЛЫ ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПАЦИЕНТОВ К ВРАЧАМ-СПЕЦИАЛИСТАМ

Помимо назначения того или иного курса лечения, врач-терапевт может выступать в роли своеобразного “торгового агента” своего пациента, заказывая проведение анализов или выдавая направление к врачам-специалистам. В подобных случаях у врачей-терапевтов, как правило, нет никаких стимулов к выбору более дешевых лабораторий, вспомогательных услуг или других провайдеров, поскольку оплата выполняется по медицинской страховке пациента. Выбор, предлагаемый врачом-терапевтом, чаще всего основывается совсем на других критериях: соображения удобства, установившиеся партнерские взаимоотношения, предсказуемое качество услуг или прямой финансовый интерес (например, врач-терапевт является акционером соответствующей лаборатории или медицинского учреждения).

Стимулы к выполнению большего количества анализов или процедур являются самыми сильными именно в последнем случае — когда врач-терапевт является акционером того медицинского учреждения, куда он направляет своего пациента. Например, исследование, проведенное Университетом штата Флорида, показало, что лаборатории во Флориде, владельцами которых являются врачи-терапевты, выполняли анализы на каждого пациента примерно в два раза больше, чем независимые лаборатории. Аналогично этому исследование, проведенное Аризонским университетом, показало, что врачи-терапевты, в офисах которых установлено диагностическое оборудование визуализации, заказывали примерно в четыре раза больше обследований своих пациентов на этом оборудовании, чем врачи-терапевты, которым приходилось направлять своих пациентов для подобных обследований в другие медицинские учреждения.

В 1992 году Конгресс США принял так называемый *билль Старка*, который запрещал врачам-терапевтам направлять пациентов системы Medicare на обследование в клинические лаборатории, акциями которых владеет данный врач. На очереди принятие и других законов, ограничивающих подобное “самообслуживание” врачей. Однако более фундаментальная проблема — нынешняя система стимулирования врачей-терапевтов — по-прежнему остается неизменной. Если лаборатория, владельцем которой является врач-терапевт, обеспечивает более качественные услуги, имеем ли мы право запрещать пациенту пользоваться этой лабораторией? В идеале у врачей-терапевтов должны быть стимулы улучшать *здоровье* пациентов, а не повышать объем предоставляемых услуг.

ВРАЧИ-ТЕРАПЕВТЫ: СТИМУЛЫ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ГОНОРАРОВ

По мере развития и совершенствования технологий здравоохранения в Соединенных Штатах очередные новые процедуры (например, желудочно-кишечная эндоскопия) обходились пациентам все дороже и дороже, поскольку эти процедуры были связаны с большим риском и проводились лишь довольно узким кругом высококвалифицированных врачей-терапевтов. В условиях конкурентного рынка проникновение новых технологий и увеличение предложения подобных услуг со временем неминуемо привело бы к снижению цен. Однако в сфере здравоохранения гонорары врачей вовсе не уменьшались, поскольку пациенты, как правило, готовы платить любые деньги, когда речь идет об их здоровье, а выплаты врачам по медицинской страховке основывались скорее на общепринятых тарифах, чем на реальных расходах.

В большинстве отраслей именно рыночные силы определяют, какую цену может запрашивать компания за свою продукцию. Эта цена должна быть достаточно большой, чтобы покрыть издержки, но и достаточно низкой, чтобы не отпугнуть покупателя. Повышенные цены компании могут назначать только на дифференцируемые продукты или услуги, т.е. продукты и услуги, обеспечивающие потребителю большие преимущества. К здравоохранению, однако, общие правила неприменимы. Высокие цены на медицинские услуги коренятся в “обычных, ти-

пичных и разумных тарифах”, на которых страховые компании традиционно основывали свои платежи врачам. Эта структура имела смысл тогда, когда отрасль медицинского страхования в Соединенных Штатах еще пребывала в младенческом возрасте, т.е. когда у большинства пациентов еще не было страховки, когда они сами оплачивали оказываемые им медицинские услуги и вопрос цены для них был чрезвычайно важен. В те времена врачи, устанавливая свои тарифы на обслуживание пациентов, сталкивались с довольно жесткими ограничениями.

По мере того как медицинское страхование получало в Соединенных Штатах все большее распространение, плательщики по-прежнему не возражали против структуры “обычных, типичных и разумных тарифов”, несмотря на то, что конкурентный рынок в сфере медицинских услуг практически прекратил свое существование. Когда медицинское страхование стало повсеместным, врачи окончательно утратили стимулы для снижения цен, поскольку это не гарантировало им привлечения новых клиентов. Более того, пациенты, обладающие медицинской страховкой, очень часто воспринимают низкие цены как индикатор низкого качества услуг. Поскольку любые гонорары могли рассматриваться как “обычные, типичные и разумные”, как только большинство врачей брало их на вооружение, они без труда могли обеспечивать себе нужный уровень доходов, регулярно повышая собственные гонорары, которые впоследствии учитывались в качестве тарифов при расчетах сумм страховки.

Изменения в системе оплаты услуг врачей-терапевтов, произошедшие за последнее десятилетие, существенно ограничили способность врачей “накручивать” свои доходы. Однако эти не до конца продуманные законы, при желании, вполне можно обойти. Например, когда в 1984 году в соответствии с системой Medicare были на два года заморожены доходы врачей-терапевтов, они достаточно быстро нашли выход из создавшегося положения. Дело в том, что этот закон касался доходов постоянных групп врачей. Принимая в группу новых врачей и назначая им завышенные гонорары, ограничения, налагаемые законом удавалось успешно преодолеть. Аналогичным образом некоторые плательщики применяли к врачам структуры с фиксированными гонорарами. Но врачи и в этом случае нашли лазейку с помощью так называемых балансовых счетов оплаты: они просто выписывали пациентам счета за разницу между своими “фактическими издержками” и утвержденным “фиксированным гонораром”. Такая стратегия снижает “чувствительность” плательщиков к ценам и их желание добиваться сокращения цен, поскольку в этом случае они уже не несут ответственности за счет оплаты в целом. В то время как использование балансовых счетов оплаты может повысить заинтересованность пациентов в снижении цен, зачастую они заранее даже не знают, будет ли вообще для них иметь какое-то значение счет оплаты. А когда баланс оказывается сравнительно небольшим, пациенты, как правило, не мелочатся. К счастью, возросшее в последнее время число договоров медицинского страхования удерживает врачей от широкого применения балансовых счетов оплаты.

ВРАЧИ-ТЕРАПЕВТЫ: СТИМУЛЫ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРЕИМУЩЕСТВ “ПЕРЕСТРАХОВОЧНОЙ” МЕДИЦИНЫ

Угроза неправильного лечения больных и врачебных ошибок заставляет врачей — даже тех, кто получает фиксированную заработную плату, — широко использовать преимущества “перестраховочной” медицины (излишнее число анализов, консилиумов, отказ оперировать тяжелых больных и т.п.), выполняя большее число анализов и процедур, чем это обычно требуется. В наиболее широко цитируемом исследовании указывается, что прямые издержки перестраховочной медицины составляют примерно 1% общих расходов на здравоохранение.⁵ Но такие меры преуменьшают существующую проблему, поскольку угроза неправильного лечения больных может также оказывать косвенное влияние на издержки, отражаясь на решениях врачей-терапевтов. Тем не менее, расхожее мнение, будто угроза неправильного лечения является важнейшей проблемой здравоохранения, представляется несколько упрощенным. Именно поэтому назрела необходимость правовой реформы, которая решила бы проблему назначения неправильного лечения и помогла бы сохранить хороших врачей-терапевтов для таких областей, как акушерство. Однако сама по себе реформа, связанная с решением проблемы неправильного лечения, не способна привести к кардинальным изменениям, в которых так нуждается система здравоохранения США.

Стимулы для провайдеров поощряют избыточные инвестиции

В системе здравоохранения США по-прежнему заложены стимулы для чрезмерных капиталовложений со стороны провайдеров медицинских услуг. Компании, действующие на конкурентном рынке, делают инвестиции, направленные на усиление дифференциации или сокращение издержек. Поскольку ответственность за эти издержки и риск капиталовложений несут сами компании, они инвестируют свои капиталы лишь в том случае, если уверены в получении соответствующей прибыли. Те же, кто занимается неоправданными капиталовложениями, сталкиваются с падением прибылей и в конце концов терпят крах.

Впрочем, все сказанное не имеет никакого отношения к капитальным затратам в системе здравоохранения США. Вплоть до 1992 года компенсация капиталовложений осуществлялась в рамках системы Medicare по принципу издержки-плюс. В результате провайдеры получали прибыль, создавая все новые медицинские центры и устанавливая там новое оборудование, не испытывая при этом на себе действия традиционных рыночных ограничителей (например, необходимости быть уверенным в том, что твои инвестиции принесут соответствующую прибыль). Слишком скоро эта негативная тенденция стала совершенно очевидной для всех, и была предпринята попытка переломить ее путем создания муниципальных советов для определения потребностей подконтрольных им территорий в тех или иных медицинских учреждениях. Однако попытки устранить саму порочную систему стимулов так и не были предприняты.

Важно отметить, что избыточные количества больничных коек и медицинского оборудования (например, приборов диагностической визуализации и санитарных вертолетов) отнюдь не привели к снижению цен. Система здравоохранения не подчинялась обычным законам по трем причинам. Во-первых, оплата услуг не зависела от того, в какой мере использовалось то или иное средство. Во-вторых, провайдеры были застрахованы от неудачи не только оплатой по системе издержки-плюс, но и заинтересованностью муниципальных властей в наличии местных медицинских центров. В-третьих, когда такие центры появлялись, возникала совершенно отчетливая тенденция создавать спрос для их максимальной загрузки. В конце концов у больниц и центров амбулаторного лечения появились стимулы к чрезмерному инвестированию в наращивание оборудования и площадей, поскольку эти инвестиции привлекали как врачей, так и пациентов. До тех пор пока не будут разработаны четкие и объективные «измерители» результатов оказания медицинских услуг, наращивание все новых видов оборудования останется в центре конкуренции в системе здравоохранения.

В 1992 году в правила возмещения капитала Medicare были внесены изменения, ограничивающие нормы амортизации основных капиталовложений. Эти изменения, в сочетании с повышением внимания общественности к издержкам в системе здравоохранения, существенно усиливают стимулы для повышения производительности капитального оборудования. Инновации, направленные на экономию расходов и позволяющие повысить продуктивность капиталовложений, начнут появляться спустя какое-то время. Но выгоды от этих изменений, к сожалению, сводятся на нет слишком большим числом лазеек, с помощью которых можно обойти новые правила Medicare. Эти правила включают возможность значительной дифференциации, касающейся, например, географического местоположения (региональные и городские в противоположность сельским), состава пациентов (серьезность заболевания или «сочетание заболеваний») и особенностей системы оплаты (процент незастрахованных или малообеспеченных пациентов). В сущности, вся эта дифференциация превращает данную систему в хорошо знакомую нам систему издержки-плюс.

Барьеры выхода защищают неполноценных плательщиков и провайдеров

Стимулы для сокращения издержек окажутся действительно эффективными лишь в том случае, если мы перестанем поддерживать низкокачественных и неэффективных провайдеров и страховые компании, предоставив им возможность самостоятельно выплыть или утонуть. Любой здоровый конкурентный рынок способствует выходу из игры неполноценных игроков, на смену которым приходят более жизнеспособные. В «сухом остатке» мы получаем более низкие цены, не поступившись при этом качеством услуг.

В последние два десятилетия мы стали свидетелями резкого сокращения спроса на места в больницах. Тем не менее, лишь относительно небольшое число их подверглось сокращению. За избыточные «производственные мощности» медицины обществу приходится платить высокую цену в виде высоких издержек и снижения качества обслуживания. Снижение числа пациентов, обращающихся за услугами, приводит к росту издержек, поскольку фиксированные накладные расходы в этом случае распределяются на небольшое число пациентов. В то же время страдает качество. Например, у провайдеров, которые выполняют менее 150 открытых операций на сердце в год, отмечается более высокий уровень смертности и послеоперационных осложнений. В результате Американское сообщество хирургов порекомендовало, чтобы каждая бригада сердечной хирургии выполняла не менее 150 операций в год. Другие исследования показывают, что в больницах, которые выполняют большее число определенных процедур, отмечается меньший уровень смертности и более короткие сроки пребывания пациентов в больнице.⁶ Обществу невыгодно иметь такие правила оплаты, которые гарантируют любому провайдеру возможность предлагать любые услуги, даже если их качество и эффективность использования является невысокими. Но в системе здравоохранения США наблюдается удивительное нежелание заставить уйти с рынка не отвечающих требованиям качества провайдеров либо путем закрытия всех льгот, либо путем запрета на определенные услуги.

Идея, состоящая в том, что закрытие некоторых больниц и запрет предоставления некоторых услуг в больницах были бы неплохим вариантом решения указанных проблем, представляется весьма радикальной, учитывая историю формирования общественных стимулов для открытия больниц в каждом небольшом населенном пункте и каждом городском районе США. Больничная система США разрабатывалась в те времена, когда полный спектр медицинского обслуживания можно было обеспечить в любой районной больнице. И сегодня городским районам чрезвычайно удобно иметь у себя такой набор медицинских услуг, как наиболее распространенные типы неотложной медицинской помощи, стандартные виды акушерской помощи и лечение самых распространенных заболеваний, требующих госпитализации пациента. Однако для выполнения более сложных видов лечения, таких как акушерское вмешательство с высокой степенью риска, лечение травм и трансплантация органов, такие подходы, как регионализация и рационализация, могли бы существенно повысить качество и эффективность лечения.

В то время как поездки в хорошо оборудованный региональный медицинский центр могут показаться весьма накладными и неудобными для пациента, экономия издержек и потенциально лучшие кратковременные и долговременные медицинские результаты делают подобную систему все же более привлекательной как для плательщиков, так и для пациентов. Более высокие объемы специализированных видов лечения позволяют улучшить результаты лечения и снизить издержки не только вследствие более высокой квалификации врачей (за счет более обширной практики), но и потому, что целые бригады медиков-профессионалов обучаются

более эффективным процедурам и нарабатывают опыт, позволяющий им быстрее и точнее ставить диагноз заболевания. В результате медицинские учреждения, обеспечивающие высокие объемы специализированных услуг, как правило, имеют возможность сократить издержки, связанные с предоставлением этих услуг.

Однако современные тенденции к объединению в провайдерские сети могут оказать пагубное воздействие на стоимость и качество специализированных медицинских услуг. Управляемая сеть медицинского обслуживания хороша для первичного обслуживания и относительно простого специализированного обслуживания. Однако существует риск, что либо будут исключены высококачественные провайдеры (поскольку они совершенно не в состоянии обеспечить низкие издержки), либо в этих сетях будут надежно укрыты и защищены неполноценные провайдеры сложных и высокоспециализированных медицинских услуг. Несмотря на то что менеджеры вовсе не стремятся поддерживать неполноценные услуги, точное «измерение» результатов работы затруднено, а сети не желают лишиться своего универсального статуса (с предоставлением полного перечня услуг) по причине весьма спорных свидетельств неполноценного обслуживания. Таким образом, гарантированный поток пациентов к сетевым провайдерам медицинских услуг создает дополнительные барьеры на пути к банкротству тех провайдеров, которые предоставляют некачественные услуги.

Государственная политика должна играть важнейшую роль в стимулировании конкуренции. Несмотря на желательность — в определенной степени — объединения с целью сокращения избыточных «производственных мощностей», очень важно не ослаблять антитрестовские законы, чтобы окончательно не подорвать конкуренцию в системе здравоохранения. Чрезмерное объединение таит в себе риск создания чрезвычайно мощных провайдеров, которые будут не очень-то склонны принимать близко к сердцу интересы своих клиентов. Кроме того, это сузит возможности для экспериментирования, столь важного в деле разработки новых процедур и методов лечения.

Частичные решения лечат только симптомы болезни

Искаженные стимулы системы здравоохранения в США не являются результатом недостатка внимания к этой проблеме. На ее решение законодатели потратили немало усилий. К сожалению, эти усилия в основном были направлены на устранение симптомов, а не глубинных причин «болезни». Более того, новые законы сделали систему еще менее эффективной, так и не решив задачу повышения качества.

Например, когда DRG-система оплаты привела к сокращению сроков пребывания пациентов в больнице, поощряя как можно более быструю выписку больных, возникли опасения, что попытки больниц сократить расходы могут привести к снижению качества лечения. Это заставило правительство принять новые законы и усилить бюрократический аппарат для решения проблем качества и эффективности лечения. Ответом больниц на появление новых законов было создание параллельного персонала, контролирующего эффективность использования

больничного оборудования. В результате снизились не издержки, а качество лечения. Деньги, которые раньше тратились на пациента, теперь тратятся на администрирование.

Еще одним результатом таких непродуманных и фрагментарных решений стало появление сложного набора подчас не согласованных друг с другом правил, обеспечивающих выигрыш тем, кто научится правильно манипулировать этой системой. Консультанты по начислению оплаты научили врачей и больничных администраторов максимизировать гонорары. Например, когда были установлены фиксированные уровни платы за каждую отдельную процедуру, врачи освоили искусство «разборки пакета», т.е. начисления оплаты за каждый отдельный компонент процедуры, что позволило им повысить свои гонорары. Повышение фиксированных уровней оплаты сторонних плательщиков и увеличение нагрузки на незастрахованных пациентов стимулировало «смещение» издержек: пациенты с менее жесткими платежными планами вынуждены были нести расходы на лечение других пациентов. Эти лазейки можно было перекрыть только путем изменения системы стимулов. Люди научатся обходить любое число дополнительных уровней регуляции, которые будут порождать лишь новые административные издержки, не принося никакой реальной пользы.

Неумение воспринять систему здравоохранения в целом и сосредоточиться на решении долгосрочных задач также привело к росту издержек в масштабе всей системы. Например, многие американские мамы получают небольшое пренатальное лечение, но стоимость полного пренатального лечения ничтожно мала по сравнению со стоимостью интенсивного лечения недоношенных детей и стоимостью долгосрочного лечения детей со значительными отклонениями в здоровье в результате недостаточного пренатального лечения. Когда будут разработаны более достоверные оценки результатов лечения, у нас появится возможность определить, в каких случаях дорогостоящее лечение на одной стадии заболевания действительно снижает суммарные расходы или улучшает результаты лечения на последующих стадиях.

Кроме того, не связанные друг с другом на первый взгляд действия государства вносят свой вклад в повышение расходов на медицинское обслуживание. Наиболее очевидным примером является субсидирование табачного производства. Учитывая то, что вред от курения не нуждается в доказательствах, можно смело утверждать, что эти субсидии способствуют увеличению расходов на медицинское обслуживание. Предложенное администрацией Клинтона увеличение налога на табачные изделия повышает стимулы для ведения здорового образа жизни, делая курение дорогостоящим удовольствием. Но субсидирование табачного производства с последующим его налогообложением является еще одним примером усложненного и логически непоследовательного законодательного регулирования, которое вполне можно было бы упростить, если изучить системные издержки в целом, а также преимущества той или иной политики.

