

Стратегический менеджмент: базовые инструменты и модели

Кейсы и задания

**Павел А. Карпус,
pavelkarpus@gmail.com**

2022 г.

Кейс № 1. Роль стратегии в успехе¹

Данный кейс содержит описания успеха в двух различных сферах деятельности: успех генерала Дзяпа и вооруженных сил Северного Вьетнама на полях сражений и успех сестер Уильямс в теннисе. Может ли успех этих столь разных людей и организаций быть приписан каким-нибудь общим факторам?

Ни один из двух примеров успеха нельзя приписать превосходству в ресурсах.

- Человеческие и экономические ресурсы армии Северного Вьетнама были ничтожны по сравнению с вооруженными силами Соединенных Штатов Америки и Южного Вьетнама. И, несмотря на это, после эвакуации американского военного и дипломатического персонала из Сайгона в 1975 г. самая могущественная в мире страна испытала унижение по милости одной из беднейших наций в мире.
- Причиной невероятного успеха Венеры и Серены Уильямс на мировом теннисном турнире в 2000–2003 гг. стал их менеджер, тренер и отец - Ричард Уильямс. Выросший в бедной семье, воспитанный матерью-одиночкой, Уильямс никогда ранее не был ни теннисистом, ни тем более тренером.

Однако описанные примеры успеха нельзя списать исключительно на удачу или везение. Конечно, во этих случаях имело место счастливое стечение обстоятельств, хотя ни в одном из них не было слепого везения. Гораздо важнее, чем наличие удачи, оказались способность разглядеть появившиеся возможности и наличие четкого видения направления деятельности и гибкости, необходимых для того, чтобы воспользоваться этими возможностями.

Эти истории успеха объединяет один общий главный ингредиент: наличие разумно сформулированной и эффективно реализованной стратегии. Эти стратегии не существовали в виде плана; иногда стратегия даже не была явной. И тем не менее во всех этих случаях мы видим четкую направленность, основанную на ясном понимании правил игры и обостренном осознании того, какие именно маневры помогут получить преимущество.

1. Победа коммунистического Вьетнама сначала над французами, а затем и над американцами стала классическим примером того, как продуманная стратегия, последовательно реализуемая в течение долгого времени, может одержать верх над подавляющим превосходством противника в ресурсах. Основной стратегией Дзяпа была затянувшаяся война с вялыми боевыми действиями. Учитывая, что американские вооруженные силы испытывали давление со стороны национальной и международной общественности и не могли полностью использовать свою военную силу, эта вьетнамская стратегия оказалась непобедимой, поскольку она постоянно подтачивала готовность американского правительства продолжать эту дорогостоящую и непопулярную войну за пределами страны.

2. Доминирование сестер Уильямс в женском теннисе стало воплощением стратегии, сформулированной их отцом Ричардом Уильямсом еще до рождения девочек. Стратегия была построена на систематическом развитии игровых навыков и физической силы, на воспитании напористости и психологической гибкости и на формировании в семье атмосферы, обеспечивающей конкуренцию, дисциплину и поддержку.

Во этих историях можно выделить четыре общих фактора (см. рис. 1).

¹ Заимствовано из Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Спб.: Питер, 2008, стр. 20-27



Рисунок 1. Общие факторы успешных стратегий

1.1. Генерал Джяп и война во Вьетнаме, 1948-1975 гг.

Во всем, что касалось логистики и тактики, армия США достигли всех намеченных целей. В разгар войны их армия была в состоянии транспортировать почти миллион солдат в год во Вьетнам и из Вьетнама, кормить и одевать их, предоставлять им жилье, снабжать их оружием и боеприпасами и вообще обеспечивать их всем необходимым лучше, чем любая другая армия в этом регионе. На поле битвы армия была непобедима. Силы Вьетконга и армия Северного Вьетнама были отброшены назад и понесли ужасные потери. И тем не менее победителем в войне стал Северный Вьетнам, а не Соединенные Штаты. Как же они могли добиться таких успехов и при этом потерпеть столь бесславное поражение?²

Несмотря на наличие самой большой армии в Юго-Восточной Азии, Северный Вьетнам не являлся достойным соперником для Южного Вьетнама до тех пор, пока Юг поддерживала самая мощная в военном и промышленном отношении мировая держава. Южный Вьетнам и его союзник — Соединенные Штаты Америки — были побеждены за счет превосходства не в ресурсах, а в стратегии. Северный Вьетнам достиг того, что Сунь Цзы считал высочайшей формой победы: враг отступил.

