

Gerben van den Berg
Paul Pietersma

Key management models

**The 75+ models every
manager needs to know**

3rd edition

PEARSON

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Auckland • Singapore
Hong Kong • Seoul • Tokyo • Taipei • New Delhi • Cape Town • São Paulo • Madrid • Mexico City
Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Оглавление

Об авторах	8
Выражение признательности издателя	9
Предисловие	12
Как пользоваться книгой	17
Часть I. Корпоративная и бизнес-стратегия	21
1. Матрица Ансоффа (матрица «продукция – рынки»)	22
2. Матрица BCG	30
3. Стратегический диалог	35
4. Амбициозная стратегическая цель	44
5. Стратегия голубого океана	47
6. Канва бизнес-модели	51
7. Матрица Абеля	56
8. Конкурентный анализ: пять сил Портера	59
9. Ключевые компетенции	66
10. Стратегия интернационализации	71
11. «Дорожная карта»	77
12. Сценарное планирование	83
13. Стратегические карты	88
14. SWOT-анализ	92
15. Ценностные дисциплины	98
Часть II. Компания и управление ею	105
16. Модель 7S	106
17. Сбалансированная система показателей	111
18. Бенчмаркинг	116
19. Модель роста Грейнера	122
20. Оффшоринг/аутсорсинг	128
21. Организационные конфигурации Минцберга	132
22. Анализ накладных расходов	137
23. Управление рисками	141
24. Цепочка создания ценности	145

Часть III. Финансы	151
25. Функционально-стоимостной анализ	152
26. Модель ценообразования активов	156
27. Дисконтированный поток денежных средств и чистая приведенная стоимость	160
28. Анализ DuPont	164
29. Экономическая добавленная стоимость и средневзвешенная стоимость капитала	169
30. Анализ финансовых соотношений: ликвидности, платежеспособности и показателей рентабельности	174
31. Этапы инвестирования	177
32. Теория реальных опционов	181
33. Анализ рисков и вознаграждений	186
34. Управление, осуществляемое с учетом стоимости компании	190
Часть IV. Маркетинг и продажи	195
35. Маркетинг-микс, или 4Р Котлера	196
36. Пентаграмма брендинга	201
37. Потребительская пирамида Карри	205
38. Краудсорсинг	208
39. Карта путешествия клиента	211
40. Анализ МАВА	217
41. Анализ социальных сетей	220
42. Управление отношениями с заинтересованными сторонами	224
Часть V. Операции, управление цепью поставок и снабжение	229
43. Реинжиниринг бизнес-процессов	230
44. Дом закупок и снабжения	234
45. Кайдзен/гемба	238
46. Бережливый подход/ «точно в срок»	243
47. Модель закупок Кралича	249
48. Анализ основных причин/анализ Парето	253
49. Шесть сигм	257
50. Модель совершенства Европейского фонда управления качеством	262
51. Карта потока создания ценности	267

Часть VI. Инновации, управление технологиями и е-бизнес	271
52. Диффузная модель Басса	272
53. Прорывные инновации	275
54. Цикл зрелости технологии	279
55. Инновационный цикл	283
56. Библиотека инфраструктуры информационных технологий (ITIL®)	288
57. Модель поэтапного процесса реализации	292
58. Модель стратегического соответствия информационных технологий	297
59. Моделирование корпоративной архитектуры по методике <i>Open Group</i>	301
Часть VII. Человеческие ресурсы и управление изменениями	307
60. Квадранты изменений	308
61. Модель вознаграждения	314
62. Восемь фаз изменений по Коттеру	317
63. Роли службы персонала	322
64. Механизмы мотивации	326
65. Шесть шляп мышления	334
66. Изменения, обусловленные социальным инжинирингом	338
67. Командные роли по Белбину	342
68. Цикл Деминга	347
Часть VIII. Лидерство и межкультурный менеджмент	351
69. Основание пирамиды	352
70. Модель различий CAGE	356
71. Конкурирующие ценности	359
72. Ведущие секторы	363
73. Культурные измерения по Хофстеде	367
74. Культурные измерения по Тромпенаарсу	372
75. Матрица «сфокусированность — энергичность»	378
76. Семь навыков высокоэффективных людей	383
77. Ситуационное лидерство	388
Приложение. Матрица моделей	392

Об авторах

Гербен ван ден Берг (Gerben van den Berg) — магистр, старший консультант, специализирующийся на стратегиях бизнеса в голландском агентстве *Berenschot*. Он проводит консультации по всей Европе. Его клиенты — представители самых разных отраслей. Основными направлениями его консалтинговой деятельности являются разработка стратегий, обеспечение конкурентоспособной позиции, корпоративное управление и сложные организационные трансформации. Особый интерес Берг проявляет к фирмам, предоставляющим специальные профессиональные услуги. Автор многочисленных книг и статей по вопросам стратегии и менеджмента, которые переведены более чем на 10 языков.