Недавний прогресс в деле сокращения издержек явно недостаточен

В ответ на повышенное внимание общественности к росту издержек и DRG-системе оплаты медицинских услуг к концу 80-х годов в деле сокращения издержек наметился определенный прогресс. Действительно, результаты появления новых, хотя и явно недостаточных, стимулов снижения издержек стали проявляться уже на общенациональном уровне. Несмотря на то что медицинский компонент индекса потребительских цен по-прежнему растет быстрее, чем инфляция, скорость роста упала достаточно, чтобы всего лишь за один год на 15 млрд долл. сократить ожидаемые расходы на систему здравоохранения США.

Конкретные примеры инноваций, позволяющих сократить издержки, охватывают широкий спектр видов лечения и процедур. Рассмотрим антибиотик цефтриаксон. До середины 80-х годов тенденции в разработке новых антибиотиков заключались в создании препаратов широкого спектра действия. Поступление в продажу в 1988 году цефтриаксона означало появление лекарства с примерно таким же спектром действия, что и у существующих препаратов того же класса, но более дешевого из-за необходимости введения лишь одной внутривенной дозы в течение суток (существовавшие к тому времени препараты требовали введения каждые три или четыре часа). Меньшая частота инъекций означает сокращение расходов на оплату труда медсестры и совокупных расходов на лечение больного; результаты лечения при этом не хуже, чем у существующих лекарств. Кроме того, это позволяет некоторым пациентам быстрее выписаться из больницы и получать инъекции ежедневно в амбулаторных условиях. Вследствие этих фармацевтических преимуществ, цефтриаксон быстро приобрел огромную популярность в больницах США. В числе других примеров можно назвать новые методы терапии и хирургических вмешательств. Лапароскопия сокращает расходы и время восстановления после таких процедур, как холецистэктомия (удаление желчного пузыря) и аппендэктомия (удаление червеобразного отростка). Генная терапия создает потенциал для резкого сокращения расходов путем восстановления нормальной функции при таких врожденных заболеваниях, как фиброзно-кистозная дегенерация и ADA-недостаточность. Большинство фармацевтических и биофармацевтических компаний в настоящее время внимательно анализируют как клинические, так и экономические достоинства потенциально новых продуктов, пытаются решить, каким из них следует отдать предпочтение и какой объем инвестиций требуется для проведения соответствующих научно-исследовательских работ.

Существуют и другие показатели положительного влияния усовершенствованных стимулов, призванных вдохнуть новую жизнь в систему здравоохранения США. Многочисленные инициативы, источником которых является частный сектор, наконец-то начали раскручивать маховик механизма роста этой системы. Крупные компании начинают предлагать своим служащим платить больше, когда те выбирают более дорогостоящие планы медицинского обслуживания. Объединения малых предприятий требуют — и получают — более качественные услуги

от страховых компаний и провайдеров. Руководители компаний пытаются отыскать информацию, которая помогла бы им выбрать самого выгодного провайдера, а страховые компании и провайдеры, в свою очередь, пытаются изменить методы работы, учитывая то, что теперь им приходится иметь дело с более информированными потребителями.

Разумеется, все это позитивные признаки, но их явно недостаточно. Нынешние тенденции не должны служить оправданием тем, кто стремится избежать проведения реальной реформы всей системы стимулирования в здравоохранении. Хорошо уже то, что одно лишь предчувствие грядущих реформ приводит к снижению издержек. Поэтому если даже столь слабые и непоследовательные стимулы оказываются в состоянии принести позитивные перемены, систематическое введение четкой и последовательной системы рыночных стимулов наверняка позволит достичь впечатляющих результатов. Внедрение инноваций и ответ на действие конкурентных сил позволит нам установить эффективный контроль над расходами, не снижая общедоступности медицинских услуг и не сдерживая процесс поиска новых средств против пока еще неизлечимых болезней.

Реформа способна обеспечить действенную конкуренцию в системе здравоохранения

Конкуренция в системе здравоохранения США привела к поразительному прогрессу в разработке передовых методов лечения широчайшего спектра заболеваний и травм. Люди буквально со всех уголков мира обращаются за помощью в больницы США, к врачам США, владеющим самыми совершенными методами лечения, разработанным в США. Задача реформ — сохранить все эти преимущества и еще больше расширить диапазон инноваций. Предлагаемая схема “лечения” нынешней системы здравоохранения США включает четыре важнейших элемента: усовершенствованная система стимулов, способная усилить продуктивную конкуренцию; универсальная система страхования, гарантирующая экономическую эффективность; доступность информации, которая обеспечила бы потребителям возможность оптимального выбора; и более широкое внедрение инноваций, гарантирующих динамику системы здравоохранения.

СТИМУЛЫ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ПРОДУКТИВНУЮ КОНКУРЕНЦИЮ

Дебаты вокруг системы здравоохранения в основном базируются на следующей предпосылке: поскольку конкуренция не обеспечила должного контроля за расходами в прошлом, она не будет в состоянии обеспечить этого и в будущем. Парадокс состоит в том, что конкуренция, обычно являющаяся мощным механизмом повышения качества и сокращения издержек, в системе здравоохранения, похоже, ведет лишь к их росту. Однако проблема, как мы уже видели, заключается в искаженной системе стимулов, которая позволяет провайдерам, плательщикам и поставщикам лекарств и медоборудования безбедно существовать в то время, как кривая расходов безудержно ползет вверх.

В качестве одного из вариантов решения указанной проблемы предлагалась так называемая управляемая конкуренция. Она поощряет пациентов и руководителей компаний объединяться в крупные потребительские кооперативы, заключающие с крупными плательщиками договоры на медицинское обслуживание; с другой стороны, провайдеры и врачи объединяются в интегрированные сети поставщиков услуг. Но объединение потребителей и провайдеров может привести к созданию своего рода двусторонней монополии с минимальными стимулами для внедрения инноваций. Более влиятельные плательщики в состоянии замедлить проведение инноваций, отказываясь платить за новые методы лечения в попытке сдержать рост расходов. Более равноправные группы потребителей и плательщиков, без реструктурированной системы стимулов, могут наращивать горы всевозможных бумаг, рождающихся в результате борьбы вокруг вопроса о том, кто именно должен оплачивать счета. Действительно, не реструктурировав систему стимулов, мы рано или поздно убедимся в том, что управляемая конкуренция лишь усиливает могущество сторон, вовлеченных в деструктивную конкурентную борьбу.

Реформа должна устранить стимулы, которые порождают эту деструктивную конкурентную борьбу. Реформа должна поощрять не управляемую, а настоящую, жесткую конкуренцию между провайдерами и плательщиками. В выигрыше при этом окажутся потребители. Провайдеры и их поставщики должны зарабатывать более высокую прибыль лишь в том случае, если результатом их деятельности является повышение качества медицинских услуг при одновременном снижении издержек.

Четыре условия будут способствовать продуктивной конкуренции в здравоохранении.

- Избегать чрезмерной консолидации. Провайдеров нужно заставить конкурировать друг с другом на основе качества и цены конкретных услуг.
- Соблюдать антитрестовские законы, что будет способствовать здоровой конкуренции.
- Облегчить условия для выхода из игры неполноценных провайдеров в случае, когда региональная конкуренция является неограниченной. Возможность процветания должна быть неотделима от риска банкротства. Кроме того, необходимо создать "систему безопасности" для защиты абонентов на случай, если их страховой план окажется под угрозой.
- Отвергать любые варианты "верхнего уровня цен", поскольку все они оказывают разрушительное воздействие на внедрение новых лекарств и медицинского оборудования. Вместо этого следует поощрять конкуренцию между уже устоявшимися продуктами, что способствует снижению их цен.

Кроме того, следует привести в соответствие стимулы плательщиков и пациентов. Плательщики должны получать прибыль, когда они обеспечивают своим клиентам высокое качество услуг. Пациенты извлекают для себя выгоду, когда им удается получить доступ к высококачественным услугам. Недостаточно лишь объединить пациентов в группы потребителей или создать хорошо организованные провайдерские сети.

Если не будут скорректированы сами стимулы, плательщики будут продолжать свои попытки перераспределения расходов, вместо того чтобы подыскивать для своих клиентов высококачественные услуги, а провайдеры будут продолжать манипуляции с правилами оплаты, не заботясь о повышении качества услуг.

Ниже перечислены меры, которые помогут привести в соответствие стимулы плательщиков и пациентов и избежать бесплодных попыток перераспределения расходов, которые мы так часто сейчас наблюдаем.

- Выравнивание интересов. Плательщики должны нести юридическую ответственность за оплату счетов своих клиентов.
- Упрощение самого содержания страховых договоров с целью избежания споров по поводу исков.
- Запрет использования балансовых счетов оплаты.
- Повышение ответственности пациентов. Пациент должен нести определенную часть расходов за счет ощутимого совместного платежа, предельная величина которого зависит от уровня дохода этого пациента.

УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ ОХВАТА ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЭКОНОМИЧЕСКУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Полнота охвата населения системой медицинского страхования очень важна для обеспечения не только экономической эффективности, но и справедливости. Всевозможные искажения стимулов и неэффективность являются следствием проблем, создаваемых неоплаченным (или не полностью оплаченным) лечением.

Дополнительные инспекции, аудиты и штрафы не являются наилучшим выходом из сложившейся ситуации. Реформа должна сделать каждого из нас клиентом-плательщиком. Стоимость подобного универсального охвата окажется не столь большой, как кое-кто опасается, поскольку расходы тех, кто не застрахован, и без того уже в значительной мере взяла на себя система здравоохранения (это стало возможным за счет того, что стоимость неоплаченного лечения возмещается провайдерами путем повышения средних цен). Более того, расходы по обслуживанию незастрахованных пациентов, которые сейчас несет система здравоохранения, уменьшатся, поскольку пациенты, не имеющие доступа к первичному медицинскому обслуживанию, в настоящее время пользуются (в качестве замены) дорогостоящим обслуживанием типа неотложной помощи.

Универсальный охват также гарантирует, что конкуренция будет работать в интересах всех пациентов. В противном случае многие провайдеры, которые в настоящее время обслуживают неимущих, будут вынуждены выйти из игры. Решение этой проблемы заключается в том, чтобы превратить неимущих в клиентов, которые сами решают, какие провайдеры подходят им больше.

ИНФОРМАЦИЯ, ПОЗВОЛЯЮЩАЯ СДЕЛАТЬ ОСОЗНАННЫЙ ВЫБОР

Эффективная конкуренция требует обеспечения свободы выбора, но выбор без достоверной информации не имеет смысла. Конкуренция будет действенной лишь в том случае, если решения, принимаемые провайдерами, врачами-консуль-

тантами, плательщиками и пациентами, будут основываться на достоверной сравнительной информации, касающейся цен и результатов лечения. Эта информация должна относиться к конкретным методам лечения конкретных провайдеров и должна включать как непосредственные, так и долговременные результаты лечения. Среди специалистов велось немало дискуссий по поводу обеспечения потребителей информацией, касающейся планов медицинского страхования и призванной помочь потребителям в принятии решений. Гораздо важнее обеспечить информацией о результатах лечения и ценах всех без исключения участников процесса медицинского обслуживания.

Не предоставив подобную информацию, мы рискуем в ходе реформы пожертвовать качеством в пользу как можно более широкого доступа к медицинскому обслуживанию и сокращения издержек. Больницы могут выписывать пациентов еще до того, как они будут готовы к амбулаторному лечению, а врачи-терапевты могут проявлять чрезмерную "сдержанность" при назначении анализов или направлении к врачам специалистам. Информация о результатах лечения может служить неплохой защитой от риска чрезмерной консолидации. Провайдеры, не отвечающие требованиям стандартов качества обслуживания, не должны защищаться от здоровой конкуренции с помощью консолидированных сетей медицинского обслуживания, в ловушку которых попадают их клиенты.

Разработка надежных и доступных показателей результатов лечения должна стать одним из наиболее приоритетных научных исследований, проводимых в стране. По-видимому, эта задача будет достаточно сложной. Но быстрый прогресс в этом деле наблюдается уже сейчас, и ничто так не ускорит разработку этих показателей, как повсеместное распространение тех данных и показателей, которыми мы располагаем в настоящее время. Если все стороны процесса медицинского обслуживания будут иметь надежную информацию, осознанный — а не ограниченный — выбор будет способствовать продуктивной конкуренции, которая приведет к повышению качества и сокращению издержек.

ИННОВАЦИИ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЕ ДИНАМИЧНОЕ УЛУЧШЕНИЕ

Общенациональные дебаты уже давно определили технологию главным злом, препятствующим сокращению издержек. Поэтому основное внимание направлено на изыскание способов сокращения непроизводительных расходов в ныне действующей системе с помощью таких реформ, как создание альянсов потребителей и консолидированных сетей и установление потолков цен на лекарства и медицинское оборудование. Но такие реформы являются, по существу, теми или иными способами более эффективного предоставления нынешних медицинских услуг и не обеспечивают достаточного сокращения издержек. В действительности же чрезмерная консолидация сетей и попытки сдерживания цен на новые лекарства и медицинское оборудование лишь подрывают стимулы для внедрения инноваций. Реальное решение проблемы издержек в нашей системе здравоохранения требует динамичного подхода, который способствовал бы внедрению инноваций, ведущих к сокращению издержек и повышению качества услуг.

Фармацевтические и биотехнологические компании, а также компании, занимающиеся выпуском медицинского оборудования, постепенно становятся источником инноваций, способствующих сокращению издержек. Частные компании начинают разрабатывать способы качественного сравнения и показатели результатов лечения. Небольшие компании приступают к формированию покупательских групп, заключающих договоры с плательщиками на предоставление качественного медицинского обслуживания по конкурентным ценам. В результате скорость роста издержек на медицинское обслуживание постепенно замедляется.

Реформа системы здравоохранения должна строиться на основе создания еще более действенных стимулов для внедрения как собственно медицинских, так и управленческих инноваций. У реформаторов не должно возникать путаницы между одноразовыми эффектами и устойчивым сокращением издержек. Инновации — принцип, который игнорируется всеми ныне существующими альтернативными вариантами реформы, — представляют собой единственно верное и долгосрочное решение, которое позволит нам создать высококачественную и доступную для всех систему здравоохранения.

ПРИМЕЧАНИЯ

1. См., например, J. Showstack, et al., "Association of Volume with Outcome of Coronary Artery Bypass Graft Surgery", *Journal of the American Medical Association*, vol. 257 (1987), pp. 785–89; Charles Marwick, "Using High-Quality Providers to Cope with Today's Rising Health Care Costs", *JAMA*, vol. 268 (1992), pp. 2142–45; and James W. Winkelman, et al., "Cost Savings in a Hospital Clinical Laboratory with a Pay-for-Performance Incentive Program for Supervisors", *Archives of Pathology and Laboratory Medicine*, vol. 115 (1991), pp. 38–41.
2. Steffie Woolhandler and David U. Himmelstein, "The Deteriorating Administrative Efficiency of the U.S. Health Care System", *New England Journal of Medicine*, vol. 324, no. 18 (1991), pp. 1253–58.
3. См. David Wessel and Walt Bogdanich, "Closed Market: Laws of Economics Often Don't Apply in Health-Care Field", *Wall Street Journal*, January 22, 1992, p. A1.
4. Philip Caper, "Database Strategies for the Management of Clinical Decision Making", *New Perspectives in Health Care Economics* (London: Mediq Ltd., 1991), p. 65.
5. Roger A. Reynolds, John A. Rizzo, and Martin L. Gonzalez, "The Cost of Medical Professional Liability", *JAMA*, vol. 257 (1987), pp. 2776–81.
6. См. V.E. Stone, et al., "The Relation Between Hospital Experience and Mortality Rates for Patients with AIDS", *JAMA*, vol. 268 (1992), pp. 2655–61; and H.S. Luft, et al., "Should Operations Be Regionalized?" *New England Journal of Medicine*, vol. 301 (1979), pp. 1364–69.

ГЛАВА 13

Неблагоприятное положение капитала

**Недостатки системы капиталовложений
в Америке**

Майкл Е. Портер

Материал этой статьи большей частью основывается на исследовании и комментариях моих коллег по проекту "Capital Choices", спонсорами которого выступают Гарвардская школа бизнеса и Совет по конкурентоспособности (Council on Competitiveness). Немалый вклад в это исследование внесли также работы и глубокие научные выводы Ребекки Вэйланд (Rebecca Wayland). Вопросы, обсуждаемые в этой статье, являются предметом ряда работ, ссылки на которые часто встречаются в статьях, написанных в рамках указанного проекта. Среди наиболее часто цитируемых материалов в первую очередь следует отметить работу Michael T. Jacobs, Short-Term America (Harvard Business School Press, 1991). В числе других ценных источников информации следует упомянуть отчет группы Institutional Investor Project при Центре юридических и экономических исследований Колумбийского университета (этот отчет называется Institutional Investors and Capital Markets: 1991 Update), а также материалы Симпозиума по структуре и управлению предприятием, Journal of Financial Economics, September 1990.

Сентябрь-октябрь 1992 г.

Чтобы успешно конкурировать на международных рынках, компании любой страны должны постоянно внедрять инновации и наращивать свои конкурентные преимущества. Источником этих инноваций и наращивания конкурентных преимуществ является постоянный приток капиталовложений в материальные, а также нематериальные активы (к которым относятся, например, квалификация работников и взаимосвязи с поставщиками). Меняющаяся природа конкуренции и возрастающее давление глобализации в наши дни делают капиталовложения решающим фактором достижения конкурентного преимущества.

Тем не менее, ныне действующая американская система распределения капиталовложений как внутри компаний, так и между ними отличается крайней неэффективностью. Это ставит американские компании в ряде отраслей в весьма невыгодное положение с точки зрения глобальной конкуренции и, в конечном счете, несет в себе угрозу долгосрочным перспективам роста американской экономики.

Эти принципиальные выводы позволила сделать реализация двухгодичного исследовательского проекта, спонсорами которого выступили Гарвардская школа бизнеса и Совет по конкурентоспособности (Council on Competitiveness). Этот проект включал восемнадцать исследовательских работ, авторами которых являются двадцать пять экспертов-академиков. Основой настоящей статьи являются эти работы, а также мои собственные исследования. В ней изложен подробный анализ причин неэффективности ныне действующей системы капиталовложений в США и даны рекомендации, позволяющие преодолеть эту неэффективность.