Главным автором формулировки военной стратегии Северного Вьетнама был генерал Во Нгуйен Джяп. В 1944 г. Джяп руководил партизанскими силами Вьетмина. Вплоть до 1974 г. он был главнокомандующим армии Северного Вьетнама, а с поста министра обороны ушел только в 1980 г. Стратегия Джяпа была основана на теории Мао Цзэдуна о трех фазах революционной войны: первая фаза — это пассивное сопротивление с целью заручиться политической поддержкой; вторая — партизанская война, нацеленная на ослабление врага и создание собственных военных сил; и наконец, третья фаза — общее контрнаступление. В 1954 г. блестящая победа Джяпа над французами при Динь Бинь Фу подтвердила успех этой стратегии. Против Южного Вьетнама и его американского союзника применили аналогичный подход.

«Наша стратегия заключалась в том, чтобы вести длительное сражение... Только долгосрочная война могла позволить нам максимально использовать наши политические козыри, преодолевать материальные потери и превращать слабость в силу. Мы придерживались принципа сохранения и наращивания сил. Мы атаковали, когда успех был предрешен, и отступали, предвидя вероятные потери»³.

Стратегия базировалась на единственном ресурсе, где у сил Северного Вьетнама был перевес: на желании сражаться. Вот что сказал премьер-министр Фам Ван Донг: «Соединенные Штаты — самая

² Col. Harry G. Summers Jr., On Strategy (Novato, CA: Presidio Press, 1982)

³ Vo Nguyen Giap, Selected Writings (Hanoi: Foreign Language Publishing House, 1977)

могущественная страна в мире. Но американцам не нравятся длинные, затяжные войны... Мы же можем ждать и в конце концов победить»⁴. Вялые военные действия и запутанные мирные переговоры в Париже позволили Северному Вьетнаму затянуть конфликт, а дипломатические усилия, направленные на то, чтобы изолировать Соединенные Штаты от их западных союзников и поддержать антивоенные настроения в самих Соединенных Штатах, ускорили потерю стремления американцев к победе.

Эффективности американского военного вмешательства мешало отсутствие четкого ответа на два главных вопроса: каковы цели войны и кто в ней является врагом? Сводится ли роль США к поддержке южновьетнамского режима, борьбе с терроризмом Вьетконга, военной победе над Северным Вьетнамом или сражению с мировым коммунизмом? Отсутствие единодушия относительно целей породило путаницу по поводу того, кто является врагом, и имеет ли война военный или политический характер. Расхождение мнений и изменение баланса между политическим и общественным мнением оказалось фатальным и помешало созданию последовательной долгосрочной стратегии.

Последовательность и сила стратегии Северного Вьетнама помогли стране пережить ошибки в ее реализации. Дзяп считал, что генеральное наступление было начато преждевременно. Во время наступлений в 1968 и 1972 гг. войска были отброшены и понесли тяжелые потери. В 1974 г. Дзяп понял, что Уотергейтский скандал настолько ослабил президентскую администрацию, что вероятность эффективного ответа американцев на новое наступление Северного Вьетнама весьма мала. 29 апреля 1975 г. началась эвакуация всех оставшихся в Южном Вьетнаме американцев, а на следующее утро войска Северного Вьетнама вошли в президентский дворец в Сайгоне.

1.2. Уильямс и его Дочери

С 2000 по 2003 г. Венера и Серена Уильямс доминировали в женском теннисе. Финал Уимблдонского турнира, где сестры играли против друг друга, знаменовал собой начало эпохи их доминирования. В 2002 и 2003 гг. сестры Уильямс стали финалистками и Уимблдонского турнира, и Открытых игр США. Достижения сестер впечатляют еще сильнее, если учесть их расовую принадлежность, социально-экономическое происхождение. Чернокожие чемпионы встречаются редко; теннисистов мирового класса, как правило, возвращают в богатых предместьях и загородных клубах, а не в городских кварталах.

Архитектором успеха сестер в профессиональном теннисе стал их отец, Ричард Уильямс. Он родился в городе Шривпорт штата Луизиана в бедной семье, мать воспитывала его одна. Он решил любой ценой пробиться «наверх». К середине 1970-х гг. он уже заправлял маленькой охранной фирмой и жил со своей женой и четырьмя детьми в Лос-Анджелесе. Его прозорливость стала легендой современного спорта.