Пауль Питерсма (Paul Pietersma) — магистр бизнес-администрирования и магистр массовых коммуникаций, консультант по вопросам стратегии и директор-распорядитель группы, которая занимается стратегиями, финансированием и инновациями в голландском агентстве *Berenschot*. В 2006 г. получил престижную награду за высокие достижения в управленческом консалтинге — *Dutch Professionals Award for Management Consultancy*. Автор многочисленных книг и статей по вопросам стратегии и менеджмента, в том числе предыдущего издания «Ключевых моделей менеджмента» (2-е издание), ставшего бестселлером. Мировую славу ему принесла его работа «8 шагов к стратегическому успеху» (*The 8 Steps to Strategic Success*), а также ряд книг, изданных на голландском языке.

Выражение признательности издателя

Мы благодарны следующим организациям и лицам за предоставление нам разрешения опубликовать свои материалы.

Рис. 1.1 и 1.2 взяты из книги: *Ansoff, H. I. Corporate Strategy*. Penguin Books, 1987 (переработанное издание), с разрешения *Ansoff Family Trust*;

рис. 2.1 — *Product Portfolio Matrix* (Henderson, B.) © *The Boston Consulting Group*, 1970;

рис. 6.1 и 6.2 взяты из: *The Business Model Canvas*, www.businessmodelgeneration.com;

рис. 7.1 взят из книги: *Abell, D. F. Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning*. 1st ed. Prentice Hall, 1980. © Перепечатано и воспроизведено в электронном виде с разрешения *Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey*;

рис. 13.1 взят из книги: *Kaplan R., Norton, D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, 2004. © *Harvard Business School Publishing Corporation*, 2004, все права защищены. Воспроизведено с разрешения *Harvard Business School Press*;

рис. 15.1 взят из статьи: *Treacy, M., Wiersema, F. Customer Intimacy and Value Discipline* // *Harvard Business Review*. 1993. January;

рис. 16.3 взят из книги: *Pascale, R. T. Managing on the How Successful Companies Use Conflict to Stay Ahead*. Simon and Schuster, 1990;

рис. 21.1 взято из книги: *Mintzberg, H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. 2nd ed. 1992. P. 154. Перепечатано с разрешения *Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ*, и автора;

рис. 31.1 взят из: Robert Bosch Venture Capital GmbH, http://www.rbvc.com/en/investment_strategy/investment_strategy_page.html;

рис. 34.1 взят из статьи: *Ittner, C. D., Larcker, D. F. Assessing empirical research in managerial accounting: based management perspective // Journal of Accounting and Economics. 2001. P. 349–410;*

рис. 35.1 взят из книги: *Kotler, Ph.; Keller, K. L. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. 12th ed. © 2006. Перепечатано с любезного разрешения Pearson Education;*

рис. 44.1 взят из: House of Purchasing and Supply. © *A.T. Kearney, Inc.*, 2002, все права защищены, перепечатано с разрешения;

рис. 47.1 взят из статьи: *Kraljic, P. Purchasing must supply management // Harvard Business Review. Issue 9/1/83. © 1983, все права защищены.*

рис. 50.1 взят из: The EFQM Excellence Model. EFQM: Brussels, 1992;

рис. 58.1 взят из статьи: *Henderson, J. C., Venkatraman, N. Understanding strategic alignment // Business Quarterly. 1991. Vol. 55 (3). P. 72;*

рис. 62.1 взят из книги: *Kotter, J. P. A Force for Change: How Leadership Differs from Management. The Free Press, 1990. © John Kotter, Inc.*, 1990, все права защищены. Перепечатано с разрешения *The Free Press*, подразделения *Simon and Schuster, Inc.*, и автора;

рис. 65.1 взят из книги: *De Bono, E. 6 Thinking Hats. Little Brown, 1985;*

рис. 73.1 взят из книги: *Hofstede G., Hofstede G. J. Cultures and Organizations: Software of the Mind. 2nd ed. New York: McGraw-Hill USA, 2005. Перепечатано с разрешения авторов и обладателя копирайта;*

рис. 76.1 взят из книги: *Covey, S. R. The Seven Habit: Highly Effective People. Simon & Schuster, 1989.*

В некоторых случаях мы не смогли выяснить, кто является владельцем материалов, защищенных авторским правом, и поэтому мы будем благодарны любой информации, которая поможет нам в этом.