Критики американского бизнеса часто осуждают современные конкурентные недостатки по различным позициям: краткосрочность, неэффективное корпоративное управление и высокая стоимость капитала. В сущности, эти недостатки являются лишь симптомами более общей проблемы: функционирования системы капиталовложений в целом. Эта система включает держателей акций, кредиторов, управляющих инвестициями, корпоративных директоров, менеджеров и служащих. Все они принимают те или иные решения в связи с инвестициями в контексте, определяемом государственными законами и преобладающей управленческой практикой. Действующая в Америке система порождает расхождение интересов держателей акций, корпораций и их менеджеров, которое сдерживает перетекание капитала к тем корпоративным инвестициям, которые обеспечивают более высокую отдачу. Не менее важным является и то обстоятельство, что этой системе не удается согласовать интересы индивидуальных инвесторов и корпораций с интересами экономики и страны в целом.

Американская система распределения капиталовложений имеет много сильных сторон: эффективность, гибкость, реактивность и высокие показатели корпоративной прибыльности. Однако она не способствует эффективной переориентации капитала в рамках национальной экономики на те компании, которые могли бы обеспечить наиболее продуктивное его использование, а внутри компаний — на наиболее продуктивные инвестиционные проекты. В результате инвестирование во многих американских компаниях совершенно недостаточно, особенно в том, что касается нематериальных активов и возможностей, необходимых для обеспечения высокой конкурентоспособности: НИОКР, обучение и переподготовка персонала, информационные системы, организационное развитие и взаимосвязи с поставщиками. В то же время многие другие компании не задумываясь тратят капитал на инвестиции, обеспечивающие весьма ограниченную финансовую или социальную отдачу (например, на приобретение "неродственных" компаний).

Проблемы в американской системе распределения капиталовложений в основном порождаются самой этой системой. В ходе длинной последовательности законодательных и прочих решений (с непредсказуемыми подчас последствиями)

произошли серьезные изменения в таких областях, как структура корпоративной собственности, способ принятия решений по капиталовложениям и природа процессов распределения капиталовложений внутри отдельных компаний. В то же время претерпела определенные изменения и природа самой конкуренции, в результате чего предпочтением пользуются инвестиции во все более сложных и нематериальных формах, т.е. именно те инвестиции, за которые американская система предусматривает самые жесткие наказания.

Наконец, американская экономика, как никогда раньше, стала открытой для глобальной конкуренции, что еще больше увеличило важность капиталовложений и способствовало в установлении контактов ряда американских компаний с компаниями тех стран, система распределения капиталовложений в которых существенно отличается от американской. Именно это сравнение американской и других систем распределения капиталовложений подчеркнуло реальную опасность продолжения нынешней практики.

Американская система распределения капиталовложений прежде всего служит целям держателей акций, заинтересованных в получении как можно более скорой отдачи от своих капиталов — даже если при этом придется пожертвовать долговременной эффективностью американских компаний. Эта система является достаточно гибкой, она способна к быстрому перераспределению ресурсов между секторами — даже если это не ведет к инновациям, повышению динамизма и производительности. Она позволила Соединенным Штатам добиться процветания в ряде отраслей из-за обеспечиваемой ею высокой отдачи, несмотря на то, что другим отраслям приходится либо страдать от недостатка инвестиций, либо наоборот — расходовать их совершенно непроизводительно.

Системная природа этой проблемы, кроме того, побуждает нас разобраться глубже в том, что составляет сущность американской системы менеджмента: ее акцент на автономии и децентрализации, свойственный ей процесс финансового контроля и принятия решений по инвестициям, широкое использование в ней систем поощрительного вознаграждения. Наша неспособность изменить эту систему будет означать продолжение снижения конкурентоспособности важнейших секторов американской экономики.

Тем не менее, наш анализ американской системы распределения капиталовложений позволил выявить богатый потенциал для повышения конкурентоспособности, который существует в Соединенных Штатах. Эта страна обладает колоссальным резервом инвестиционного капитала. Проблема заключается лишь в том, как распределяется этот капитал — в каких пропорциях и по каким видам инвестиций. Во-первых, предстоит разобраться, где наблюдается нехватка капиталовложений, а где — наоборот, их избыток. Во-вторых, нужно выяснить, дополняется ли данное вложение капитала какими-либо другими инвестициями, т.е. существует ли взаимосвязь между разными формами инвестиций. Например, такой материальный актив, как новая фабрика, может не достичь своего потенциального уровня производительности, если соответствующая компания не сле-

дует параллельные инвестиции в такие нематериальные активы, как обучение работников и разработка новых видов продукции. В-третьих, необходимо учитывать, создают ли какую-то выгоду для общества и частные инвестиции — за счет “перелива” или каких-либо внешних эффектов. Например, компания, которая инвестирует в обучение и переподготовку своих работников или в модернизацию своих поставщиков, не только усиливает свою конкурентоспособность, но и повышает квалификацию работников и развивает производство поставщиков, что допускает реализацию совершенно новых стратегий в будущем. Государства, которые поощряют инвестиции в самых разнообразных формах и создают указанные социальные выгоды, получают возможность увеличить свой резерв капитала для построения сильной и конкурентоспособной национальной экономики.

Серьезные изменения в этом направлении осуществить весьма непросто, поскольку американская “инвестиционная проблема” намного сложнее всех этих соображений, которые, как правило, не выходят за рамки вполне традиционных подходов. Многие предложения, направленные на решение этой инвестиционной проблемы, обычно фокусируются лишь на каком-то одном ее аспекте, игнорируя важные взаимосвязи, объединяющие ее в достаточно сложную систему. Чтобы реформа американской инвестиционной проблемы оказалась действенной, она должна охватывать все ее аспекты и решать их все одновременно. Высшие должностные лица государства, институциональные инвесторы и корпоративные менеджеры — все должны играть определенную роль в проведении изменений, охватывающих всю эту систему.

Факты, подтверждающие существование американской инвестиционной проблемы

Уже в течение целого десятилетия менеджеры и ученые приводят многочисленные свидетельства значительного отставания американских компаний от своих германских и японских конкурентов и в темпах прироста капиталовложений, и в плане долгосрочной перспективы. Существует множество показателей сравнительных норм, структур и результатов инвестирования в США, а также поведения американских инвесторов, которые подтверждают и дополняют такую точку зрения. Среди них необходимо упомянуть следующие.

- Конкурентная позиция важнейших отраслей США ухудшилась по сравнению с конкурентными позициями других стран, особенно Японии и Германии.
- Совокупные инвестиции в собственность, заводы и оборудование, а также в нематериальные активы (например, гражданские НИОКР и корпоративное обучение) в Соединенных Штатах ниже, чем в Японии и Германии.
- Инвестиции ведущих американских компаний во многих производственных отраслях (например, строительное оборудование, компьютеры и автомобильные покрышки) оказываются значительно ниже, чем у их японских конкурентов.
- Норма инвестирования у американских компаний оказывается значительно ниже, чем у японских и германских компаний, в таких нетрадиционных

формах, как развитие людских ресурсов, взаимосвязи с поставщиками и начальные затраты, обусловленные выходом на зарубежные рынки.

- Портфели НИОКР американских компаний включают меньшую долю долгосрочных проектов, чем соответствующие портфели у европейских и японских компаний.
- Нижний предел (минимально приемлемый доход по инвестициям), используемый американскими компаниями для оценки инвестиционных проектов, как правило, оказывается выше, чем оценки стоимости капитала.
- Высшие должностные лица в американских компаниях полагают, что их компании располагают более узкими “инвестиционными горизонтами”, чем их зарубежные конкуренты, и что влияние рыночных сил привело к сокращению долгосрочных инвестиций. Руководители зарубежных компаний согласны с таким утверждением.
- Средний период хранения акций сократился более чем с семи лет в 1960 году примерно до двух лет в наше время.
- Уменьшилось влияние долгосрочного экономического роста на цены акций американских компаний.
- Многие инициативы, с которыми в последнее время выступило государство (например, государственное финансирование определенных отраслей, консорциумы НИОКР и совместные производственные предприятия), служат неявным отражением проблемы частных инвестиций.

Эти выводы складываются в наглядную картину отставания американской системы инвестиций. Интересным, однако, является то обстоятельство, что указанное исследование выявило ряд чрезвычайно важных проблем, которые развенчивают чересчур упрощенные объяснения причин падения уровня инвестиций в Америке и укорачивания “временного горизонта”. В качестве примера можно привести следующие соображения.

- Американская инвестиционная проблема варьируется в зависимости от конкретной отрасли и даже компании. Любые убедительные объяснения и разумные меры обязательно должны учитывать эти различия.
- Действия Соединенных Штатов в отношении финансирования нарождающихся отраслей и новых компаний с высоким уровнем риска, которые требуют инвестиций, рассчитанных на пять и более лет, следует признать правильными. За счет чего достигаются такие результаты в стране с низким уровнем инвестирования и коротким временным горизонтом инвестиций?
- Средняя прибыльность американской промышленности выше, чем в Японии и Германии. Тем не менее, американские держатели акций получали прибыли, которые не очень-то отличались от прибылей японских (а в последнее время и германских) держателей акций. Таким образом, существует непрямая взаимосвязь между средней корпоративной прибылью на инвестиции и долгосрочными прибылями держателей акций. Тот же вывод, вероятно, можно сделать исходя из трезвой оценки биржевой стоимости акций.

- Американская промышленность отличается чрезмерностью некоторых форм инвестиций (например, инвестиций в приобретение других компаний). Как эти чрезмерные инвестиции согласуются с низкими средними нормами инвестиций и явной нехваткой инвестиций в таких важных формах, как нематериальные активы?
- Существует убедительное свидетельство того, что некоторые американские компании систематически делают чрезмерные капиталовложения — это подтверждается исследованиями прибылей, получаемых в результате слияния компаний. Чем объяснить, что инвестиции в некоторых компаниях оказываются явно недостаточными, в то время как в других — избыточными?
- Соединенные Штаты располагают наиболее эффективными рынками капитала среди всех остальных стран, а американские инвесторы являются самыми опытными и квалифицированными. Могут ли столь эффективные рынки капитала нести ответственность за очевидно неоптимальную американскую систему инвестирования?
- Похоже, что значение инвестиционной проблемы в наши дни оказывается значительно большим, чем это было несколько десятилетий назад. Что послужило причиной такого ухудшения ситуации?

Объяснение этих парадоксов и различий в характере инвестиций в разных отраслях, компаниях и формах инвестиций очень важно для полного уяснения американской инвестиционной проблемы.

Факторы, определяющие инвестиции

Факторы, определяющие инвестиции, можно разделить на три основные категории: макроэкономическая среда; механизмы распределения, с помощью которых капитал перемещается от его держателей к инвестиционным проектам; и условия, в которые “погружены” конкретные инвестиционные проекты (рис. 13.1).

Макроэкономическая среда определяет контекст, в котором осуществляются инвестиции всех компаний в определенной стране. Стабильная и развивающаяся экономика, как правило, стимулирует инвестиции, обещая инвесторам стабильность прибылей в долгосрочной перспективе. Высокие дефициты федерального бюджета, низкие государственные ставки сбережений, спорадические и непредсказуемые изменения в налоговой политике, а также ориентированный на потребление налоговый кодекс существенно сдерживали общественные и частные инвестиции в Соединенных Штатах в течение последних двух десятилетий.

Механизмы распределения капитала определяют способ распределения имеющегося в стране запаса капитала среди отраслей, компаний и различных форм инвестиций. Они действуют посредством двух разных, но взаимосвязанных рынков: рынка внешнего капитала, с помощью которого держатели акций и долговых обязательств предоставляют капитал конкретным компаниям; и рынка внутреннего капитала, на котором компании распределяют фонды, созданные внутри и вне их и находящиеся в их распоряжении, по различным инвестиционным про-

граммам. Исследование, выполненное по заказу Гарвардской школы бизнеса и Совета по конкурентоспособности, в основном посвящено функционированию и взаимодействию этих двух рынков и их влиянию на поведение инвестиций.



Рис. 13.1. Факторы, определяющие инвестиции

Наконец, одни проекты обеспечивают большую отдачу, чем другие. Это зависит от природы конкретной отрасли, конкурентной позиции компании, а также страны или региона, в которых осуществляются данные инвестиции. Как указывалось в моем предыдущем исследовании, *Конкурентное преимущество стран*, потенциал для инвестиций и инноваций зависит от наличия определенных специальностей и профессий, соответствующих технологий и инфраструктуры, опытных и требовательных местных потребителей, подходящих местных поставщиков, конкурентоспособных местных компаний в родственных отраслях и местной среды, которая поощряла бы подлинную конкуренцию.

Рынок внешнего капитала

Поведение инвестиций на рынке внешнего капитала определяется четырьмя атрибутами (рис. 13.2). Первой идет структура владения акциями и агентских взаимосвязей — определение владельцев, степень их представления агентами (например, пенсионными фондами и управляющими финансами), а также размер пакетов, которыми они владеют в компаниях. Далее указаны цели владельцев и агентов, определяющие результаты, которых они стремятся достичь с помощью различных вариантов своих инвестиций. На эти цели влияет ряд факторов (например, могут ли владельцы совместно держать долговые обязательства и акции и существует ли взаимосвязь *участник договора — агент*). Далее указаны подходы и типы информации, используемые владельцами и агентами для “измерения” и оценки компаний. И наконец, определены способы, с помощью которых владельцы и агенты могут оказывать влияние на поведение руководства в компаниях, акциями которых они владеют. Все эти четыре атрибута рынка внешнего капитала взаимосвязаны между собой, и со временем происходит их согласование друг с другом.

Несмотря на возможность некоторых исключений, для каждой страны характерна определенная логически последовательная система факторов, которые влияют на большинство инвесторов и корпораций. Доминирующая конфигурация рынка внешнего капитала в Соединенных Штатах разительно отличается от конфигурации рынка внешнего капитала в Японии и Германии.

В случае Соединенных Штатов комбинация указанных атрибутов создает систему, отличающуюся по своему оборотному капиталу: фонды, поставляемые внешними провайдерами капитала, быстро перемещаются от одной компании к другой; основой для таких перемещений является ощущение возможности получения в близкой перспективе большей прибыли. В Соединенных Штатах государственные отраслевые компании все чаще полагаются на временных собственников, охватывающих институциональных инвесторов, таких как пенсионные фонды, взаимные фонды, или других управляющих финансами, которые выполняют роль агентов для индивидуальных инвесторов. В 1950 году такие собственники составляли 8% от общего количества; в 1990 году их доля достигла 60%.

Эти институциональные агенты являются держателями высокодиверсифицированных портфелей с небольшими пакетами множества (возможно, сотен) компаний. Например, в соответствии с данными отчетов, пенсионный фонд California Public Employees Retirement System (CalPERS) в 1990 году являлся держателем пакетов акций в более чем 2000 американских компаний; самый крупный из этих пакетов составлял лишь 0,71% стоимости всех акций этого пенсионного фонда. Такая фрагментированная структура владения акциями частично объясняется законодательными ограничениями на степень концентрации собственности, доверительскими требованиями, которые поощряют широкую диверсификацию, и сильным стремлением инвесторов к обеспечению ликвидности.

Цели американских институциональных инвесторов являются исключительно финансовыми и фокусируются на ежеквартальном или ежегодном удорожании их инвестиционного портфеля в сравнении с биржевыми индексами. Поскольку эффективность работы менеджеров определяется по краткосрочным результатам их деятельности, вполне естественно, что их инвестиционные цели фокусируются на быстрейшем повышении курса акций. Взаимные фонды и активно управляемые пенсионные фонды — которые представляют 80% пенсионных активов — хранят свои акции лишь 1,9 года (в среднем).



Рис. 13.2. Факторы поведения инвестиций

Из-за фрагментированности пакетов акций во многих компаниях, коротких сроков хранения акций и блокировки доступа к частной информации посредством разглашения или членства в правлении, институциональные инвесторы действуют

на базе ограниченной информации, ориентированной на прогнозирование изменений цен акций в ближайшей перспективе. Эта система заставляет их акцентировать свое внимание на легко измеряемых атрибутах компаний, таких как текущие доходы и подтверждения патентов, являющихся характеристиками ценности компании, на которых можно основывать свои решения по выбору времени для операций на рынке. Используемые характеристики ценности варьируются среди различных классов компаний и могут обуславливать недостаточный уровень инвестиций в одних отраслях или формах инвестиций и, наоборот, чрезмерные инвестиции в других. Учитывая трудности в обеспечении успеха на рынке при таком подходе, некоторые учреждения перешли к инвестированию до 70–80% находящихся в их распоряжении акций в индексные фонды. Этот метод инвестирования капитала вообще не требует доступа к информации, касающейся отдельных компаний.

Наконец, институциональные агенты в американской системе не являются членами правления компаний, несмотря на внушительные размеры их совокупного акционерного капитала. В результате у них практически нет возможности непосредственно влиять на поведение руководства компаний. Действительно, руководство компаний не считает, что институциональные агенты, владеющие небольшими пакетами акций каждой компании, средний период хранения которых не превышает двух лет, достойны серьезного внимания с их стороны.

Японские и германские системы заметно отличаются от американской. В целом, в Японии и Германии действуют системы, определяемые специализированным капиталом. Доминирующие владельцы являются скорее заказчиками, чем агентами; они представляют владельцев весьма значительных, а не мелких и фрагментированных пакетов акций. Эти владельцы выступают, по сути, в качестве постоянных владельцев; именно поэтому их интересует повышение цены акций на долговременную перспективу. В отличие от американской системы, цели в которой определяются исключительно финансовой операцией, цели в японской и германской системах определяются взаимосвязями. Поставщики и потребители владеют пакетами акций друг друга чаще всего не столько для того, чтобы извлечь из этого прибыль, сколько для того, чтобы укрепить свои деловые взаимоотношения.

Структура владения и цели владельцев оказывают непосредственное влияние на подходы, используемые при мониторинге и оценке. Поскольку владельцы являются держателями значительных пакетов акций, которые они хранят у себя в течение длительных периодов времени, у них есть и стимулы и возможности заниматься обширным и непрерывным сбором информации о компаниях, совладельцами которых они являются. В отличие от американской системы основными японскими и германскими владельцами движет не потребность принимать быстрые решения о покупке или продаже акций с целью извлечения прибыли, а желание оценить текущие перспективы компании. В результате они пользуются уважением со стороны руководства компаний, получают доступ к «внутренней» информации, касающейся этих компаний, и имеют возможность оказывать значительное влияние на поведение руководства компаний (особенно это относится к Германии).



Рис. 13.3. Обзор внешнего рынка

Интересно отметить следующее: несмотря на то, что постоянные японские и германские владельцы хранят пакеты акций своих компаний в течение длительных периодов времени, непостоянные владельцы в этих странах склонны к достаточно быстрым манипуляциям с акциями, «оборачивая» их гораздо быстрее, чем это делается в Соединенных Штатах; при этом их инвестиционные решения основываются на еще более скудной информации. В то время как примерно 70% японских акций хранятся в течение длительных периодов времени, оставшиеся 30% «оборачиваются» с такой высокой скоростью, что средняя частота покупки-продажи акций в Японии оказывается близкой к аналогичному показателю в Соединенных Штатах. Тем не менее, и в Японии, и в Германии цены акций и давление со стороны непостоянных владельцев и агентов не оказывают практически никакого прямого или косвенного влияния на решения, принимаемые руководством компаний.