Однажды бедный чернокожий (его звали Ричард) женился на женщине по имени Орасина и поселился с ней на юге Лос-Анджелеса. Как-то вечером Ричард смотрел матч по теннису по телевизору, когда на экране появились цифры, означающие сумму денежного приза. Он обернулся к Орасине и сказал: «Дорогая, давай заведем двух малышек. Это будут дочери, и я воспитаю их так, что они станут звездами тенниса и миллионершами. Тогда наша жизнь будет великолепной». На что Орасина, более практичная, чем ее муж, ответила так: «Ричард, ты никогда не держал в руках теннисную ракетку. Будь я проклята, если ты когда-нибудь играл в теннис!» Но Ричард возразил: «Не волнуйся, детка. Что в этом трудного? Ты просто попадаешь маленьким мячом в большой зеленый квадрат».

⁴ J. Cameron, Here Is Your Enemy (New York: Holt, Rinehart, Winston, 1966).

Венера Уильямс родилась 17 июня 1980 г.; Серена появилась на свет 14 месяцев спустя. Обложившись книгами и видеофильмами по теннису, Ричард Уильямс начал планомерно воспитывать девочек. «Еще за два года до рождения Венеры у нас с женой был план, как мы станем воспитывать детей — учить их, кормить, а самое главное, учить теннису. Я — мастер планирования, и в этом никто не сможет обойти меня». В возрасте четырех лет Венера начала учиться теннису на общественных кортах под руководством Ричарда. На следующий год к ним присоединилась Серена. Ричард исповедовал одновременно всесторонний и нетрадиционный подход к тренировкам:

- купил подержанные теннисные мячи по 10 центов за каждый. Он рассуждал, что менее упругие мячи заставят девочек быстрее бегать по всему корту;
- задавшись вопросом, почему подачи мужчин-теннисистов намного сильнее, чем у женщин, он выдвинул гипотезу, что девочки не так часто бросают вещи, как мальчики. Основываясь на этом, он поощрял Венеру и Серену выбрасывать при игре свои теннисные ракетки как можно дальше;
- заставлял сестер боксировать с подвесной грушей, чтобы развить у них физическую силу, координацию рук и глаз, а также подвижность ног;
- заставлял девочек пользоваться бейсбольными битами, чтобы отбивать теннисные мячи, — «это развивает точность и размах»;
- во время трудных тренировок девочки должны были отрабатывать точность, многократно отбивая мячи из фиксированного положения.

Кроме того, Уильямс воспитывал в девочках ответственность, необходимые установки и психологическую гибкость. Он посвятил себя воспитанию дочерей как победителей: «Они — чемпионы в искусстве, в образовании, в дизайне одежды, в помощи неимущим детям, так же как и в теннисе». Он разместил в доме и по всему саду большие надписи: «Венера, ты должна контролировать свое будущее!», «Венера, когда ты терпишь неудачу, ты терпишь поражение в одиночку!», «Серена, ты должна научиться слушать». Он прекрасно знал об опасности раннего выгорания. Несмотря на то что основное внимание уделялось теннису, Уильямс поощрял девочек участвовать в забегах, играть в баскетбол, кататься на коньках и, главное, учиться. В 1991 г. он не допустил участия сестер в национальном юношеском турнире, который был обычной дорогой к славе для молодых теннисистов, чтобы избежать внешнего давления на девочек.

Он обучал их и другим аспектам теннисных чемпионатов. Когда сестрам исполнилось 4 и 5 лет, он купил видеокамеру и начал учить девочек съемке. Как только сестры стали профессиональными спортсменками, они стали принимать участие в дизайне одежды, спонсорской и общественной деятельности. К тому времени, когда Венера в возрасте 17 лет выиграла свой первый американский открытый чемпионат, девочки были прекрасно подготовлены к роли теннисных чемпионов.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие цели были поставлены перед героями? Оцените их с точки зрения амбициозности и достижимости.
2. Охарактеризуйте внешнюю (конкурентную) среду. Что предприняли герои для адаптации к вызовам внешней среды?
3. Опишите сильные и слабые стороны героев. Как герои использовали свои преимущества и защищали свои уязвимые места?
4. Что было сделано для реализации стратегий. На сколько это было эффективно?

Кейс № 2. Стратегии минерально-сырьевых компаний⁵

2.1. Стратегия ПАО «Газпром нефть» до 2030 года

В конце 2018 года совет директоров «Газпром нефти» утвердил новую долгосрочную стратегию развития бизнеса до 2030 года. В соответствии с документом «Газпром нефть» должна стать ориентиром для других компаний мировой отрасли по эффективности, технологичности и безопасности.

Развиваться, чтобы развивать мир. Созидать, чтобы гордиться созданным. Мы создаем ресурсы для будущего, обогащая мир энергией, знаниями и технологиями для уверенного движения к лучшему.