Предисловие

Мы с гордостью представляем последнее издание книги «Ключевые модели менеджмента». Это третье издание (пятое русскоязычное) посвящено моделям управления, их внедрению в практику, лучшим их качествам, которые заслуживают похвалы, и тем свойствам, которые вызывают критические замечания. При отборе моделей для этой книги мы постарались включить в нее в первую очередь самые популярные, однако читатели познакомятся и с малоизвестными. Вполне вероятно, они могут вас чем-то удивить.

Эта книга посвящена моделям менеджмента. В нашей консалтинговой практике мы часто слышим фразы наподобие «Мы были готовы к укреплению позиций нашего конкурента, так как анализ, проведенный нами с помощью модели Портера, показал, что...», или «Мы очень старались понизить наши цены, чтобы не отставать от других в нынешних условиях жесткой ценовой конкуренции, но, как показали результаты анализа BCG, мы...», или даже «Это решение было поддержано благодаря модели стратегического диалога, предложенной агентством *Berenschot*». Когда события развиваются таким образом, что появляется риск банкротства, или когда организации и менеджеры заикливаются на повседневных операционных вопросах бизнеса, многие специалисты обращаются к моделям менеджмента, чтобы с их помощью разобраться в происходящем, порой полагая, что эти модели являются единственным спасением и что только они помогут принять окончательное решение. Для нас же модели менеджмента служат всего лишь полезными инструментами, которыми можно воспользоваться для решения проблем, проведения анализа, получения поддержки и содействия процессу принятия решений и/или для улучшения эффективности и результативности организаций и команд. Другими словами, модели менеджмента являются, по нашему мнению, инструментами для решения обычных проблем и задач, относящихся к бизнесу. К сожалению, ни одна модель менеджмента (и даже совокупность таких моделей) не может гарантировать того, что менеджер или консультант станет объективно и на пределе своих профессиональных способностей заниматься возникшей в организации проблемой. В лучшем случае эти модели помогут их пользователям по-новому посмотреть на ситуацию, благодаря чему произойдут положительные изменения.

Тем не менее даже с учетом сказанного модели могут предоставить ценную информацию и создать прочную основу для принятия решений, полезных для бизнеса. Модели менеджмента и теоретические разработки могут помочь менеджерам и консультантам лучше разобраться в конкретном бизнесе, добившись этого за счет снижения сложности и неопределенности, которые его сопровождают, — ни больше ни меньше. Кризис 2007–2014 гг. все это явно продемонстрировал. Все знали, что крах финансовой системы, всемирный экономический кризис, продолжающаяся глобализация и тот факт, что Интернет по-прежнему будет оказывать свое мощное влияние, — те вызовы, с которыми нужно справиться. Однако различным видам бизнеса нужны разные бизнес-модели и разный учет требований к достоверности (делать именно то, о чем вы заявляете), прозрачности (предоставлять доказательства того, что вы делаете именно то, о чем заявляете) и гибкости (способности быстро менять свои практические приемы). При правильном выборе моделей менеджмента развитие событий и их влияние можно предвидеть заранее, а анализ и оценка основных угроз и возможностей, связанных с этими событиями, помогут определить те варианты и решения для вашей организации, которыми она может воспользоваться на практике.

Вместе с тем огромное количество предлагаемых моделей менеджмента порой может приводить в замешательство не только менеджеров, но и консультантов. Будучи широкодоступными эти модели используются очень часто, но при этом столь же часто пользователи ограничиваются лишь небольшим числом моделей, прежде всего теми, которые хорошо известны во всем мире, например моделями, созданными такими знаменитыми специалистами, как Майкл Портер, или крупными фирмами, вроде *McKinsey & Co.* или Бостонская консалтинговая группа. А что можно сказать об остальных моделях? Являются ли они неизвестными? Наверное, нет, о них в общем знают, чего не скажешь о способах их практического применения, которые остаются для многих тайной за семью печатями. Может быть, такое положение дел объясняется и тем, что потенциальным пользователям этих моделей неясны до конца их предназначение или то, в каком контексте их лучше всего (или, наоборот, не следует) использовать.