Рынок внутреннего капитала

Рынок внутреннего капитала, т.е. система, с помощью которой корпорации распределяют наличный капитал как из внешних, так и внутренних источников в инвестиционные проекты в рамках отдельной компании или нескольких компаний, представляет собой зеркальное отражение рынка внешнего капитала. Четыре атрибута, которые определяют поведение инвестиций на рынке внутреннего капитала, полностью соответствуют тем, которые определяют внешний рынок (см. рис. 13.2). Этими четырьмя атрибутами являются конкретные цели, устанавливаемые корпорациями; организационные принципы, которые определяют взаимоотношения между высшим руководством и подчиненными им компаниями; информация и методы, используемые для оценки и контроля различных вариантов внутренних инвестиций; и виды вмешательства в инвестиционные проекты со стороны высших руководителей.

Важным аспектом является чрезвычайно ненадежная информация о дальнейших перспективах, а также информационная асимметрия между держателями капитала (высшими руководителями) и теми, кто пытается найти для себя определенные инвестиционные возможности (руководителями подразделений и функциональными менеджерами). То, как компания организует свои операции и управляет ими, определяет объем доступной информации и инвестиции, осуществляемые этой компанией.

Структура американской системы внутренних рынков призвана максимизировать измеряемую прибыль на инвестиции. Ее организация ориентирована в первую очередь на получение финансовой отдачи, на мотивацию менеджеров в плане достижения финансовых целей, на повышение ответственности за финансовые показатели и на то, чтобы принятие решений и распределение инвестиций в основном базировалось на финансовых критериях.

Корпоративные цели в американской системе сосредоточены на достижении высоких прибылей на инвестиции и максимизации текущих цен акций. Менеджмент, интерпретируя сигналы о желательном поведении, которые поступают от рынка внешнего капитала, оказывает доминирующее влияние на корпоративные цели. В свою очередь, рынок внешнего капитала находится под влиянием уравновешивания, базирующегося на текущих прибылях или неограниченных акционерных опционах, повышающих ценовую чувствительность акций.

Правление корпораций, доминирующая роль в которых в последнее время принадлежит сторонним директорам, никаким иным способом не связанным с этими компаниями, оказывает лишь ограниченное влияние на корпоративные цели. Наличие в правлении корпораций квалифицированных основных владельцев, банкиров, потребителей и поставщиков в последнее время существенно сократилось. По некоторым оценкам, 74% директоров крупнейших американских корпораций сейчас являются «людьми со стороны», причем 80% из них — высшие должностные лица других компаний. Такая ситуация объясняется потребностью в большей объективности правления корпораций. Но ценой, которую приходится платить за эту объективность, являются директора, у которых оказывается очень мало общего с данной компанией. «Родные» компании этих директоров очень часто занимаются совсем другим бизнесом. Как следствие, у них зачастую не хватает ни времени, ни возможностей усваивать огромные массивы информации, необходимой для понимания внутренних операций данной компании. Более того, большинство директоров располагают весьма ограниченными пакетами акций компаний, в правлении которых они состоят. В то время как средний совокупный пакет правления составляет, по некоторым оценкам, лишь 3,6% всех акций компании, многие сторонние директора располагают чисто символическими пакетами акций или вообще не имеют их.

С точки зрения организационных принципов структура американских компаний претерпела за последние два десятилетия значительные изменения, оказав серьезное влияние на рынок внутреннего капитала. Многие американские компании отдали

предпочтение тем или иным формам децентрализации, предусматривающим наличие достаточно автономных подразделений и ограничение информационных потоков как по вертикали, так и по горизонтали. В результате высшее руководство компаний еще больше отделилось от всевозможных текущих мелочей. Старшие руководители обладают весьма скромным опытом и компетенцией во многих делах компании, им часто не хватает специальных знаний и опыта, чтобы разобраться в сути используемых процессов и выпускаемой продукции. (Частично это объясняется тем, что без таких знаний вполне можно обойтись в процессе принятия решений — основном виде деятельности руководителей.) Понятно, что принятие решений в этой системе предусматривает сравнительно ограниченный обмен информацией между отдельными функциональными или экономическими подразделениями компании. Широкая диверсификация профиля американских компаний, зачастую охватывающая совершенно разнородные сферы деятельности, лишь усилила эти тенденции и еще больше сократила информационные потоки внутри организации.

Как причина и как следствие всего этого, распределение капитала в американской системе происходит в основном путем “манипуляций с числами”, что требует количественного обоснования инвестиционных проектов со стороны руководителей подразделений или функциональных менеджеров. Подобная система очень редко интерпретирует инвестиции в НИОКР, рекламу или освоение новых рынков как собственно инвестиции; гораздо чаще они “утраиваются” в ходе ежегодного бюджетного процесса, основным критерием которого являются соображения текущей прибыльности. Такие нематериальные инвестиции, как перекрестно-функциональное обучение работников даже может быть вообще не предусмотрено в подобной финансовой системе и, таким образом, может быть принесено в жертву получению прибыли.

Вмешательство старших руководителей проявляется нечасто; централизованное управление они осуществляют путем жесткого финансового планирования и систем управления, целью которых является достижение максимальной производительности каждого подразделения компании. Инвестиционные проекты реализуются на основе ускоренных графиков с максимально жесткими бюджетами, а старшие руководители вмешиваются в этот процесс лишь в тех случаях, когда финансовые показатели свидетельствуют об угрозе срыва проекта.

Как японская, так и германская системы серьезно отличаются от американской системы. Главное для обеих этих систем — обеспечить соответствующую позицию корпорации и гарантировать непрерывность работы компании. Информационные потоки в этом случае намного шире, а финансовые критерии играют менее заметную роль в инвестиционных решениях, чем в Соединенных Штатах (рис. 13.4).

В обеих системах все направлено на обеспечение долговременной и бесперебойной работы компании. В Японии указанная цель подкрепляется тем обстоятельством, что большинство директоров являются членами руководства компании; более того, система долговременного или пожизненного найма является нормой в крупных компаниях. В Германии наблюдательный совет состоит из представителей бан-

ков и других солидных собственников, а в крупных компаниях 50% правления составляют представители трудового коллектива компании. Таким образом, все важнейшие участники процесса оказывают влияние на корпоративные цели. Что же касается производственных стимулов, имеющихся в распоряжении высшего руководства компании, то текущие заработки или цены акций играют в Германии и Японии лишь весьма скромную роль в оплате труда или продвижении по службе.



Рис. 13.4. Обзор внутреннего рынка

Компании практикуют ту или иную форму децентрализации, при которой используются намного более широкие информационные потоки между различными подразделениями компании, а также поставщиками и потребителями. Японские и германские менеджеры, как правило, имеют инженерно-техническое образование, связывают свою карьеру с одной компанией, продвигаясь по службе в пределах одного или нескольких подразделений этой компании, что обуславливает их глубокие знания многих сторон ее деятельности. Старшие руководители участвуют в принятии всех важных решений, которые обычно принимаются после широких личных взаимных консультаций и обсуждений, целью которых является достижение консенсуса. Это служит одновременно причиной и следствием того, что компании в Японии и Германии, как правило, менее диверсифицированы, чем американские компании. Если же диверсификация и имеет место, она обычно распространяется на родственные виды бизнеса.

Финансовый контроль и планирование бюджета капиталовложений представляют собой часть управленческого процесса — но движущей силой инвестиций являются технические соображения и стремление компании обеспечить себе устойчивую долговременную позицию в соответствующей отрасли. Германские компании в основном ориентированы на обеспечение технического лидерства; японские компании особенно ценят возможность получения своей доли рынка, разработку новой продукции, технологическую позицию и участие в таких видах бизнеса и технологиях, которые будут иметь решающее значение в следующем десятилетии.

При сравнении американской, японской и германской систем выявляются важные различия в управленческих подходах. Например, американские управленческие инновации привели к уменьшению числа личных взаимных консультаций, информационных потоков и прямого вмешательства руководства в процесс принятия инвестиционных решений — и все это во имя повышения ответственности и эффективности. Многие из этих инноваций представляли собой американский вариант решения проблем размера и разнообразия, которые проявились в период диверсификационного бума 60-х годов и предшествовали важным изменениям, произошедшим на рынке внешнего капитала.

В противоположность этому, японские инновации в сфере менеджмента, такие как производство в точном соответствии с графиком, тотальное управление качеством и повышение перекрестно-функциональной координации, привели к расширению информационных потоков (как по горизонтали, так и по вертикали) и более активному участию руководства в принятии решений. За все это пришлось заплатить снижением краткосрочной эффективности (что, впрочем, часто компенсируется повышением эффективности в более отдаленной перспективе — по мере накопления знаний и новых возможностей).

Широкие информационные потоки являются, возможно, наибольшим потенциальным преимуществом японской и германской систем. По иронии судьбы, американская система, цель которой состояла в резком повышении ответственности руководства за рыночные позиции компании, на самом деле ограничивает возможности менеджеров эффективно реагировать на изменения ситуации из-за сокращения объема информации, используемой при принятии решений, работая, в сущности, против главных форм инвестиций и в то же время блокируя взаимодействие подразделений компании.

Сравнительные системы распределения капитала

Внешний и внутренний рынки распределения капитала взаимосвязаны; вместе они образуют самоусиливающуюся национальную систему распределения инвестиционного капитала. Способ, посредством которого компании распределяют капитал внутри себя, определяется их собственными представлениями о том, как их деятельность оценивают держатели акций и кредиторы. И наоборот, представления владельцев и агентов о том, как осуществляется управление данной компанией и как она распределяет внутри себя фонды, определяют оценку инвестора-

ми этой компании и способ их воздействия на поведение ее руководства. Использование акционерных опционов при оплате деятельности руководства компании создает прямую связь между оценкой, которую выставляет рынок акций, и поведением руководства компании.

В целом природа американской системы распределения капитала порождает такие тенденции и смещения акцентов, которые разительно отличаются от того, что мы наблюдаем в Германии и Японии (рис. 13.5). Ниже перечислены особенности американской системы.

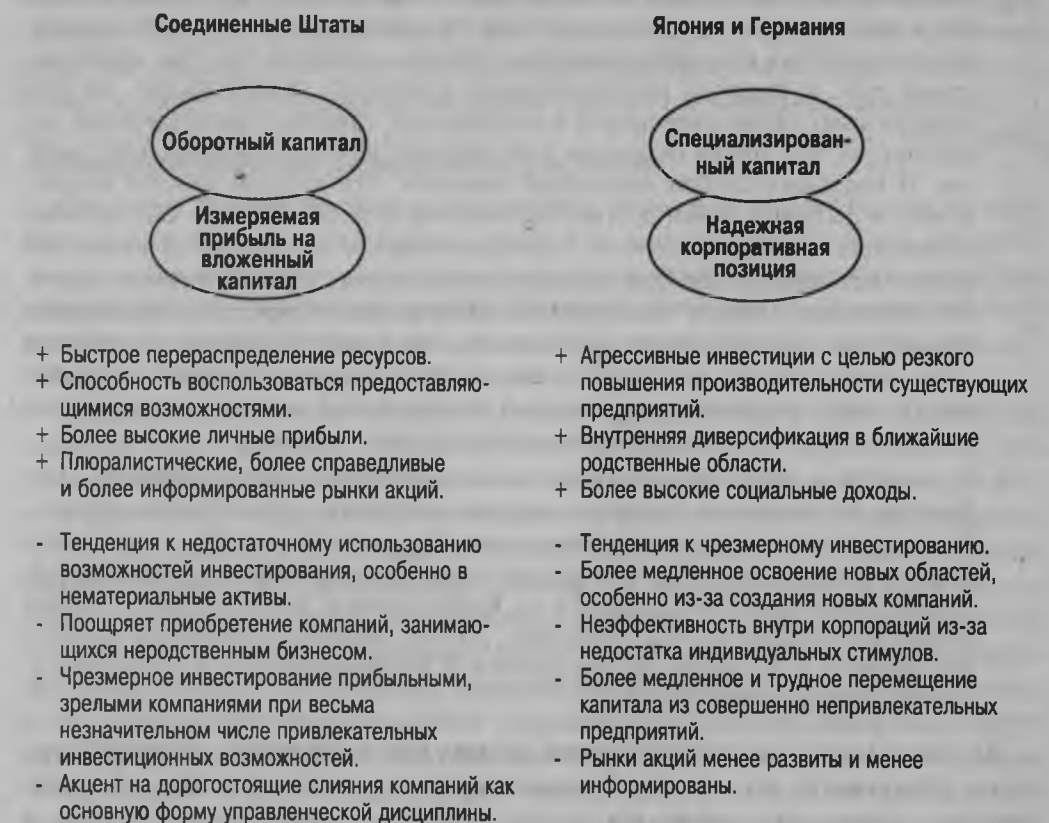


Рис. 13.5. Сравнение национальных систем инвестирования

- В целом она меньше благоприятствует инвестициям из-за своей чувствительности к текущим доходам многих устоявшихся компаний, а также корпоративных целей, ориентированных на текущие цены акций, а не на долгосрочную корпоративную ценность.
- Она предпочитает те формы инвестиций, прибыли по которым измерить легче всего (это отражает важность финансовых доходов и методов оценки, используемых инвесторами и менеджерами). Вот почему в Соединенных

Штатах наблюдается недостаточное (в среднем) инвестирование в нематериальные активы, когда прибыль бывает очень трудно измерить.

- Она склонна к недостаточному инвестированию в одних формах и, одновременно, к чрезмерному инвестированию в других. Американская система отдает предпочтение приобретению одних компаний другими (оценить активы в этом случае довольно просто), а не проектам внутреннего развития (оценить их гораздо труднее, к тому же они препятствуют текущим доходам). Большая, в целом, частота слияний в Соединенных Штатах лишь подтверждает сказанное.
- Стимулирует инвестиции в одни секторы, одновременно ограничивая их приток в другие. Лучше всего она ведет себя по отношению к компаниям в высокотехнологичных или нарождающихся отраслях, особенно тех, что сулят быстрый рост и высокий прогнозируемый потенциал. Американская система поддерживает также инвестиции в направлении сдвигов в распределении ассигнований или других ситуациях ярко выраженного прекращения деятельности. В подобных случаях инвесторы признают, что текущие доходы неадекватны, и пытаются найти другие "полномочия ценности", такие как патенты, объявления о новых продуктах, "исследовательские конвейеры" и появление новых мест сервиса, которые обеспечивают большую поддержку инвестициям. Это объясняет, почему Соединенные Штаты инвестируют в одни отрасли больше, чем их конкуренты, но меньше, чем в другие; почему эта система столь ориентирована на финансирование возникающих компаний; и почему она так часто поощряет повышенными ценами акций сдвиги в распределении капиталовложений, которым свойственны текущие потери.
- В некоторых типах компаний допускает чрезмерное инвестирование. Например, исследование процесса слияния компаний демонстрирует тенденцию к продолжению руководством компании инвестирования (и продолжению накопления денег), пока текущие доходы еще достаточны или пока ситуация в компании не ухудшится до такой степени, что не остается ничего иного, как продать ее. Это объясняет, почему некоторые компании транжируют ресурсы, в то время как американская промышленность в целом достаточно скупа на инвестиции.

Важно отметить, что в Соединенных Штатах есть компании и владельцы, которые действуют не так, как национальная система в целом. Именно этим компаниям и владельцам удалось преодолеть недостатки американской системы и добиться выдающихся результатов. В числе таких компаний следует упомянуть Cargill, Hallmark, Hewlett-Packard, Motorola и другие, которые добились определенных конкурентных преимуществ в инвестировании.

Например, два важнейших вида деятельности Motorola — полупроводниковые приборы и сотовая телефонная связь — были почти прекращены на ранних стадиях, поскольку они не обеспечивали получения точно измеряемой финансовой прибыли. В обоих случаях Роберт Гэлвин, член семейства основателей Motorola и главное должностное лицо этой компании, принял самое активное участие и настоял на продолжении инвестирования. В случае с полупроводниковым произ-

водством Гэлвин изменил решение, принятое советом директоров компании. Сегодня полупроводниковые приборы и сотовая телефонная связь относятся к числу тех нескольких "китов", на которых покоится бизнес компании Motorola, обеспечивая немалые прибыли ее акционерам.

В сущности, такие инвесторы, как Warren Buffett's Berkshire Hathaway, добились успехов, становясь постоянными владельцами приобретенных компаний, поддерживая эффективные системы управления и концентрируя свою деятельность на строительстве компании. Однако в целом американская система в том виде, в каком она применяется к подавляющему большинству американских владельцев, инвесторов, менеджеров, директоров и рядовых работников компаний, действует, скорее, вопреки инвестиционным решениям, которые позволяют создавать конкурентоспособные компании и сильную национальную экономику.

Компромиссные варианты систем

Несмотря на ряд очевидных недостатков, присущих американской системе, было бы несправедливо утверждать, будто она лишена достоинств или что японская и германская системы являются идеальными. Каждой национальной системе присущи определенные компромиссы, поэтому, несмотря на настоятельную необходимость реформы американской системы, она обладает немалыми достоинствами, которые очень важно сохранить.

Американская система, например, хорошо приспособлена к перераспределению капитала между секторами, финансированию нарождающихся видов бизнеса и достижению высоких частных прибылей в каждый период. Разумеется, за эти преимущества приходится расплачиваться. Реактивность и гибкость этой системы достигаются за счет неспособности обеспечить достаточное инвестирование в поддержание конкурентных позиций уже существующих предприятий, инвестирования не в тех формах, в каких требуется, и, при определенных обстоятельствах, чрезмерного инвестирования.

Японская и германская системы также обладают определенными преимуществами и недостатками. Эти системы стимулируют постоянные, агрессивные инвестиции в наращивание возможностей и повышение производительности уже существующих предприятий. Кроме того, они стимулируют внутреннюю диверсификацию в родственных областях, наращивание и расширение корпоративных возможностей. Эти качества японской и германской систем, однако, сопровождаются определенными недостатками. Например, эти системы порождают свою собственную тенденцию к чрезмерному инвестированию в производственные мощности, продолжению выпуска уже существующей продукции и бесконечному поддержанию неприбыльных видов бизнеса во имя обеспечения корпоративной стабильности и долговечности. Кроме того, они обнаруживают тенденцию к замедлению оттока капитала от безнадежно слабых предприятий и неспособность к быстрому освоению новых областей (особенно посредством образования новых компаний). У менеджеров, как правило, меньше стимулов к повышению производительности труда, а у компаний возникает больше проблем с увольнением недобросовестных работников.

В общем, американская система ориентирована на оптимизацию “быстрых” частных прибылей; японская и германская системы оптимизируют долгосрочные частные и общественные прибыли. Акцентируя внимание на поддержании долгосрочной корпоративной позиции и создании такой структуры собственности и процесса управления, которые учитывали бы интересы работников компании, ее поставщиков, потребителей и местных жителей, японская и германская системы лучше используют социальные блага, которые способны создавать частные инвестиции.

Существуют определенные свидетельства того, что указанные национальные системы сближаются, т.е. японская и германская системы постепенно приобретают некоторые черты американской системы. У японских банков может возникать необходимость продавать часть своих акций с целью поддержания адекватного денежного запаса; в Германии все чаще слышатся предложения ограничить банковскую долю акций. Все же эти изменения следует признать весьма умеренными: если японским или германским владельцам и приходится продавать часть своих акций, они прежде всего избавляются от своих “непостоянных” акций, находящихся в активном торговом обороте и оказывающих лишь незначительное влияние на корпоративное поведение. Любое серьезное изменение в Японии и Германии представляло бы значительную угрозу для их национальных экономик из-за их относительно неинформированных рынков покупаемого и продаваемого капитала.

Изменения происходят и в Соединенных Штатах по мере того, как институциональные инвесторы проводят соответствующие дискуссии с руководителями компаний, а правление некоторых компаний начинает играть более активную роль в делах корпораций. Как и в Японии и Германии, эти изменения носят в основном изолированный и спорадический характер и никак не касаются глубинных причин американской инвестиционной проблемы. Ни мелкие улучшения в Соединенных Штатах, ни надежды на серьезные изменения в Японии и Германии не отменяют потребности в проведении серьезной реформы американской системы. (См. вставку “Пример из практики: Cummins Engine — увеличение доли частной собственности в открытой акционерной компании”.)

Пример из практики: Cummins Engine — увеличение доли частной собственности в открытой акционерной компании

Ребекка Вейланд

Cummins Engine Company, промышленная корпорация, оцениваемая в 3,4 млрд долл., является хорошим примером того, как творческий подход руководства позволяет структурировать американскую “открытую акционерную компанию,

находящуюся в частной собственности” за счет использования некоторых преимуществ японской и германской систем. В 1990 году председатель и исполнительный директор Cummins Engine Генри Шахт (Henry Schacht) заключил сделку, в результате которой

40% акций компании перешли в руки надежных инвесторов, включая трех важнейших деловых партнеров компании, работников компании и семейства Miller (основатели компании). Несмотря на то что пока еще очень рано давать определенную оценку этому соглашению, первые результаты свидетельствуют о том, что стратегия Cummins Engine уже приносит хорошие плоды.

История Cummins Engine берет свое начало в 1919 году, когда она была основана в Коламбусе, шт. Индиана. После второй мировой войны и до самого конца 70-х годов отмечался период интенсивного роста Cummins Engine. К 1979 году Cummins Engine была мировым лидером по производству крупных дизельных двигателей, а ее доля рынка дизельных двигателей для грузовых автомобилей составляла 46%. После передачи финансирования по наследству семейный пакет акций в компании сократился; к 1980 году 75% акций компании на Нью-йоркской фондовой бирже находились во владении фрагментированных сторонних инвесторов.

В 80-е годы сочетание трех факторов привело к изменениям на рынке дизельных двигателей. Во-первых, рост рынка в целом существенно замедлился. Во-вторых, акцент на энергосбережение и борьба за чистоту воздуха заставили Cummins Engine вложить значительные средства в НИОКР (достаточно сказать, что затраты на эти цели выросли как на дрожжах: с 22 млн долл. в 1971 году до 68 млн долл. в 1980 году). В-третьих, усилилась конкуренция со стороны

зарубежных компаний, когда на американском рынке появились японские производители, обладавшие, по некоторым оценкам, 30%-ным преимуществом по издержкам.

Чтобы достойно ответить на этот вызов, Cummins Engine приступила к реализации трехэтапной стратегии, поддержанной амбициозной инвестиционной программой. Во-первых, компания расширила свою традиционную номенклатуру изделий на рынке двигателей для тяжелых грузовиков и, кроме того, занялась производством дизельных двигателей малой мощности; во-вторых, она вышла на рынок двигателей для автомобилей негрузового типа и начала развивать свои международные операции; и в-третьих, она инициировала полномасштабную программу реструктуризации, призванную сократить на 30% издержки (что, естественно, должно было привести к снижению цен).

По оценкам Cummins Engine, реализация этих трех мер должна была обойтись в 1 млрд долл.; общая рыночная стоимость компании составляла 250 млн долл.

К 1985 году стратегия Cummins Engine привела к появлению новой номенклатуры изделий и 5%-ному сокращению издержек. В тот год, однако, японские производители вышли на дизельный рынок Америки с изделиями, цена которых была на 30% ниже, чем у аналогичных изделий Cummins Engine. Столкнувшись с такой ситуацией, компания решила снизить свои цены, чтобы привести их в соответствие с ценами японских конкурентов, несмотря на то, что это

явно не соответствовало достигнутому на тот момент уровню сокращения издержек (таким образом, прибыль была принесена в жертву отвоєванию своей доли рынка). В результате в течение последующих трех лет Cummins Engine понесла значительные убытки (правда, к концу 80-х годов был достигнут паритет с японцами по издержкам).

В 1989 году Cummins Engine столкнулась еще с одной проблемой. После того как компания Hanson PLC, известная тем, что, покупая акции других компаний, впечатляюще снижала издержки и инвестиции, приобрела 9,8%-ный пакет акций Cummins Engine, потребители продукции Cummins Engine начали испытывать беспокойство в связи с ожидаемым урезанием ее инвестиционной программы. В июле 1989 года семейство Miller предприняло беспрецедентный шаг, выкупив обратно акции Hanson и покончив таким образом с неопределенностью. Однако почти сразу же после этого гонконгский инвестор Industrial Equity Pacific приобрела крупный пакет акций в Cummins Engine и потребовала своего участия в правлении компании. Cummins Engine затеяла судебную тяжбу с IEP, которая в конце концов продала свой пакет с потерей в 1991 году. Эти два события убедили Шахта и других высших руководителей Cummins Engine в том, что интересы нынешних владельцев акций начинают расходиться с интересами потребителей, работников компании, менеджеров и местной общины и что возникла потенциальная угроза для стратегии, избранной Cummins Engine. Чтобы решить эту проблему, Шахт

решил пересмотреть структуру собственности в компании. В 1990 году Шахт заключил сделку с тремя важнейшими деловыми партнерами компании. Компания Ford приобрела 10% пакета акций, Tenneco — также 10%-ный пакет акций, и компания Kubota — 5% пакета акций. Кроме того, Ford решила приобрести еще 10% акций Cummins Engine. Каждый владелец выплачивал 25%-ную надбавку сверх текущей цены акций Cummins Engine, которая составляла на тот момент 52 доллара за акцию, и брал на себя обязательство не продавать эти акции в течение шести лет. Два крупнейших держателя акций, Ford и Tenneco, получили места в правлении Cummins Engine. С финансовой точки зрения эта сделка была нацелена на получение 15%-ной прибыли на акции в течение семилетнего экономического цикла. Семейство Miller сохранило 4% пакета акций в компании, а работники — 10%. В совокупности эти стабильные, долговременные держатели владели 40% акций компании. Интересно отметить, что другие клиенты Cummins Engine приветствовали эти изменения (несмотря на то, что в сделке участвовали их конкуренты), указывая на преимущества стабильного состава владельцев и улучшение качества продукции для всех клиентов. В условиях этой новой структуры собственности представители Ford и Tenneco участвовали в работе правления компании и активно поддерживали инвестиционную программу. Высшее руководство не заключало с компанией договоров о найме на работу. Это предотвратило

процесс “укоренения” руководства и обеспечило возможность активного вмешательства со стороны правления компании. Помимо указанного изменения структуры собственности в Cummins Engine, было проведено несколько реорганизаций с целью упрощения операций. В 1990 году Cummins Engine продолжала испытывать определенные трудности — на этот раз в результате экономического спада и натиска конкуренции со стороны воспрянувшей Detroit Diesel Corporation. В январе 1991 года цена акций Cummins Engine снизилась до отметки 32 доллара 50 центов за акцию. Однако уже появились первые свидетельства того, что девятилетние усилия по перестройке Cummins Engine начинают приносить ощутимые

результаты. Новая продукция компании завоевала популярность; на традиционном рынке дизельных двигателей для тяжелых грузовиков доля Cummins Engine стабилизировалась и проявляет первые признаки роста. Продолжают улучшаться дела Cummins Engine и на международных рынках. Японские конкуренты покинули важнейшие рынки США. В течение 1991 года Cummins Engine добилась безубыточности, а в первом квартале 1992 года была получена прибыль. Наконец, в июне 1992 года цена акций Cummins Engine поднялась до уровня 76 долларов за акцию — 100%-ное увеличение по сравнению с 32 долларами 50 центов, которое было отмечено в январе 1991 года.

Некоторые предложения в связи с реформой

В целом, американская система распределения капитала не лучшим образом обслуживает американскую экономику. Никого из участников этой системы она полностью не удовлетворяет, причем во всех бедах они обвиняют друг друга. Американские менеджеры жалуются, что владельцам и агентам глубоко безразличны долгосрочные интересы компаний — их интересуют лишь быстрые и высокие прибыли. Институциональным инвесторам кажется, что менеджеры занимаются лишь самообслуживанием, получают чрезмерную заработную плату и не очень-то заботятся о выгоде держателей акций. Владельцы озабочены тем, что большинство институциональных инвесторов слишком мало делают для повышения рыночного курса акций. Мелкие держатели акций чувствуют себя чересчур уязвимыми и несправными. Работники компаний боятся системы, которая может стоить им работы. Местные общины и их представители волнуются по поводу перехода компаний из одних рук в другие, что создает угрозу рабочим местам людей, их доходам и стабильности общества в целом.

Поведение каждой из этих групп, учитывая нынешние обстоятельства, вполне рационально. Все они вынуждены действовать в рамках системы, которая в конечном счете не служит ничьим интересам. Каждый в этой системе преследует свои узкокорыстные цели, но эти цели зачастую входят в противоречие друг с другом.

Неудивительно, что буквально со всех сторон слышатся призывы к реформированию действующей системы распределения капиталовложений. Неудивитель-

но и то, что многие из предложений по реформированию этой системы на самом деле являются контрпродуктивными, акцентируя внимание на симптомах или каких-то отдельных аспектах проблемы, и при попытке их реализации на практике способны лишь усугубить ситуацию в целом.

Одна группа предложений, например, направлена на создание препятствий для торговли ценными бумагами путем налогообложения сделок с ценными бумагами или повышения граничных требований. Эти предложения, однако, приведут лишь к повышению неэффективности рынков акций, так и оставив нерешенной основную проблему — несоответствие целей инвесторов и менеджеров. Другая группа предложений направлена на снижение частоты продаж путем ограничения разглашения корпоративной информации (предлагается, например, отменить опубликование квартальных финансовых отчетов). Однако наиболее вероятным результатом такой реформы станет еще меньшая информированность инвесторов.

Третья группа предложений направлена на изменение баланса относительных возможностей владельцев и менеджеров, например путем усиления системы полномочий или увеличения числа сторонних директоров. Эти предложения также неспособны разрешить системную природу данной проблемы. «Объективные» сторонние директора, например, тесно связаны с руководством компаний, они не являются большими специалистами в конкретных видах бизнеса, они недостаточно хорошо знают положение дел в компании, что необходимо для действительно объективной оценки перспектив соответствующего бизнеса. Более того, если цели владельцев, менеджеров и держателей акций так и не будут приведены во взаимное соответствие, усиление одного участника процесса за счет другого лишь подтолкнет систему в каком-то определенном направлении.

Четвертая группа предложений направлена на более широкое использование акций при оплате труда менеджеров компаний. Даже если бы на способность менеджеров воспользоваться этими возможностями не налагались определенные ограничения, подобный шаг лишь усилил бы нынешнюю тенденцию к максимизации текущих курсов акций.

Наконец, раздаются предложения, направленные на косвенное решение инвестиционной проблемы путем решения более общей задачи — повышения конкурентоспособности американской экономики в целом; речь идет, например, о предложениях обеспечить государственные субсидии определенным секторам экономики, создавать совместные производственные предприятия и несколько смягчить американские антитрестовские законы. Эти меры могут позволить компаниям сэкономить на инвестициях, но одновременно с этим они таят в себе угрозу затормозить инновационный процесс и подорвать конкурентоспособность. Кроме того, они не устраняют причины, по которым компании зачастую оказываются неспособными делать инвестиции, направленные на повышение конкурентоспособности. Единственно реальным решением нынешних проблем американской системы распределения капитала является применение действительно системного подхода.

Направления системной реформы

Цель реформы заключается в создании такой системы, в которой менеджеры будут делать инвестиции, направленные на максимизацию долгосрочной ценности их компаний. Интересы лиц, предоставляющих капитал, необходимо привести в соответствие с интересами корпорации, а инвесторы должны пользоваться надежной информацией, которая позволит принимать более эффективные инвестиционные решения. Высшие должностные лица компаний должны так организовать управление своими компаниями, чтобы капиталовложения осуществлялись в формах, способствующих повышению конкурентоспособности. А законодатели должны принимать такие законы и нормативы, которые обеспечивали бы гармонию частных прибылей и общественных интересов. Законодатели не должны поддаваться соблазну принятия защитных мер, ограждающих компании от действия указанных факторов, однако они могут — и должны — оказывать конструктивное воздействие на компании и менеджеров при условии, что они руководствуются благими целями и располагают надежной информацией.

Из всего сказанного очень важно запомнить, что Соединенные Штаты представляют собой внутренне непротиворечивую систему, состоящую из множества компонентов. Следовательно, реформа должна проводиться в виде совокупности изменений, которые, в идеальном варианте, должны быть одновременными. Кроме того, от хорошей реформы требуется, чтобы каждый важный компонент системы приносил ожидаемую от него пользу. Например, акционерам не следует рассчитывать на получение большего влияния на руководство компаний, не поступившись в определенной мере гибкостью в покупке и продаже акций, которой они располагают в настоящее время; руководству компаний, в свою очередь, не следует рассчитывать на информированных и преданных интересам компании владельцев, если они не предоставят им право голоса в принятии важных решений.

Реформа необходима в следующих сферах.

1. Улучшить макроэкономическую среду; наращивание пула капитала и повышение стабильности окружения приведут к уменьшению премий за риск и снижению стоимости капитала. С целью формирования более надежного фундамента для инвестиций должна быть увеличена экономия в государственном и частном секторах и создана более стабильная макроэкономическая среда.
2. Добиться более широкого распространения подлинной собственности по всей системе; нынешняя концепция собственности в американской системе носит чересчур ограниченный характер, включая лишь капитал, а собственность в основном распространяется на внешних акционеров. Внешних собственников следует поощрять к приобретению более крупных пакетов акций, а также к более активному и конструктивному участию в делах компаний. Директора, менеджеры, работники и даже потребители и поставщики — все должны выполнять роль важных корпоративных собственников.

3. Привести в соответствие цели основных провайдеров капитала, корпораций, директоров, менеджеров, работников, потребителей, поставщиков и общества в целом. У нас есть возможность создать такую систему стимулов и так изменить “правила игры”, что цели всех перечисленных участников процесса не будут противоречить друг другу ввиду внутренне присущей им общности долговременных интересов.
4. Повысить качество информации, используемой в процессе принятия решений; даже если цели всех участников будут приведены во взаимное соответствие, на инвестиционные решения будет влиять качество информации, необходимой для распределения капитала в системе. Это означает облегчение доступа к информации, которая лучше отражает истинное положение дел в корпорации, а также более широкое использование качественных оценок функционирования и возможностей компании.
5. Благоприятствовать более продуктивным режимам взаимодействия и взаимовлияния среди провайдеров капитала, корпораций и подразделений компаний.

Реализация этих реформ потребует проведения определенных изменений со стороны государства, институциональных инвесторов, директоров и менеджеров. (См. раздел “Случай корпорации Thermo Electron”.)

Рекомендации в отношении государственной политики

Государство — с помощью определенной политики, законов и нормативов — играет решающую роль в создании национальной системы распределения инвестиционного капитала. Нынешняя американская система четко отражает законодательные решения, большинство которых было принято еще в 30-е годы с целью устранения существовавших в то время проблем на финансовых рынках. Однако кумулятивные эффекты этой системы законов сказались на американских корпорациях совершенно неожиданным образом; эти последствия до сих пор не были основательно изучены и проанализированы.

Случай корпорации Thermo Electron

Ребекка Вейланд

Thermo Electron Corporation, стоимость активов которой оценивается в 676 млн долл., занимается производством ряда высокотехнологичных изделий. Ее пример служит хорошей иллюстрацией того, как крупная компания в состоянии создать такую структуру в рамках американской системы распределения капитала, которая способна преодолеть нынешнюю тенденцию к недостаточному инвестированию и создать определенные возможности для более мелких, рискованных и быстро растущих подразделений. С момента своего основания Георгом Хатсопулосом (George Hatsopoulos) в 1959 году Thermo Electron прошла путь от новичка, производящего высокотехнологичное капитальное

оборудование, до компании, входящей в известный список “500” журнала *Fortune* и занимающейся производством и научными исследованиями в таких областях, как защита окружающей среды, энергетика, обработка металлов, биология и медицина. Когда Thermo Electron со временем расширила свой портфель высокотехнологичной деятельности, потенциальные инвесторы стали относиться к ней как к крупной и зрелой компании, а не сомнительному предприятию, созданному для извлечения быстрых прибылей. Потери начального периода, обусловленные необходимостью разработки и коммерциализации новых технологий, истощали корпоративные доходы, в то время как показатели роста вновь создаваемых подразделений терялись в консолидированных финансовых результатах деятельности компании. Хатсопулос, глубоко озабоченный высокой стоимостью акционерного капитала в Соединенных Штатах, решил изыскать такой способ финансирования расширения Thermo Electron, который минимизировал бы стоимость фондов и создавал эффективные стимулы для работников корпорации. В 1983 году он начал практиковать выпуск “младших” пакетов акций (обеспечивавших второстепенное участие в капитале) по перспективным подразделениям, занимавшимся высокими технологиями; эти пакеты предназначались для открытой продажи. Примером того, как это действует на практике (и почему это так важно), является передача части активов корпорации вновь образованной

дочерней компании Thermo Cardiosystems, Inc. (TCI), которая в настоящее время внедряет в производство свои исследования по созданию HeartMate, имплантируемых устройств стимуляции сердечной деятельности (иногда их называют “ventricular assist devices”, или VAD), которые в конечном счете могут стать альтернативой пересадке сердца. Начальные исследования по HeartMate продолжались двадцать два года и обошлись в 50 млн долл. (их финансирование осуществлялось за счет грантов от Национального института сердца). Исследования проводились сначала в Thermo Electron, а затем в Thermedics — подразделении, которое было одной из первых дочерних компаний Хатсопулоса. Когда в 1988 году разработка продукта вышла на стадию коммерциализации, грант постепенно начал уменьшаться. Результаты начальных испытаний HeartMate были довольно обнадеживающими. Однако потребовалось по меньшей мере еще семь лет инвестиций, чтобы получить все необходимые разрешения, создать производственные мощности и сформировать рынок. Эта потребность в продолжении инвестиций угрожала серьезным сокращением доходов родительской компании. В 1988 году компания создала Thermo Cardiosystems, Inc. и продала 40% пакета акций на Американской фондовой бирже. Частичная реорганизация привела к изменению структуры собственности TCI (право собственности перешло от фрагментированной группы инвесторов Thermo Electron и Thermedics к

структуре, в которой группа Thermedics-Thermo Electron владела 60% акций, а ряд других инвесторов, которые были особенно заинтересованы в долгосрочном развитии технологий, связанных с операциями на сердце, получили в собственность остальные акции. Это перераспределение собственности также позволило TCI получить 14,5 млн долл. инвестиций намного дешевле, чем ее родительской компании. Руководители и рядовые работники TCI получили свои доли в пакете акций TCI, не зависящих от состояния дел в родительской компании.