При подготовке этого издания мы исходили из результатов комплексного отбора моделей, проводившегося для предыдущих изданий этой книги. Хотя в описание некоторых моделей были внесены уточнения и обновления, в целом книга осталась обобщающей антологией моделей менеджмента. В первом издании «Ключевых моделей менеджмента», опубликованном в 2003 г., наши коллеги (Стивен тен Хаге и Вутер тен Хаге, а также внесший свой вклад

Франс Стивенс) учли сложность решаемой ими задачи и оказались в числе первых специалистов, которые предложили пользователям в упорядоченном виде наиболее часто используемые модели менеджмента. Во втором издании, которое было опубликовано в 2008 г., мы (вместе с нашим уважаемым коллегой Марселем ван Ассеном) уточнили выбранные ранее модели и увеличили их число до 60, ограничившись теми, которые чаще всего применяются на практике.

Для выбора моделей менеджмента для этого издания мы опросили менеджеров и консультантов из различных сфер деятельности, которые трудятся в офисах нашего агентства по всему миру, чтобы узнать, какими моделями они сами чаще всего пользуются в своей работе. Мы также провели опросы среди читателей предыдущих изданий, чтобы узнать, какие модели они хотели бы увидеть в будущем (например, те, которые в предыдущие издания не были включены). Благодаря этой информации появилась подборка моделей, которые являются в основном результатом практических, а не теоретических исследований. Другими словами, критерием для включения модели в книгу была не столько глубина ее научной или технической проработки, сколько возможность ее применения на практике. Конечно, некоторые из моделей, выбранных для этой книги, относятся к категории серьезно научно проработанных, но они включены в нее прежде всего потому, что доказали свою практическую полезность во многих случаях и являются отличными инструментами, необходимыми для бизнеса.

Для принятия окончательного решения по включению в эту книгу моделей мы оценили все предложения с точки зрения того, удовлетворяют ли они нашему определению модели менеджмента; под ней мы понимаем инструмент, которым можно воспользоваться (для процесса и/или аналитических целей) для улучшения функционирования бизнеса, методов управления им и его общих результатов, а также для решения связанных с этим проблем.

В этой книге представлены 77 моделей. Для того чтобы у вас была возможность познакомиться с ними и легко выбрать ту из них, которая применима к вашей ситуации, мы сгруппировали модели в восемь функциональных категорий (более подробно об этом в следующем разделе, который называется «Как пользоваться книгой»). По сравнению с предыдущим изданием предложенная здесь классификация изменилась. Если там модели были классифицированы по сферам менеджмента, для которых они больше всего подходят, то в этой книге они классифицированы по функциям. Такой подход обусловлен включением в книгу большего числа моделей и желанием более наглядно представить их разнообразие и выполняемые функции,

а также продемонстрировать разные масштабы их применения. Кроме того, такой подход позволяет выделить некоторые функциональные направления, которые, как мы полагаем, стали более актуальными в последние годы. Особое внимание мы хотели уделить финансам, электронному бизнесу (Интернету) и менеджменту культуры (глобализации). В то же время свою важность по-прежнему сохраняют и такие функциональные области, значимые для любой организации, как стратегия, управление, маркетинг, человеческие ресурсы, инновации, лидерство и операции.

Знакомство с каждой моделью начинается с краткого ее описания, за которым следует объяснение того, как и когда ею можно пользоваться. Это делается для того, чтобы снизить риск использования моделей многими менеджерами как панацеи в борьбе с возникающими у них сбоями. Можно сказать еще проще: эта книга не предназначена ни для того, чтобы предложить читателям 77 лучших моделей менеджмента, ни для того, чтобы рассказать, какое управление или какие организации являются «хорошими». Ее предназначение другое: она представляет собой антологию самых нужных моделей менеджмента, на практике доказавших свою полезность. Для тех наших читателей, которые относятся к категории «консерваторов», мы указали ссылки на дополнительную литературу и специально обратили их внимание на возможные ограничения или недостатки каждой модели.

Мы с удовольствием и гордостью снова представляем этот сборник и выражаем уверенность, что менеджеры и консультанты, которые воспользуются им, обладают необходимой зрелостью, высоким интеллектом и достаточной проницательностью, чтобы рассматривать предлагаемые нами модели в правильной перспективе, и будут пользоваться ими так, чтобы добиваться надежно, творчески и в то же время последовательно осуществляемого управления и консультирования. Мы никогда не ставили перед собой цели предложить читателям самый полный обзор всех имеющихся моделей менеджмента; наша задача другая: мы хотели дополнить те знания, которыми уже обладают наши читатели, идеями и концепциями, воспользовавшись для этого в полной мере понятными моделями, которые часто применяются на практике. Благодаря этому менеджеры и консультанты смогут быстро определить, какая модель больше всего подходит для конкретной ситуации, приняв во внимание все ограничения данной модели. Используйте предложенные модели с умом — с учетом конкретного контекста, так как структурирование реальности очень сильно отличается от управления реальностью!

Мы не можем лично поблагодарить всех тех специалистов, которые так или иначе приняли участие в издании этой книги, но мы

и не можем не отметить бесценный вклад некоторых людей. Прежде всего мы благодарим всех наших коллег, принявших участие в этой работе, за их полезный вклад и поддержку. Мы также хотели бы поблагодарить нашего работодателя, агентство *Berenschot*, за предоставленное нам время и за ту поддержку, которую оно нам оказало при подготовке этого издания книги. *Berenschot* остается лидером среди голландских консалтинговых фирм с момента своего основания в 1938 г. Особая благодарность — нашему издателю, который после двух успешных предыдущих изданий этой книги знал, как мотивировать нас на новую работу, что очень помогало нам при ее выполнении.

Мы желаем всем нашим читателям получить от книги большое удовольствие, стать более мудрыми и — самое главное — благодаря применению описанных в ней моделей добиться в своих организациях серьезных положительных результатов.

Гербен ван ден Берг
Пауль Питерсма

Как пользоваться книгой

В этом издании «Ключевых моделей менеджмента» представлено более 75 современных моделей управления и даны пояснения тому, как можно воспользоваться каждой из них и применить ее в бизнесе и менеджменте. Имеется множество различных способов возможной классификации таких моделей. Для этой книги был выбран довольно простой ее вариант — группирование выбранных моделей менеджмента по следующим восьми функциональным категориям.



1. Корпоративная и бизнес-стратегия. Модели этого рода используются для разработки, внедрения и реализации стратегии.



2. Организация и управление ею. Эти модели применяются для проектирования организационных структур и разработки механизмов управления.



3. Финансы. Такие модели используются для разработки показателей деятельности, а также создания финансовых инструментов.



4. Маркетинг и продажи. Модели из этой категории используются для разработки политики маркетинга и продаж, для структурирования отделов маркетинга и продаж, а также для разработки инструментов, применяемых при выполнении операций маркетинга и продаж.



5. Операции, управление цепью поставок и снабжение. Эти модели используются для формулирования политики в области операций, цепей поставок и закупок, а также методов проектирования, оптимизации и реализации лучших приемов, относящихся к операциям, цепям поставок и закупкам.



6. Инновации, управление технологиями и е-бизнес. Модели этого рода, относящиеся к инновационной деятельности, применяются для формирования политики в области исследований и разработок (R&D) и технологий, для согласования целей, устанавливаемых для R&D и технологий,

с корпоративной стратегией, для улучшения инструментов, используемых в ходе R&D, и для идентификации видов деятельности, связанных с электронным бизнесом, и их реализации.



7. Человеческие ресурсы и управление изменениями. Такие модели применяются для формулирования кадровой политики и для разработки и использования приемов и инструментов, при помощи которых эта политика реализуется на практике. В эту категорию также включены модели и методы, связанные с изменениями, происходящими в области управления.



8. Лидерство и межкультурный менеджмент. Модели, отнесенные к этой категории, используются для идентификации необходимых видов лидерства, оценки нынешних и будущих особенностей культуры. В эту группу включены и модели, относящиеся к работе в различных странах и в разных культурах.

Модели, рассматриваемые в каждой части, сопровождаются одним или большим числом символов (иконок), сообщающих о соответствующих функциональных категориях, к которым относятся эти модели.

Для простоты каждая модель менеджмента описывается в следующем порядке.

- **Общее описание модели** — сущность и предназначение модели.
- **Когда следует применять модель** — полезность и сфера применения модели.
- **Как следует пользоваться моделью** — пошаговая инструкция по применению данной модели.
- **Выводы** — ограничения модели и потенциальные ловушки, в которые можно угодить при ее применении.
- **Рекомендуемая литература** — краткий обзор литературных источников, в которых можно найти информацию о появлении на свет модели или дополнительные сведения о том, как ею следует пользоваться.

В каждой главе, посвященной определенной модели, приводится один или несколько примеров ее применения, а в тех случаях, когда это целесообразно, включен пример из реальной жизни, чтобы наглядно показать, как данная модель может быть использована

в конкретной ситуации. Там, где это уместно, рассказывается об альтернативных моделях, которые применимы в том же случае, из числа представленных в книге.