Являясь контролирующим инвестором TCI, Thermo Electron продолжала играть активную роль в ее операциях. Высшие руководители Thermo Electron являлись активными членами совета директоров TCI (семь из которых были не “пришельцами”, а “своими людьми”), знакомились с ее пятилетним планом и квартальными финансовыми результатами (зачастую сравнивая их с результатами деятельности других подразделений), ежемесячно встречались с менеджерами и участвовали в совместных сеансах “мозгового штурма”, когда требовалось решать текущие проблемы TCI. Работники исследовательского отдела родительской компании (и других ее подразделений) делились своим опытом и специальными знаниями в областях, смежных с медициной, особенно на

Предлагаемые реформы основаны на принципах, существенно отличающихся от тех, которые определяют суть нынешней, традиционно сложившейся американской системы распределения капиталовложений. У нас есть возможность изменять систему стимулов и устранить ненужные законодательные барьеры, поощряя более конкурентное “инвестиционное поведение” и в то же время ликвидируя лазейки для раз-

этапе перехода от исследований к производству и продаже. Система оплаты труда высших руководителей включала приобретение акций других компаний Thermo Electron с целью поощрения подобного сотрудничества. Кроме того, родительская компания предоставляла весьма квалифицированные и недорогие административные услуги, которые в противном случае TCI просто не могла бы себе позволить.

Начиная с 1989 года TCI продолжила свои инвестиции в HeartMate, получив санкцию Управления по пищевым продуктам и лекарствам (FDA) на проведение клинических испытаний, произведя операции по вживлению VAD более чем восьмидесяти пациентам по всему миру и создав, с одобрения FDA, шестнадцать испытательных центров в Соединенных Штатах и еще четырех странах. Безусловно, немалую роль в успехе TCI сыграло доверие со стороны больниц и пациентов к другой, ранее выпускавшей продукцию Thermo Electron. Хотя процесс коммерциализации еще не завершился, руководство TCI полагает, что стратегия “частичных продаж”, разработанная Георгом Хатсопулосом, уже доказала свою эффективность в обеспечении инвестиционной и другой деятельности, необходимой для успешного выхода HeartMate на рынок медицинской продукции.

личных злоупотреблений. Например, нынешнее законодательство ограничивает размер пакета акций, который может находиться в собственности конкретного владельца, что должно предотвратить злоупотребления со стороны крупных владельцев. Однако более эффективный подход заключается в том, чтобы расширить корпоративную собственность и привести в соответствие цели провайдеров капитала, корпораций, менеджеров, работников компаний и общества в целом. Применяя такой подход, мы сделаем провайдеров капитала хорошо информированными и конструктивными участниками процесса инвестирования, а не его антагонистами, как сегодня.

- *Снять ограничения на размер пакета акций, которым может владеть инвестор; поощрять приобретение акций работниками компании на длительные сроки; снизить налоговые барьеры на владение значительными пакетами акций, находящимися в личной собственности.* Очень важно изменить структуру корпоративной собственности. Необходимо кардинально пересмотреть законодательство и налоговую политику, которые искусственно ограничивают способность инвесторов владеть значительными корпоративными пакетами акций. Приобретение акций работниками компаний следует поощрять — при условии, что акции приобретаются на длительные сроки. При таких условиях в нашем распоряжении будет действительно широкая база инвесторов, которые будут пользоваться всеми преимуществами владения крупными пакетами акций в конкретных компаниях. Большое число крупных американских институциональных инвесторов само по себе предотвратит любую нежелательную концентрацию экономической власти.
- *Создать стимулы для долгосрочных акционерных инвестиций.* Наиболее мощным средством, с помощью которого можно изменить цели владельцев и агентов, является создание действенных стимулов для долгосрочных инвестиций в корпоративные акции. Это предложение направлено на изменение концепции собственности и подхода к оценке компаний и в то же время — на поощрение широкой формы инвестирования, при которой достигаются самые значительные социальные выгоды.

Такие стимулы необходимо очень тщательно продумать, а их действие должно быть узконаправленным. Они должны распространяться лишь на инвестиции в корпоративные акции действующих (производящих) компаний и не должны касаться доходов от инвестиций в недействующие (непроизводящие) компании, владеющие недвижимостью или другими финансовыми активами. Доходы от повышения стоимости облигаций, недвижимости, предметов коллекционирования и других подобных источников также следует исключить. Эти стимулы должны распространяться на акции, приобретаемые как минимум на пять лет (в случае приобретения акций на более длительный срок стимулы должны быть еще более значительными). Применение этих стимулов должно носить “перспективный” характер и привязываться к новым инвестициям и новым доходам.

Введение таких стимулов приведет к изменениям во всей системе, поскольку изменятся цели владельцев и агентов. Владельцы начнут отдавать предпочте-

ние агентам, обеспечивающим большую часть дохода в форме долгосрочных акционерных прибылей, и отказываться от услуг тех, кто обеспечивает лишь краткосрочные прибыли за счет быстрой купли-продажи. Институциональные инвесторы, в свою очередь, изменяют подходы, которыми они пользуются для мониторинга и оценки, обращая внимание в первую очередь на компании с привлекательными перспективами на пять лет и больше. Более отдаленным последствием будет разработка и распространение более качественной информации, детализация инвестиционных программ компаний и их долгосрочных перспектив, включая материальные и нематериальные активы.

Если мы хотим, чтобы стимулы к приобретению акций на длительные сроки проявили свое положительное влияние в полной мере, их действие необходимо распространить на инвесторов, которые в настоящее время не облагаются налогами (например, пенсионные фонды, которые составляют существенную долю акционерного капитала). Самым удобным способом добиться этой цели является распространение стимулов, касающихся акционерных инвестиций, на тех, кто пользуется услугами пенсионных фондов. Они могли бы платить определенный налог, зависящий от конкретного источника их пенсионного дохода. Эффект от введения подобных стимулов заключается в оказании давления на инвестиционных менеджеров как со стороны пенсионных бенефициаров, так и со стороны попечителей этой собственности. Цель такого давления — получение все увеличивающейся части прибыли от дохода на долгосрочное владение акциями. Следует также отметить, что распространение действия стимулов к долгосрочному приобретению акций на тех, кто пользуется услугами пенсионных фондов, расширяет налоговые преимущества рядовых трудящихся США, а не только американцев с высокими доходами.

- *Снять ограничения на совместное владение долговыми обязательствами и акциями.* Финансовым учреждениям следует разрешить покупать акции для инвестиционных целей в компаниях, которым они предоставили займы. Владельцы долговых обязательств, являющиеся одновременно и акционерами, больше заинтересованы в инвестировании в информацию и мониторинг и предоставлении займов для стоящих проектов.
- *Сократить сферу распространения субсидий для инвестирования в недвижимость.* Американская налоговая политика привела к чрезмерным инвестициям в недвижимость в сравнении с другими формами инвестиций, которые обеспечивают большую социальную отдачу. Будущие инвестиционные стимулы должны устранить этот дисбаланс, отдавая предпочтение не недвижимости, а НИОКР, корпоративным акциям и обучению работников.
- *Изменить правила анализа хозяйственной деятельности таким образом, чтобы доходы полнее отражали эффективность работы корпорации.* Поскольку многие из важнейших форм инвестиций должны реализовываться в рамках нынешних стандартов бухгалтерского учета, доходы, рассчитываемые в нынешней системе, мало соответствуют истинному положению вещей. Необходимо создавать новые стандарты, которые учитывали бы, например, такие нематериальные активы, как НИОКР.

- *Расширить доступ к информации, которая облегчит процедуру определения истинной корпоративной ценности.* Расширение доступа к информации должно касаться таких сфер, как расходы компании на обучение работников, пакет патентов компании, доля новой продукции в общем объеме продаж, а также показатели, позволяющие определить долгосрочную корпоративную ценность.
- *Обеспечить доступ к конфиденциальной информации для важнейших долгосрочных владельцев в соответствии с правилами, которые исключат возможность "торговли" этой информацией.* Небольшая группа учреждений и других владельцев, являющихся держателями достаточно крупных пакетов акций в течение заранее обусловленного периода времени (например, не менее 1% акций в течение не менее одного года), должна иметь доступ к более полной информации о перспективах развития компании, чем требуется обычно для ознакомления общественности с деятельностью компании. Необходимым условием при этом является неразглашение конфиденциальной информации посторонним лицам. Знание более полной информации о компании позволит крупным долгосрочным владельцам с большим знанием дела общаться с руководством компании и даст им возможность принимать более квалифицированные решения по поводу долгосрочных перспектив компании.
- *Ослабить ограничения на возможность участия в правлении компаний.* Возможность непосредственного участия крупнейших владельцев в совете директоров компании сделает такой совет более представительным с точки зрения интересов долгосрочных владельцев — при условии, что цели этих владельцев и менеджеров не противоречат друг другу.
- *Поощрять широкое представительство крупных потребителей, поставщиков, финансовых консультантов, работников компании и представителей местной общины.* Современные тенденции представительства разных групп в правлении компаний привели к тому, что подавляющее число членов правления составляют очень занятые и слабо информированные администраторы. Было бы намного лучше, если бы в совете директоров участвовали крупнейшие потребители, поставщики, банкиры-инвесторы, работники компании и представители других групп, тесно связанных с компанией и прямо заинтересованных в ее будущих успехах.
- *Выбирать в качестве подходящей корпоративной цели не повышение текущего курса акций, а привлечение долгосрочных и надежных держателей акций.* Ныне действующий корпоративный закон определяет в качестве подходящей корпоративной цели интересы долгосрочного держателя акций. Однако на практике на первый план иногда выходит борьба за повышение текущего курса акций; в подобных случаях менеджеры или директора, которые наносят очевидный ущерб прибылям краткосрочных держателей акций, зачастую подвергаются судебному преследованию. Выход из этой ситуации заключается в том, чтобы выбрать в качестве корпоративной цели интересы именно долгосрочного держателя акций. При этом задача менеджеров будет заключаться уже в том, чтобы объяснить и попытаться оправдать каждое свое решение, не согласующееся с интересами долгосрочных держателей акций.

- *Распространять налоговые льготы только на те акционерные опционы и планы покупки акций, для которых предусмотрены ограничения на продажу.* Использование неограниченных акционерных опционов и планы покупки акций работниками компании так и не сделало менеджеров и работников настоящими владельцами, поскольку менеджеры склонны продавать свои акции, основываясь на краткосрочных колебаниях их курса. Чтобы к таким планам можно было применять налоговые льготы, они должны удовлетворять определенным критериям (срок владения акциями и процент акций, которые можно продать за один раз).
- *Обеспечить инвестиционные стимулы для НИОКР и обучения.* Сделав существующие налоговые льготы по НИОКР постоянными и создав параллельные налоговые льготы для инвестиций в обучение, можно стимулировать частные инвестиции, которые станут ценным национальным активом.

К сведению институциональных инвесторов

Американская система распределения капитала порождает искаженные результаты для институциональных инвесторов, особенно для пенсионных фондов. Эти учреждения могли бы быть идеальными долгосрочными инвесторами. Вместо этого американская система создает парадоксальную ситуацию, при которой многие институциональные инвесторы, имеющие право на доверительное распоряжение фондами в течение весьма длительных сроков, предпочитают заниматься активной куплей-продажей акций. Высокие расходы на совершение сделок означают, что многие институциональные инвесторы плохо используют возможности рынка. Институциональные инвесторы негативно оценивают работу менеджеров, которые, как им кажется, неправильно распределяют корпоративные ресурсы; вместе с тем они чувствуют, что не в состоянии повлиять на эту ситуацию. Хуже всего то, что институциональные инвесторы ощущают себя простыми статистами в системе, которая подрывает долгосрочный потенциал американских компаний по обеспечению прибылей, от которых в конечном счете и зависит их (институциональных инвесторов) благополучие.

Однако институциональным инвесторам вовсе не обязательно дожидаться изменений в государственной политике, которые приведут к реформированию нынешней системы. Во-первых, и это самое главное, институциональные инвесторы должны понять, почему руководство компаний рассматривает их как своих антагонистов. Они должны хорошо представлять, как скажутся их действия по мониторингу и оценке работы компании на «поведении» корпоративных инвестиций. Они должны также понимать, что более сильное влияние с их стороны на руководство компании будет означать снижение гибкости, замедление процессов купли-продажи акций и повышение информированности о положении дел в компании и заинтересованности в их улучшении. Ниже перечислен ряд изменений, провести которые вполне под силу институциональным инвесторам.

- *Увеличивать объем приобретаемых пакетов акций.* Увеличение объема пакетов акций поможет привести в соответствие цели инвесторов и компаний, повысит способность инвесторов проводить глубокие исследования по ком-

паниям, акциями которых они владеют, и сигнализировать руководству компаний о серьезности своих намерений и заинтересованности в долгосрочных перспективах компании.

- *Уменьшить расходы, связанные с оборачиваемостью инвестиций и совершением сделок.* Институциональные инвесторы крайне неэффективно используют рынок из-за транзакционных расходов, связанных с высокой оборачиваемостью инвестиций. Снижение оборачиваемости акций повысит прибыль, обеспечиваемую этими институциональными инвесторами своим клиентам.
- *Более тщательно выбирать компании, основываясь на их фундаментальной прибыльности.* Компании, обладающие потенциалом устойчивого роста и прибыльности, в конечном счете обеспечат высокий курс своих акций — даже в нынешней системе. Акцент оценочных моделей должен сместиться именно в этом направлении. С целью решения проблемы расходов на получение нужной информации институциональные инвесторы могут образовывать синдикаты, в которых один инвестор выполняет роль ведущего владельца.
- *Поощрять такие изменения в системах оценки агентов, которые позволяли бы отражать долгосрочную эффективность инвестиций.* Новые взаимоотношения между владельцами и институциональными агентами должны привести к соответствующим изменениям в системе оценки и вознаграждения. Вознаграждение должно зависеть от результатов (за год или несколько лет) и текущих показателей, характеризующих полные транзакционные расходы по купле-продаже.
- *Решать все текущие проблемы с руководством компаний на основе конструктивного обсуждения.* Нынешние взаимоотношения между институциональными инвесторами и руководством компании, особенно когда речь заходит о прогнозах будущих доходов компании, слишком часто напоминают игру в кошки-мышки. С этой порочной практикой необходимо покончить, и все вопросы, касающиеся долгосрочной конкурентной позиции компании, решать на основе конструктивного обсуждения.
- *Создавать специальные фонды для проверки на практике всех новых подходов.* Институциональные инвесторы должны создавать специальные фонды, предназначенные для долгосрочного инвестирования в крупные корпоративные пакеты в обмен на усиление влияния на руководство компаний. Если необходимо, можно выработать новые соглашения с владельцами, в которых для этих фондов устанавливались бы новые условия ответственности за доверительное управление.
- *Поддерживать системные изменения государственной политики.* Поддерживая описанные выше реформы государственной политики, институциональные инвесторы могут способствовать достижению большей сбалансированности и единству американской системы распределения капиталов.

Некоторые институциональные инвесторы наверняка будут противиться этим изменениям, которые требуют новых знаний, подходов и нового определения инвестиционного успеха, не говоря уж об определенных потерях в ликвидности и

гибкости. Однако институциональные инвесторы могут рассчитывать и на большие прямые, а также косвенные выгоды, обусловленные появлением более сильных и конкурентоспособных американских компаний, от которых в конечном счете и зависят портфели инвесторов.

К сведению корпораций

Менеджеры — не просто жертвы американской системы распределения капиталов, они, в какой-то мере, ее создатели. Менеджеры не только формировали международный рынок с помощью определенных организационных и управленческих подходов, но и определяли свои взаимоотношения с внешним рынком с помощью таких вещей, как состав правления компании, опубликование тех или иных материалов о деятельности компании и характер дискуссий с инвесторами. Американские менеджеры могут играть ведущую роль в модернизации американской системы распределения капиталов. Они представляют собой группу, которая идеально подходит для внесения изменений в нынешнюю систему и которая наверняка выиграет от этих реформ больше, чем другие.

Вполне возможно, что для этого им самим придется во многом измениться. Честно говоря, проведенное нами исследование указывает на необходимость пересмотра многого из того, что составляет американскую систему менеджмента с ее крайними подходами к децентрализации управления, ее ограниченными потоками информации, ее упорным использованием определенных типов систем стимулирования труда, ее обожествлением процессов финансового контроля и количественного планирования распределения капитала. Эта система, появившаяся после второй мировой войны, не уделяет должного внимания некоторым видам инвестиций, особенно инвестициям в нетрадиционных формах и в нематериальные активы. Ниже перечислены важнейшие изменения, инициаторами которых могли бы стать менеджеры.

- *Найти долгосрочных владельцев и предоставить им прямой голос в управлении компанией.* Наиболее очевидным недостатком американской системы является “переходное” владение. Однако создается впечатление, что менеджеры недооценивают свою способность справиться с этой фундаментальной проблемой. Менеджеры могли бы, например, подыскивать для своих компаний небольшое число долгосрочных (а в идеале даже постоянных) владельцев, создав некое подобие гибридной структуры “частной” компании, акции которой находятся в открытой продаже. Наличие небольшого числа долгосрочных владельцев изменит практически все аспекты взаимоотношений “собственник-менеджер” — включая методы управления, совместное использование информации, способы “измерения” и оценки.
- *Воздерживаться от создания искусственных барьеров против передачи контрольного пакета акций другому владельцу.* В отсутствие давления на менеджеров со стороны владельцев и директоров передача контрольного пакета акций является необходимой формой надзора. Однако не все такие передачи являются оправданными, а большинство из них происходит лишь после

длительного периода ухудшения положения компании. Тем не менее, воздвигать искусственные барьеры на пути этого процесса не имеет смысла. Скорее, следует реформировать американскую систему, чтобы подобные передачи ограничивались лишь ситуациями, когда они являются адекватной реакцией на неспособность руководства компании сформировать для нее долгосрочную конкурентную позицию.