Разумеется, мы не пытались объять необъятное и дать исчерпывающую картину положения дел в области моделей менеджмента. Существует еще множество других моделей и методов, которыми также можно воспользоваться, помимо описанных в этой книге. Вы можете найти их на многочисленных сайтах или в других книгах по управлению бизнесом (например, «Ключевые управленческие соотношения» (*Key Management Ratios*) и «Ключевые стратегические инструменты»¹ (*Key Strategy Tools*), изданные *FT Publishing*, и книги консультантов агентства *Berenschot*). В конечном счете выбрать нужную модель должны вы сами, та, которая больше всего подходит для вашей ситуации. Каждая модель должна помочь вам организовать и интерпретировать всю ту информацию, которая, как вы считаете, для вас полезна, и понять, какое решение вы должны принять на ее основе.

¹ Книга вышла на русском языке: Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. — *Прим. ред.*

Часть I

Корпоративная и бизнес-стратегия

Эти модели помогают анализировать
стратегическую позицию компании,
планировать действия по ее формированию
и получать ответы на стратегические
вопросы



Матрица Ансоффа (матрица «продукция — рынки»)



Общее описание модели

Матрица И. Ансоффа (матрица «продукция — рынки») позволяет обоснованно определять масштабы и направления стратегического развития компании в той сфере, в которой она осуществляет свою деятельность. Такое стратегическое поведение строится на двух взаимосвязанных видах стратегии: портфельной и конкурентной.

Портфельная стратегия уточняет цели для каждой комбинации продуктов компании и рынков, на которых она действует, а выбранной конкурентной стратегией определяются пути достижения этих целей.

Вначале при использовании матрицы Ансоффа цели задавались (реализация портфельной стратегии) для того, чтобы выбрать *вектор роста бизнеса*, конкретизирующий, какими должны быть его окончательные масштабы в определенном будущем. Численно вектор роста выражается в виде показателей двух координат: продукции и рынков (рис. 1.1).

Позже Ансофф ввел в эту модель *вектор географического роста*, который заменил в его матрице вектор роста (рис. 1.2). У вектора географического роста три координаты, которыми компания может воспользоваться для определения желательных для себя масштабов своего будущего бизнеса:

- **потребности рынка** (такие, скажем, как потребность в личном транспорте);
- **товарные/сервисные технологии** (к примеру, технология производства интегральной микросхемы);
- **география рынков** (которые могут охватывать, например, какие-либо регионы или страны).

В совокупности указанные три координаты образуют куб, из которого компания может выбрать множество различных комбинаций и стратегических направлений своего последующего развития. Она может остановить свой выбор на предельных вариантах (соответствующих углам куба) и, скажем, продолжить предлагать свои продукты в тех регионах, которые она уже обслуживает, и ограничиться уже имеющимися у нее технологиями или она может выйти в новые для себя регионы, воспользовавшись для этого новыми технологиями, и благодаря такому подходу удовлетворить новые потребности.

Когда следует применять модель

Принятие решения о направлении корпоративного роста и стратегии, связанной с достижением этой цели, зависит от нескольких факторов, в том числе: уровня риска, возможного при выбранном варианте, имеющегося ассортимента выпускаемой компанией продукции и тех рынков, на которых она в настоящее время действует, а также от того, хочет организация заниматься развитием новых или уже имеющихся у нее продуктов и рынков. Для системного планирования будущих действий очень важно, чтобы менеджеры понимали, каким является разрыв между той позицией, которую их компания занимает в настоящее время, и той, в которой они хотели бы, чтобы она оказалась в будущем. Чтобы определить направление будущего развития и возможности для корпоративного роста, в качестве базовой модели можно воспользоваться матрицей «продукция — рынки» и кубом Ансоффа.

В свою модель Ансофф включил четыре компонента, относящиеся к портфельной стратегии, которые помогают компании определить желательные для нее масштабы будущего бизнеса:

- 1) вектор географического роста;
- 2) конкурентное преимущество;
- 3) синергию;
- 4) стратегическую гибкость.

Вектор географического роста можно определить при помощи куба Ансоффа, для чего нужно соединить точку, соответствующую нынешним масштабам бизнеса, с точкой, отражающей желательные для компании масштабы ее бизнеса в будущем.

Конкурентное преимущество необходимо компании не только для того, чтобы она смогла добиться выбранного варианта масштабов деятельности, но и для того, чтобы процесс достижения поставленных ею целей был стабильным. Конкурентное преимущество может быть самым разным и заключаться, например, в наличии у компа-

нии какой-либо ключевой компетенции или запатентованной технологии, позволяющей ей предоставлять клиентам более качественные послепродажные услуги, чем это могут делать другие участники этого рынка, ее конкуренты.