- *Приобретение менеджерами контрольного пакета акций своей компании следует рассматривать как второе по эффективности решение.* Безусловно, контролирующий владелец в случае подобных приобретений является финансовым владельцем, который стремится получить прибыль на вложенный капитал в течение короткого промежутка времени, чтобы распределить ее по инвесторам.
- *Допустить владельцев крупных пакетов акций, потребителей, поставщиков, работников компании и представителей местной общины в совет директоров компании.* Директора из перечисленных категорий, скорее всего, имеют в данной компании долгосрочные интересы и будут поощрять руководство компании на такие инвестиции, которые улучшат ее долгосрочную конкурентную позицию.
- *Увязать систему стимулирования с конкурентной позицией компании.* Системы стимулирования, которые в настоящее время чаще всего используются в американском бизнесе, являются контрпродуктивными. Дело в том, что сами стимулы базируются на ложных посылах. Вознаграждение, основанное на текущих прибылях, очевидно подрывает инвестиции, а акционерные опционы повышают внимание менеджеров к краткосрочным курсам акций, особенно если нет никаких ограничений на продажу акций. Системы компенсации необходимо переориентировать на более тесную связь оплаты с долгосрочным процветанием компании и с действиями, которые улучшают конкурентную позицию компании.
- *Избегать неоправданной диверсификации.* Диверсификация, направленная на виды бизнеса, не связанные (или мало связанные) с предыдущей деятельностью компании, ведет к напрасным тратам капитала и лишь усугубляет нерасположенность руководства компании к долгосрочным инвестициям. Единственный способ создать конкурентоспособную компанию — концентрация на нескольких важнейших направлениях и интенсивные капиталовложения именно в эти направления. Только это позволит компании достичь уникальной конкурентной позиции.
- *Переход от фрагментированных к интегрированным организационным структурам.* Децентрализованную структуру управления, ориентированную главным образом на получение прибыли, необходимо подвергнуть основательному пересмотру. Что нам нужно, так это система, которая признает стратегически различимые виды бизнеса как адекватный элемент управления, но управляет ими по-разному. Высшие руководители на корпоративном уровне должны хорошо разбираться в особенностях соответствующей базовой технологии и отрасли. Высшие руководители должны лично и непо-

средственно участвовать в принятии всех важных решений, особенно касающихся инвестиций. Между родственными подразделениями компании должны проводиться широкие консультации, а их деятельность должна тесно координироваться. Каждое подразделение должно иметь доступ к корпоративным знаниям и опыту. Такая система должна переориентировать измерение и контроль, которые в настоящее время сосредоточены исключительно на финансовых результатах, повысить уровень понимания высшим руководством сложных инвестиционных вариантов и лучше учитывать взаимодополняемость отдельных элементов инвестиций.

- *Преобразовать системы финансового контроля в системы контроля позиции.* Необходимо принять на вооружение новую философию менеджмента, базирующуюся не только на отчете о результатах хозяйственной деятельности (отчете о прибылях и убытках), но и расширенном балансовом отчете компании. Балансовый отчет компании “измеряет” активы, совокупность которых представляет собой ее конкурентную позицию. В таком “измерении” должны присутствовать: широкое определение активов, таких как доля рынка, удовлетворенность потребителей и технологические возможности; измерение качества и производительности активов — в дополнение к качеству активов; и относительные (а не абсолютные) измерения, отслеживающие эффективность данной компании в сравнении с ее важнейшими конкурентами.
- *Перейти к универсальному планированию инвестиций.* Традиционные подходы к планированию капиталовложений никогда не были идеальны для оценивания различных инвестиционных вариантов; они были не в состоянии учесть изменчивую природу инвестиций. Новая система^отребуется для оценивания инвестиционных программ (а не просто разрозненных проектов), для обеспечения единого подхода ко всем формам инвестиций и для оценивания инвестиций в две стадии: во-первых, определение позиций активов, необходимых для достижения конкурентоспособности, и, во-вторых, точное указание, как добиться этих позиций.

На пути к безупречной американской системе

Кратко изложенные нами выше рекомендации имеют своей целью систематическое преодоление недостатков нынешней американской системы с сохранением по возможности ее несомненных достоинств. Указанные изменения позволят привести в соответствие цели американских держателей акций, их агентов и американских корпораций; повысить качество информации, используемой при принятии инвестиционных решений; лучше учитывать внешние эффекты в инвестиционных вариантах; оценивать управленческие решения по критериям, более подходящим для конкурентного окружения; и сделать процессы внутреннего управления более согласованными с истинными источниками конкурентного преимущества.

Если Америка сможет добиться прогресса на этих фронтах, она не только справится с недостатками своей системы, но и сумеет создать систему, превосходящую японскую и германскую. Для реформированной американской системы

будут характерны долгосрочные, а не постоянные владельцы, хорошо информированные, а не спекулятивные трейдеры и гибкие, а не пожизненно статичные работники. Реформированная американская система будет способна на более тщательный мониторинг управления компаниями и более сильное давление на плохих исполнителей, чем это возможно сейчас в Японии или Германии. Результатом этих изменений будет более рациональное использование инвестиций и меньшая внутренняя неэффективность. Наконец, реформированная американская система, с ее высоким уровнем открытости обществу и “прозрачности”, обещает быть более справедливой по отношению ко всем держателям акций, чем японская и германская системы.

Но модернизировать американскую систему будет не так-то просто. Существует совершенно естественная тенденция к мелким, фрагментарным изменениям, но если мы хотим добиться действительно радикальных перемен, нам не обойтись без глубоких, системных изменений. Всем действующим лицам этого процесса придется в чем-то поступиться, принести в жертву какие-то из своих узких, личных интересов. В награду мы получим более эффективную систему в целом.

Как бы то ни было, сегодня наблюдается повсеместная неудовлетворенность нынешней системой и озабоченность положением американских компаний в глобальной конкурентной среде. Это служит свидетельством того, что системные изменения действительно возможны. Если же мы добьемся реальных изменений, значительное улучшение почувствуют и инвесторы, и компании. Важнее, однако, то обстоятельство, что эти улучшения приведут к длительному и устойчивому росту производительности в Соединенных Штатах и к еще большему процветанию американской экономики в целом.

Словарь

“АГРЕССИВНО” УПРАВЛЯЕМЫЕ ФОНДЫ

— фонды, созданные банком или другим кредитно-финансовым институтом для управления определенными активами по поручению инвестора-клиента.

АГЛОМЕРАЦИЯ

— компактная пространственная группировка городских поселений, объединенных в единое целое интенсивными производственными, трудовыми, культурно-бытовыми и рекреационными связями. А. отражает территориальную концентрацию промышленного производства и трудовых ресурсов. А. возникает преимущественно вокруг больших городов, а также в больших районах.

АКТИВЫ

— любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация)

АКТИВЫ КОМПАНИИ

— часть бухгалтерского баланса, отражающего на определенную дату все принадлежащие компании материальные ценности, денежные средства и долговые требования. А.к. включают в себя: оборотный капитал (наличные деньги, инвестиции, дебиторскую задолженность, сырье и полуфабрикаты); основной капитал (недвижимость, машины, станки и оборудование); отсроченные платежи (нехозяйственные ресурсы, например расходы по устройству и т.д.) и нематериальные активы (патенты, деловая репутация компании, торговая марка, авторские права и т.п.).

АКТИВЫ, ДОЛГОСРОЧНЫЕ

— активы, полезный эффект от которых ожидается реализовать в течение нескольких лет.

АНКЛАВ

— территория или часть территории, окруженная со всех сторон чужой территорией.

БИРЖА, ФОНДОВАЯ

— биржа, где совершаются сделки по ценным бумагам. Через Ф.б. мобилизуются средства для долгосрочных инвестиций в экономику и для финансирования государственных программ. На Ф.б. происходит купля-продажа акций, облигаций акционерных компаний, облигаций государственных займов. В ходе купли-продажи устанавливается курс ценных бумаг, обращающихся на бирже, который определяется приносимым доходом (в виде дивиденда или процента), уровнем ссудного процента и соотношением спроса и предложения.

БЛАГА, КОМПЛЕМЕНТАРНЫЕ

— взаимодополняющие друг друга товары, например ботинки и шнурки к ним.

БЛАГА, ОБЩЕСТВЕННЫЕ

— товары и услуги, предоставляемые государством на нерыночной основе.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

— одновременное развитие многих, не связанных друг с другом видов производства, расширение ассортимента производимых изделий.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

— расширение активности крупных фирм, объединений, предприятий и целых отраслей за рамки основного бизнеса, под которым понимается производство товаров и услуг, имеющих максимальные доли в чистом объеме продаж по сравнению с другими видами выпускаемой продукции. Важнейшая составная часть структуры современных рыночных экономик. Стимулирует стремление фирм в условиях конкуренции упрочить свое положение на рынке, своевременно отреагировать на изменение экономической конъюнктуры, обеспечить эффективность своей деятельности. При этом фирмы из специализированных превращаются в многоотраслевые комплексы-конгломераты, составные части которых не имеют между собой функциональных связей.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, ВЕРТИКАЛЬНАЯ

— диверсификация инвестиций в производства, связанные с различными стадиями обработки одного продукта.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ, ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ

— расширение ассортимента новыми товарами-аналогами для повышения интереса к ним у традиционных покупателей.

ДИСКОНТИРОВАННАЯ СТОИМОСТЬ

— сумма ожидаемого в будущем дохода или платежа минус процент на капитал как компенсация за ожидание.

ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ТОВАРОВ

— физические или иные различия между товарами разных фирм, обуславливающие у индивидуальных покупателей предпочтение товаров одной фирмы перед товарами других фирм (при условии, что продавцы продают их по одинаковой цене).

ДОХОД

— денежные или иные ценности, получаемые в результате какой-либо деятельности.

ИЕРАРХИЯ УПРАВЛЕНИЯ

— последовательность уровней управления с указанием их подчиненности друг другу.

ИЕРАРХИЯ ФУНКЦИЙ

— установление соподчиненности функции чего-либо. Например, иерархия функций управления и т.д.

ИНСТИТУЦИОНАЛИЗМ

— направление экономической мысли, уделяющее основное значение роли, которую играют институты в области принятия и направленности экономической решений. И. сложился в работах американских экономистов конца XIX начала XX века: Т.Веблена, Д.Коммонса, У.Митчела. В его методологии терминами “институция”, “институт” стали называться явления как экономического, так и неэкономического порядка — государство, законодательство, общественные организации и структуры, обычаи, семья и т.д. Включение всех этих институтов в круг экономического анализа расширяло само толкование экономической науки, что сближало представителей И. с немецкой новой исторической школой. Отказываясь изучать “личные интересы” субъектов экономических отношений, ин-

ституционалисты стали подчеркивать общественные мотивы в поведении людей, критикуя концепции автоматического регулирования рыночной экономики. В западноевропейских странах И. получил распространение после второй мировой войны на волне усиления монополизации и экономической роли государства.

ИНТЕГРАЦИЯ, ВЕРТИКАЛЬНАЯ

— производственная кооперация предприятий одной отрасли или близких по характеру отраслей промышленности, специализирующихся на изготовлении узлов, деталей и заготовок, комплектующих и других изделий, необходимых для конечного продукта.

ИНТЕГРАЦИЯ, ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ

— отраслевое единство предприятий, производство которых характеризуется технологической общностью и однородностью выпускаемой продукции.

ИНТЕГРАЦИЯ, РЕГРЕССИВНАЯ

— понятие в маркетинге, отражающее попытки фирм заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков.

ИНФРАСТРУКТУРА

— комплекс производственных и непроизводственных отраслей, обеспечивающих условия воспроизводства: дороги, связь, транспорт, образование, здравоохранение. Основная производственная инфраструктура — сеть энергоснабжения, транспорта и связи.

ИНФРАСТРУКТУРА РЫНКА

— учреждения, фирмы, компании всех видов собственности, обеспечивающие взаимодействие между субъектами рыночных отношений. Инфраструктура товарного рынка включает предприятия оптовой и розничной торговли, аукционы, ярмарки, товарные биржи, торговые дома, посреднические фирмы, системы связи, специальные государственные органы регулирования рынка (антимонопольный комитет, инспекция по контролю за ценами и др.). Инфраструктура финансового рынка включает всю банковскую систему, фондовые биржи, валютные биржи, брокерские и страховые компании, аудиторские фирмы.

КАПИТАЛ, ОБЩЕСТВЕННЫЙ

— совокупность связанных между собой индивидуальных капиталов.

КАПИТАЛИЗАЦИЯ

— превращение дохода в капитал, т.е. использование дохода на расширение дела

КОМПАНИЯ, ДОЧЕРНЯЯ

— компания, в которой другая компания владеет контрольным пакетом акций, баланс такой компании обычно включается в баланс материнской компании на консолидированной основе.

КОМПАНИЯ, МАТЕРИНСКАЯ

— компания, владеющая контрольным пакетом акций другой компании (дочерней); в отличие от холдинговой компании сама осуществляет конкретную производственную деятельность.

КОНВЕРГЕНЦИЯ

— сближение в сторону слияния, устойчивого равновесия и развития.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

— свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений. Оценка этого свойства позволяет выделять высокую, среднюю, низкую К.

КОРПОРАЦИЯ

— широко распространенная в развитых странах форма организации предпринимательской деятельности, предусматривающая долевую собственность, юридический статус и сосредоточение функций управления в руках верхнего эшелона профессиональных управляющих (менеджеров), работающих по найму. К. могут быть как государственными, так и частными. Юридический статус К. предопределяет систему налогообложения их прибылей. В отличие от партнерств и индивидуальных деловых предприятий, чьи доходы облагаются по ставке индивидуального подоходного налога, прибыли К. облагаются налогом на прибыль, который, как правило, отличается от подоходного налога как по величине ставок, так и по набору льгот и вычетов из налоговой базы (дохода, подлежащего налогообложению) или налоговых обязательств.

КРИВАЯ ОПЫТА

— графическое изображение кривой, свидетельствующей о том, что при удвоении объема производства затраты на любую операцию в производственном процессе могут быть снижены на 20%. Это теоретическое положение лежит в основе многих стратегических моделей.

ЛИКВИДНОСТЬ

— способность элементов основного или оборотного капитала компании быстро и легко реализоваться.

ЛИКВИДНОСТЬ АКЦИЙ

— возможность для держателей акций превратить их в деньги, получить больше, столько же или меньше того, что было заплачено при их приобретении или с учетом их капитализации.

ЛИКВИДНОСТЬ ФИРМ

— способность фирм своевременно погашать свои долговые обязательства; зависит от величины задолженности, а также объема ликвидных средств.

ЛОГИСТИКА

— наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутривозвратной переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации. Основными объектами исследования в логистике являются логистические издержки, информационный поток, логистическая система, логистическая функция, логистическая цепь, логистические операции, материальный поток и другие.

МЕРКАНТИЛИЗМ

— экономическое учение XVI—XVII веков, эмпирически установившее ряд закономерностей эпохи первоначального накопления капитала, в том числе выделившее сферу обращения в качестве решающего фактора накопления. По сути учение меркантилизма сводилось к практическим рекомендациям по накоплению частного и национального богатства. Меркантилисты были сторонниками государственного регулирования экономических отношений. В особенности это проявилось во Франции в правление министра финансов Кольбера (1669-1683), вследствие чего практический французский меркантилизм вошел в историю под названием кольтеризм и характеризовался установлением жестких запретительных ввозных пошлин и протекционистской политикой развития местной промышленности.

ОБЛИГАЦИЯ

— вид ценной бумаги (долгового обязательства), по которой ее эмитент обязуется выплатить держателю *О.* фиксированную сумму капитала в определенный момент в будущем или выплачивать доход, размер которого заранее установлен в форме определенного процента к нарицательной стоимости *О.* (в отличие от акции, величина дохода по которой зависит от общей доходности предприятия). Если *О.* продается по цене ниже номинала, то доход по ней составляет указанную разницу в ценах и называется дисконтом. Эмитентом облигаций выступают государство, муниципалитеты или частные корпорации. *О.* со сроком погашения 5 лет и менее рассматриваются как краткосрочные; со сроком погашения 6-15 лет — как среднесрочные; более 15 лет — как долгосрочные. *О.* продаются и покупаются на бирже по курсу, зависящему от приносимого ими дохода, уровня ссудного процента, спроса и предложения.

ПАРК

— совокупность организаций, размещенных на ограниченной территории и работающих с одной целью. Например, научно-технический парк.

ПАРК, ПРОМЫШЛЕННЫЙ

— подготовленная территория с дорогами, коммуникациями и зданиями для размещения промышленных предприятий.

ПАТЕРНАЛИЗМ

— покровительственные отношения фирмы по отношению к своим служащим, государства — к своим гражданам, одной страны — к другой, надежда на подобное покровительство.

ПЕРЕЛИВ КАПИТАЛА

— изъятие финансового капитала из отдельных стран, отраслей, отдельных фирм и помещение его либо в более выгодные для инвестиций, либо более надежные для вложений страны, отрасли, фирмы, проекты.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ

— действия, направленные на обеспечение товару конкурентоспособного положения на рынке и на сознание целевых потребителей, а также на разработку соответствующего комплекса маркетинга для занятия своей товарной ниши (позиции).

ПОРТФЕЛЬ

— совокупность чего-либо, широкое понятие, применяемое во всех сферах экономики, которое позволяет судить об объеме деятельности, экономических перспективах, месте на рынке и т.д. фирмы, организации, предприятия и т.п. Например, портфель заказов — совокупность заказов, которыми располагает фирма на определенную дату или определенный период, страховой портфель — совокупность застрахованных объектов или страховых платежей. Портфельные инвестиции — вложение средств в акции, облигации и другие ценные бумаги долгосрочного характера с целью получения прибыли.

ПОРТФЕЛЬ, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ

— набор, совокупность ценных бумаг, приобретаемых инвестором в том числе и институциональным в ходе активных операций по вложению капитала в прибыльные объекты. Инвестиционный портфель может содержать как собственно инвестиции, вкладываемые в ценные бумаги компаний, корпораций, так и вторичные ликвидные резервы — ликвидные активы в виде государственных ценных бумаг.

ПРЕФЕРЕНЦИИ

— особые (предпочтительные) льготы, предоставляемые одним государством другому, или компаниям, на началах взаимной выгоды либо в одностороннем порядке. Чаще всего применяются в виде скидок с таможенных пошлин на все или некоторые ввозимые товары.

ПРИБЫЛЬ

— обобщающий показатель финансовых результатов хозяйственной деятельности; определяется как разность между выручкой от хозяйственной деятельности и суммой затрат на эту деятельность.

ПРИНЦИП ИСКЛЮЧЕНИЯ

— отстранение лиц, не оплачивающих товар, от пользования приносимыми им выгодами.