В качестве третьего стратегического компонента Ансофф предлагает учитывать *синергию* между компетенциями, имеющимися у компании. Это свойство не только обеспечивает экономию на масштабах деятельности, но и способствует укреплению конкурентной позиции компании.

Четвертым, и последним, стратегическим компонентом является *стратегическая гибкость*. Она минимизирует влияние непредвиденных событий и устраняет «балласт», тормозящий развитие деятельности компании.

Все перечисленные составляющие взаимосвязаны, и поэтому оптимизация одной из них, скорее всего, приведет к ухудшению показателей организации по остальным трем направлениям. Так, максимальное увеличение синергии, вероятно, приведет к уменьшению стратегической гибкости. Поэтому процесс отбора стратегических целей и обеспечения их сбалансированности является сложной задачей.

Как следует пользоваться моделью

Для применения матрицы Ансоффа на практике компания вначале должна оценить существующие комбинации продукции и рынков и соответствующие им уровни конкурентного преимущества. Затем ей следует определить масштабы своей будущей деятельности, задав их при помощи географического вектора роста, указанного в кубе Ансоффа.

После этого надо оценить, осуществимо ли достижение выбранных масштабов, а также направления дальнейшей деятельности. Это можно сделать на основе результатов анализа комбинации желательного направления, величины корпоративного роста и явно выраженных конкурентных преимуществ компании (ее ключевых компетенций). Надо удостовериться, что имеющиеся средства не только позволяют добиться выбранных масштабов, но и обеспечивают компании сохранение устойчивого конкурентного преимущества.

Затем нужно либо выявить случаи синергии, либо их создать, воспользовавшись для этого существующей явно выраженной компетенцией (агрессивная синергетическая стратегия) либо создав или приобретя необходимую компетенцию (оборонительная синергетическая стратегия).

И наконец, надо добиться стратегической гибкости. Эту задачу компания может решить двумя способами. Первый, который можно назвать внешним, основан на такой диверсификации географических границ компании, обслуживаемых потребностей и применяемых технологий, при которой значительное изменение в одном из ее стратегических направлений не приводит к значительному ухудшению других показателей ее деятельности. Второй, альтернативный, способ основан на видах деятельности компании и имеющихся у нее ресурсах и способностях, которые можно легко преобразовать для достижения других целей.

При определении стратегических целей часть пути можно «срезать». Для этого за основу берутся стратегические требования, характерные для следующих трех типичных компаний:

- компании-производителя, которая делает ставку на синергию и имеет относительно узко сфокусированный вектор географического роста. У такой компании инвестиции часто являются безвозвратными, долгосрочными, а основными направлениями их вложений выбираются НИОКР или физические активы. Такая компания должна уметь предвидеть последующие изменения и минимизировать их в том случае, если принятые решения окажутся неудачными. Синергия в таких организациях часто создается вокруг ключевых компетенций;
- компании конгломератного типа, фокусирующейся на повышенной гибкости. В стратегии такой компании может не быть ни синергии, ни вектора географического роста. Но она уделяет повышенное внимание гибкости, которой оказывается у нее достаточно, чтобы защитить свою позицию при стратегически неожиданных вариантах развития событий или при изменениях, отрицательно сказывающихся на деятельности одной или нескольких ее дочерних структур;
- инвестиционного фонда, который делает ставку только на гибкость своих действий. Он имеет значительно диверсифицированные активы. Такие компании редко отличаются глубокими познаниями в отдельных отраслях бизнеса, которые нужны для получения конкурентного преимущества.

На самом деле в реальной жизни компаний таких «чистых» видов не бывает. Так как различных свойств и их градаций очень много, никаких стереотипов, связанных с такими видами «чистых» компаний, не существует. Степень интеграции компаний, в результате которой происходит синергия, также различается; при этом в некоторых подобных объединенных организациях доминирует конгломерация,

а в других на первое место выходит синергия. К тому же у каждой инвестиционной компании своя глубина знаний по тем отраслям, в которых она осуществляет свою деятельность. Поэтому каждая компания должна сама определять для себя свои стратегические цели (портфельную стратегию).

Кроме того, надо выбрать конкурентную стратегию для того, чтобы определить конкретный подход, при помощи которого будут достигнуты заданные цели, сформулированные в портфельной стратегии (путь, который надо будет пройти).

На основе исходного содержания матрицы «продукция — рынки» были выявлены и сформулированы четыре типовых конкурентных стратегии.

- **Проникновение на рынок** (квадрант «имеющаяся продукция — имеющийся рынок»). Эта стратегия предусматривает увеличение продаж уже имеющихся товаров и услуг на существующих рынках. Вектор роста в этом случае показывает, что наращивание бизнеса происходит через увеличение рыночной доли при использовании прежней комбинации продукта и рынка.
- **Освоение нового рынка/расширение границ рынка** (квадрант «имеющаяся продукция — новый рынок»). Здесь ставка делается на то, чтобы продавать больше уже имеющихся товаров и услуг на новых рынках.
- **Разработка и совершенствование продукции** (квадрант «новая продукция — имеющийся рынок»). Согласно этой стратегии, на уже существующих рынках продаются новые товары и услуги. При этом рост достигается за счет разработки новых продуктов, которые должны заменить или дополнить уже предлагаемые компанией товары и услуги.
- **Диверсификация** (квадрант «новая продукция — новый рынок»). При такой стратегии основное внимание уделяется продаже новых товаров и услуг на новых рынках.

В зависимости от того, насколько на самом деле «различаются» новые продукты и новые рынки, в рамках квадранта «Диверсификация» были выявлены несколько разновидностей векторов роста.

- **Вертикальная интеграция:** происходит слияние компании с организациями разных стадий одной технологической цепочки².
- **Горизонтальная диверсификация:** новые (технологически не

² Выделяют обратную (регрессивную) интеграцию, когда компания берет под контроль систему поставок, и прямую (прогрессивную) интеграцию, когда компания приобретает организацию системы сбыта. — *Прим. ред.*

связанные) продукты предлагаются на уже обслуживаемых рынках.

- **Концентрированная диверсификация:** на имеющихся и/или новых рынках компания предлагает новые товары и услуги, тесно связанные с имеющимися у нее продуктами.
- **Конгломератная диверсификация:** на новых рынках предлагаются совершенно новые и не связанные с имеющимися товарами и услуги.

В реальной жизни все эти разновидности соответствуют известной поговорке: «Все дороги ведут в Рим». Отвечая на вопрос, какая из конкурентных стратегий окажется для компании наиболее благоприятной, трудно дать однозначный ответ, поскольку они очень мало отличаются друг от друга. Каждая компания должна сама определить свои стратегические цели (портфельную стратегию) и стратегическое направление своих действий (конкурентную стратегию).

Выводы

Несмотря на то что модель Ансоффа была предложена уже достаточно давно, она остается работающим инструментом, широко применяемым на практике и в наши дни. При этом матрица «продукция — рынки» прежде всего применяется для решения той задачи, которую сформулировал вначале ее автор, т. е. для описания возможностей продукции и рынков и стратегических вариантов действий. Эта модель является своего рода фундаментом, на основе которого удобно вести дальнейшие исследования и строить стратегический диалог.

Однако гораздо большие возможности, можно сказать, обеспечивающие прорывные результаты, дали поправки и уточнения этой модели, внесенные в нее и предложенные самим Ансоффом. Спустя двадцать с лишним лет ее применения, в ходе которого был накоплен богатый опыт, автор пришел к выводу, что его матрица «продукция — рынки», получившая широкую известность, не отражает в достаточной мере важные реалии бизнеса, и поэтому для анализа корпоративной стратегии он разработал другой подход. Изучение всего наследия Ансоффа показывает, что некоторые самые популярные в настоящее время модели менеджмента своими корнями уходят в модели, разработанные этим ученым.

Рекомендуемая литература

Ansoff, H. I. Corporate Strategy (переработанное издание). London: Penguin Books, 1987.

Ansoff, H. I. New Corporate Strategy. New York: John Wiley and Sons, 1988.

Ansoff, H. I. Implanting Strategic Management. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

КЛЮЧЕВЫЕ МОДЕЛИ МЕНЕДЖМЕНТА

Модели менеджмента, независимо от того, нравятся они вам или нет, создаются постоянно. Такие модели помогают улучшить показатели деятельности, и, если вы менеджер или изучаете основы ведения бизнеса, вам действительно нужно знать, что они представляют собой и как ими следует пользоваться. Книгу отличают краткость и четкость изложения материала, и поэтому ее можно рекомендовать в качестве учебного пособия по всем тем моделям бизнеса, о которых вы должны знать.

В книге описываются не только лучшие классические, но и недавно разработанные модели менеджмента, представленные в легком и удобном для применения справочном формате. Вы обязательно будете вновь и вновь обращаться к этой книге, чтобы освежить свои знания о моделях или почерпнуть новые. Более того, через какое-то время вы непременно зададите себе вопрос: а как я раньше вообще обходился без нее?

Если вы хотите быть образцовым менеджером, всегда держите эту книгу под рукой.