ПРОДУКТ

— вещественный или нематериальный результат человеческого труда (предмет, научное открытие, идея).

ПУЛЫ СПЕЦИАЛИСТОВ

— временное монополистическое объединение предпринимателей картельного типа; участники пула, формально сохраняющие хозяйственную самостоятельность, несут общие расходы, делят между собой прибыль, поступающую в совместный фонд согласно установленным заранее квотам.

РЕИНВЕСТИЦИИ

— инвестирование средств, полученных в виде доходов по инвестициям; направление прибыли на расширение производства или дохода от какого-либо источника (ценных бумаг, земли и т.д.) в качестве инвестиций в этот источник.

РЕИНЖИНИРИНГ

— деятельность по модернизации ранее реализованных технических решений на действующем объекте.

РИСК, ПОЛИТИЧЕСКИЙ

— кредитный риск, связанный с военными действиями, национализацией, конфискацией, введением ограничений и эмбарго.

РЫНОК, ФОНДОВЫЙ

— составная часть финансового рынка, на котором осуществляются операции с ценными бумагами. Первичное размещение ценных бумаг эмитентами относится к первичному Ф.р., последующие операции по купле-продаже ценных бумаг образуют вторичный Ф.р. Различают биржевой Ф.р., участниками которого являются фондовые биржи, фондовые отделы товарных и валютных бирж и внебиржевой Ф.р. с участием инвестиционных фондов, банков, брокерских фирм и других организаций, совершающих операции с ценными бумагами.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ

1. Сосредоточение деятельности на каком-либо занятии, специальности.
2. Разделение труда на отдельные операции.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

— одно из направлений технического прогресса, сосредоточение на производстве ограниченного числа изделий сходных видов (предметная специализация), деталей и узлов изделий (поддетальная специализация); выполнение ограниченного числа сходных операций (технологическая специализация).

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА

ограничение производственной деятельности предприятия изготовлением определенных (узкоспециальных) изделий и деталей.

СТАВКА, ПРОЦЕНТНАЯ

— величина платы за ссужаемые денежные или материальные средства, выплачиваемая ссудополучателем (заемщиком) ссудодателю (кредитору). Источником процента является прибавочная стоимость, создаваемая в процессе производственного использования ссужаемых средств, за вычетом предпринимательского дохода. П.с. компенсирует кредитору потерю права немедленной реализации денежных средств и их инфляционное обесценение в течение срока действия кредита, а также риск, связанный с предоставлением займа. На величину П.с. влияют как факторы общеэкономического порядка (состояние хозяйственной конъюнктуры, динамика нормы прибыли и др.), так и специфические (срок, объем, величина кредитного риска, вид ссуды). Система П.с. классифицируется в зависимости от экономического содержания ссудных операций, типов рынков, на которых они совершаются, сроков совершения ссудных сделок. Может быть фиксированной в течение всего срока или плавающей, т.е. регулярно изменяемой в соответствии с рыночной конъюнктурой.

СТОИМОСТЬ, БАЛАНСОВАЯ

— балансовая стоимость актива (реже обязательств и статей собственного капитала) как первоначальная стоимость долгосрочного актива за вычетом накопленного износа; в более широком смысле стоимость данного актива с учетом уменьшения остатка соответствующего счета;

— балансовая стоимость компании; чистые активы, совокупные активы компании за вычетом совокупных обязательств; собственный капитал

СТОИМОСТЬ, ЛИКВИДАЦИОННАЯ

— выручка от реализации оставшихся после ликвидации объектов основных фондов, годных строительных материалов, отдельных узлов и деталей, металлического лома и др. Л.с. определяется по ликвидированным основным фондам, непригодным для дальнейшей эксплуатации вследствие физического и морального износа.

СТОИМОСТЬ, ОТНОСИТЕЛЬНАЯ

— “привлекательность” финансового инструмента по сравнению с другими.

ТОВАР, КВАЗИГОСУДАРСТВЕННЫЙ

— товар или услуга, на которые может распространяться принцип исключения, но которые обеспечивают такие большие выгоды перелива, что правительство поощряет их производство с целью не допустить возникновения дефицита ресурсов.

ТОВАР, ОБЩЕСТВЕННЫЙ

— товар или услуга, к которым неприменим принцип исключения и производство которых обеспечивается государством при условии, что они приносят существенные выгоды обществу.

УПРАВЛЕНИЕ АКТИВАМИ

— инвестиционная стратегия, которая предполагает способность организовать выпуск новых ценных бумаг или займов, определить стоимость залога, а также возможности заемщика погасить долг, а также выплачивать проценты по займам и погашать часть основной суммы долга, срок оплаты которой наступил.

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ

— методы и деятельность, используемые для удовлетворения требований качества, в том числе проектно-конструкторским и контрактным требованиям.

ФАКТОРЫ ПРОИЗВОДСТВА

— элементы, необходимые для выпуска продукции, т.е. товаров и услуг. Согласно распространенной классификации Ф.п. делятся на: средства производства (машины, инструмент, здания, земля), материалы (сырье, вспомогательные и производственные материалы) и труд в смысле целенаправленной деятельности. Эти Ф.п. именуются первичными, их комбинирование для выпуска продукции — это функция менеджмента, который в определенном смысле выступает в качестве четвертого Ф.п. В рамках учения об экономике предприятия сложился “подход на основе Ф.п.”, при котором в центре исследования находится процесс комбинирования Ф.п. Под “ресурсами” можно, очевидно, понимать Ф.п. в их количественном выражении, т.е. имеющиеся у предприятия кадры, вещественные и финансовые средства для реализации целей предприятия. Распределение ресурсов считается основной проблемой в сфере экономической деятельности, связанной с необходимостью делить ограниченные ресурсы между альтернативными вариантами их использования.

ФАКТОРНЫЕ ИЗДЕРЖКИ

— стоимость произведенных товаров и услуг, рассчитанная на основе стоимости вложенных факторов производства без учета косвенных налогов и субсидий.

ФОНД ПОГАШЕНИЯ

— метод погашения займа, заключающийся в образовании заемщиком фонда погашения долга. Используется при возврате долга одной суммой в виде разового платежа. Ф.п. формируется из последовательных взносов, на которые начисляются проценты. Создание фонда погашения может предусматриваться договором займа в качестве обеспечения его возвратности.

ФОНД, ВЗАИМНЫЙ

— паевой инвестиционный фонд открытого типа, дающий инвесторам доступ к более высоким рыночным процентным ставкам, возможность диверсифицировать риск и экономить на брокерских комиссиях; привлекает средства путем продажи своих акций, а затем вкладывает их в акции и инструменты денежного рынка; фонд свободно покупает собственные акции; обычно управляется инвестиционной компанией.

ФОНД, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ

— компания, организация, вкладывающая денежный, инвестиционный капитал в ценные бумаги (преимущественно в акции) других компаний. И.ф. создается обычно в виде открытого акционерного общества и представляет одну из разновидностей инвестиционных компаний. Критериям принадлежности к И.ф. является деятельность, заключающаяся в привлечении средств за счет эмиссии собственных акций, инвестирования собственных средств в ценные бумаги других эмитентов, торговли ценными бумагами, а также владения инвестиционными ценными бумагами, стоимость которых составляет 30% и более от общей стоимости его активов в течение более четырех месяцев (в сумме) в пределах одного календарного года. Например, в США современные фонды различаются как по направлениям инвестиций, так и по “инвестиционному стилю” управляющих. Их можно объединить в три большие группы: фонды денежного рынка; фонды фиксированного дохода; фонды акций. Наиболее успешно функционирующие фонды выплачивают своим вкладчикам доход на уровне 25-30% годовых, что примерно в два-три раза больше по сравнению со среднегодовым доходом по банковским депозитам и по вложениям в твердопроцентные государственные и муниципальные бумаги. Инвестиционные фонды в США в начале 90-х годов подразделялись на следующие виды: фонды агрессивного роста, целью которых является максимальный прирост вложенного капитала, текущий доход — второстепенный фактор; фонды роста инвестиции в

обычные акции, целью которых является рост стоимости вложенного капитала; фонды роста и дохода, целью которых является инвестирование в обычные акции корпораций, ожидание роста стоимости капитала и дивидендов; фонды драгоценных металлов, целью которых являются инвестиции в драгоценные металлы, акции золотодобывающих компаний; международные фонды, целью которых являются инвестиции в ценные бумаги иностранных эмитентов; балансовые фонды, целью которых является защита начального капитала инвестора, текущий доход, рост стоимости вложенного капитала; фонды дохода, целью которых является обеспечение высокого текущего дохода акционеров; фонды опционных доходов, целью которых является инвестирование в акции посредством покупки опционов на приобретение акций (текущий доход включает: дивиденд и премию по опциону); фонды доходов по государственным ценным бумагам, целью которых является инвестирование в государственные ценные бумаги и обеспечение постоянного дохода; фонды ипотек, целью которых является инвестирование в гарантированные государственные ипотечные облигации; фонды облигаций корпораций, целью которых является инвестирование в облигации корпораций, обеспечение постоянного текущего дохода; фонды долгосрочных муниципальных бумаг, целью которых является инвестирование в облигации муниципалитетов (доход не облагается налогом); фонды ценных бумаг отдельных штатов, целью которых является инвестирование в ценные бумаги муниципалитетов одного штата; фонды краткосрочных муниципальных бумаг, целью которых является инвестирование в краткосрочные ценные бумаги муниципалитетов; взаимные фонды денежного рынка, целью которых является инвестирование в краткосрочные ценные бумаги частных эмитентов и государства.

ФОНДЫ, СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ

— совокупность денежных средств, находящихся в распоряжении государства и имеющих целевое назначение. К ним относятся внебюджетные фонды, специальные счета и сметы.

ФРАНШИЗИНГ

— специальная привилегия правительства или местных властей, заключающаяся в предоставлении фирме исключительного права на оказание определенных услуг, например перевозок пассажиров в данном районе, обеспечения населенного пункта водой, электричеством.

ФУНКЦИЯ ПОЛЕЗНОСТИ

— функция, которая описывает взаимосвязь между различными товарами и услугами, предлагаемыми экономикой, и предпочтениями индивидов.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ В ПРОИЗВОДСТВЕ

— ситуация, в которой при существующем уровне знаний и данном количестве производительных ресурсов невозможно произвести большее количество одного товара, не жертвуя при этом возможностью произвести некоторое количество другого товара.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОПЕРАЦИЙ

— рыночная стоимость произведенных выходов, деленная на общую величину затрат организации на израсходованные входы.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

Баранова Л.Я., Левин А.И. Потребности, доходы, потребление. Экономический словарь-справочник. М., "Экономика", 1988.

Баскакова М.А. Толковый юридический словарь бизнесмена (русско-английский, англо-русский). М., "Финансы и статистика", 1994.

Бернар И., Колли Ж.-К. "Толковый экономический и финансовый словарь" т.т. 1, 2, М., "Международные отношения", 1994.

Бизнес: Оксфордский толковый словарь. Англо-русский (свыше 4000 понятий). М., Издательство "Прогресс-Академия", Издательство РГГУ, 1995.

Большой коммерческий словарь. Под ред. Т.Ф.Рябовой. М., Редакция "Война и мир", 1996.

Сиполс О.В. Англо-русский словарь-справочник. М., "Экономика", 1998

Предметный указатель

A

AB&W Engineering, 406
AGA, 172
American
American Express Can, 102, 100
American Viscose, 118
Aristech Chemical Corporation, 371
Armira, 118
Asea Brown Boveri (ABB), 328
AT&T, 101
Atlas Copro, 172

B

Be Our Guest, 390
Becton Dickinson, 325
Bessemer Trust Company, 63
best available technology — BAT, 373
Bic Corporation, 72
Big Flower Press, 53
Big Two, 46
Black & Decker's, 44

C

Canon, 54
CarMax, 57
Carmike Cinemas, 63

CBS, 160
Circuit City Stores, 57
Citibank, 63
Coke, 46
community-based organizations —
CBO, 413
Continental Airlines, 66
Courtaulds, 118
Crown Cork & Seal, 42

D

diagnosis-related group — DRG, 424
Dow Chemical Company, 361
Dr Pepper, 45
DuPont, 109

E

Emerson Electric, 42
Environmental Defense Fund —
EDF, 379

F

FDI, 261; 350
FDI — foreign direct investment, 249
Federal Express, 101
Ferrari, 178
First Boston, 97

G

Gap, 72
GE (General Electric), 35
General Cigar, 113
Gerber Products, 118
GTE Sylvania, 109; 118
Гозиционировани
стратегическое, 66

H

health maintenance organization —
HMO, 419
Hewlett-Packard, 327
home base, 338
Honda, 303
Honda Motor, 69
Hunt-Wesson, 91

I

Ikea, 57

J

Jiffy Lube International, 59

K

Kawasaki, 193
Kodak, 38

L

Lamborghini, 178
Lockheed, 105
Loew, 159
Louisiana Oil & Tire, 99

M

Maserati, 178
Matsushita, 193
Maytag, 79; 80
McCullough, 44
McKesson, 92
MITI — Ministry of International
Trade and Industry, 198
Molten Metal Technology, 364

N

National Benefit Life, 102
National Can, 42
Nestlé, 349
Neutrogena, 79
Novo-Nordisk, 327

O

OEM, 350

P

Pepsi, 46
PepsiCola, 45
Polaroid, 38
Proctor-Silex, 118

Q

Quebecor, 53

RR.R. Donnelley & Sons Company, 53
return on investment — ROI, 139**S**Schlumberger, 91
Sega, 54
Seven-Up, 46
Sony, 54
South Brooklyn LDC, 415
Southwest Airlines Company, 55
Sulzer Brothers, 99**T**Thermo Electron Corporation, 364
Timex, 36
total quality management — TQM, 361
Toyota Motor, 69
Triumph, 303**V**Vanguard Group, 60
Volvo, 172**W**Western Union's EasyLink, 102
World Color Press, 53**X**

Хероx, 35; 96

AАктивы
долгосрочные, 112
Альянсы, 346
Анклав, 262**Б**Баланс сил, 46
Балансовый отчет компании, 474
Барьер выхода, 43, 112
Барьеры
выхода, 112
входа, 34
Билль Старка, 427**В**Виды деятельности, 50
вспомогательные, 149
вторичные (поддерживающие), 87
глобальная сеть, 324
комбинация, 57
первичные, 87; 149
подгонка, 71
привнесенные из другого
бизнеса, 57
разделение, 152
распределенные, 323
скоординированность, 88
три, 71
ценные, 86
Внутренняя база, 338**Г**Гиперконкуренция, 50
Глобальная отрасль, 294
Голландская инфраструктура, 358
Граница производительности, 52**Д**Диверсификация, 126
через приобретение компаний, 144
Дифференциация продукта, 35
Долгосрочное планирование, 47
Доля рынка, 37
Домашняя база, 338**З**Захват и удержание лидерства, 117
Защита окружающей среды, 357**И**Издержки, 50
переключения, 39
Издержки-плюс, 424
Инновации, 171
Интеграция
вертикальная, 37; 46; 114; 217
регрессивная, 41
Информационная революция, 85**К**Каналы сбыта, 36
Качество местного спроса, 221
экономической обстановки, 218
Квазиобщественные блага, 227
Кластер, 221; 234; 275Кластеры, 205
влияние на конкуренцию, 221
внутренние источники упадка, 252
и барьеры входа, 232
и инновации, 229
комбинация конкуренции и
кооперации, 231
концентрация географическая, 230
развитие, 248
Комиссия по ценным бумагам
и обмену, 93
Компромиссы, 66
причины, 67
Конкурент
опытный, 37
потенциальный, 37
Конкурентная конвергенция, 54
Конкурентное преимущество, 50;
318; 328
Конкурентность
регулирование, 199
Конкурентоспособность
нации, 162
национальная, 166
роль местоположения, 205
Конкуренция
в новизне информации, 103
масштабы, 89
на локальных рынках, 316
ценовая, 43
Концепция
свободного рынка, 194
Кривая обучения, 35
опыта, 35; 36
Критерии успешной
диверсификации, 146
взаимной выгоды, 137
затрат на организацию нового
производства, 137
привлекательности, 137

Л

Ликвидность, 108

М

Местоположение
влияние на конкуренцию, 217

О

Общественное
предпринимательство, 413
Операционная эффективность, 17;
50; 321
Оптимизация, 88
Отрасль
глобальная, 295; 318
завершающая фаза, 107
мультилокальная, 294; 318
Охрана окружающей среды
принципы разработки законов, 373
Оценка интенсивности
информации, 103

П

Патернализм, 267
Позиционирование, 49
ориентированное на доступ, 63
ориентированное
на потребности, 61
ориентированное на широту
номенклатуры, 59
стратегическое, 51
Позиционирование компании, 45
Позиция
углубление, 80

Покупка
"импульсивная", 72
Политика правительства, 36; 194
Потенциал отрасли, 47
Предвиденные потребности, 185
Преференции, 405
Продажа
через каталоги, 56
Продвижение
ценовое, 67
Продукты-заменители, 42
Производительность, 168
Промышленная политика, 257

Р

Регулирование торговли, 199
Реструктуризация, 127
Родственные и поддерживающие
отрасли, 175
Роль правительства в экономике, 254
Ромб, 330

С

Сети взаимоотношений, 235
Система ценностей, 88
Сопrotивление руководящих
работников, 115
Coca-Cola, 45
Состояние спроса, 175
Специализированные фонды, 61
Сравнительное преимущество, 328
Старый город, 388
Стоимость
ликвидационная, 113
Страна базирования, 170

Стратегический выбор, 81
Стратегия, 65; 69; 75; 81
"пожинания плодов", 108
бизнес-подразделений, 126
глобальный подход, 174
диверсификации, 47
конкурентная, 19
координация действий, 323
корпоративная, 19; 126; 130
подражания, 67
реструктуризации, 146
Стратегия борьбы, 38
Структура отрасли, 47; 95

У

Угроза вторжения, 38
Угроза новых вторжений, 48
Управление портфелем активов, 144
Условия для факторов, 175

Ф

Факторы производства, 330
базовые, 181
покупные, 87
специализированные, 330
Франшизы, 405

Ц

Цепочка ценности, 86; 319

Э

Экономия, обусловленная
ростом масштабов
производства, 34
Эффект демонстрации, 231
Эффективность
операционная, 70

НБ ПНУС



795663

Учебное пособие

Майкл Э. Портер

Конкуренция

Специальное издание

Издательский дом "Вильямс".
101509, Москва, ул. Лесная, д. 43, стр. 1.
Изд. лиц. ЛР № 090230 от 23.06.99
Госкомитета РФ по печати.

Подписано в печать 18.07.2000. Формат 70×100/16. Гарнитура Times.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 40.
Уч.-изд. л. 33,3. Доп. тираж 3500 экз. Заказ № 1193.

Отпечатано с диапозитивов в ГПП «Печатный Двор»
Министерства РФ по делам печати,
телерадиовещания и средств массовых коммуникаций.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.