За более чем 10 лет развития «Газпром нефть» достигла значительных результатов, став крупным игроком мировой нефтегазовой отрасли. Компания уверенно движется к достижению целей, обозначенных в Стратегии до 2025 г., которая предполагает выход на объем добычи в 100 млн тонн н.э. при одновременном обеспечении доказанными запасами на уровне 15 лет и их стопроцентном ежегодном возмещении, а также увеличение показателей глубины переработки до 95% и выхода светлых нефтепродуктов до 80% за счет модернизации нефтеперерабатывающих активов. Одновременно с этим высокая волатильность энергетических рынков, изменение природы конкуренции на них, трансформация энергетики создают новые вызовы для отрасли. Эти вызовы в совокупности с изменением масштаба и роли «Газпром нефти» в отрасли потребовали актуализации стратегии компании.

Компания нового поколения

Являясь продолжением стратегии-2025, новая стратегия ориентирована в большей степени на рыночное позиционирование компании, повышение ее гибкости по отношению к внешним изменениям и трансформацию всех ключевых бизнес-процессов.

Задачи «Газпром нефти» до 2030 года — выстроить компанию нового поколения, стать ориентиром для других компаний отрасли в мире по эффективности, безопасности и технологичности. «Газпром нефть» планирует укрепить позиции в десятке крупнейших в мире публичных нефтегазовых компаний по объемам добычи жидких углеводородов, наращивая добычу темпами выше рынка и максимизируя создаваемую стоимость каждого добытого барреля. Компания продолжит повышать эффективность управления цепочкой создания стоимости за счет увеличения глубины переработки и выхода светлых нефтепродуктов, развития направления нефтехимии, сохранения лидирующих позиций и наращивания доли на существующих и новых продуктовых рынках сбыта.

К 2030 году «Газпром нефть» намерена стать одним из мировых лидеров по показателю возврата на вложенный капитал (ROACE), обеспечив его достижение на уровне 15% за счет эффективного управления портфелем проектов и активов.

⁵ Использованы материалы, опубликованные на официальных интернет-сайтах компаний

Трансформация

Стратегия развития «Газпром нефти» до 2030 года опирается на трансформацию компании — цифровую, культурную, операционную и организационную.

Операционная трансформация предполагает развитие системы управления операционной деятельностью «Эталон» для обеспечения системной безопасности и эффективности регулярной деятельности. Цифровая трансформация позволит повысить качество и скорость принимаемых решений через внедрение цифровых технологий. Культурная и организационная трансформация «Газпром нефти» обеспечат переход к гибкой организации, простой и быстрой рабочей среде, развитие экосистемы партнерств за пределами компании.

2.2. Стратегия компании «СУЭК»

Компания продолжает изучать возможности для усиления конкурентных преимуществ, увеличения доли рынка и обеспечения высокого уровня социальной ответственности. После интеграции энергетического бизнеса в 2018 году СУЭК обновила пять стратегически важных областей и КПЭ.

1. Ориентация на качественный рост

Целью Компании является укрепление присутствия на стабильных маржинальных международных рынках угля для обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса. В России Компания концентрируется на синергии между угольными и энергетическими предприятиями и когенерации тепла и электроэнергии, чтобы оставаться экономически эффективным и ответственным производителем электроэнергии.

2. Повышение операционной эффективности и производительности

Компания постоянно стремится повышать операционную эффективность и производительность, чтобы оставаться одним из самых эффективных производителей угля и энергии в России и в мире.

3. Поддержание положительного платежного баланса

Целью компании является поддержание прибыльности путем контроля затрат, диверсификации денежных потоков и фокусом на премиальные рынки.

4. Обеспечение высоких стандартов промышленной безопасности и охраны труда

Все объекты СУЭК соответствуют передовым международным стандартам в области охраны труда и промышленной безопасности. Основные цели Компании – снизить уровень травматизма и предотвратить несчастные случаи со смертельным исходом.

5. Акцент на устойчивое развитие

Цель Компании состоит в том, чтобы внести свой вклад в глобальную энергетическую безопасность путем безопасного производства угля и электроэнергии, а также принося пользу всем заинтересованным сторонам.

2.3. Стратегия Группы НЛМК

В марте 2019 года Группа НЛМК объявила о начале реализации Стратегии 2022. Новая стратегия сбалансирована по инструментам: целевой эффект повышения операционной эффективности сопоставим с эффектом от инвестиционных проектов. Стратегия также сбалансирована с точки зрения распределения капитала: компания инвестирует в проекты роста, при этом сохраняет финансовую устойчивость и реализует высоко конкурентную дивидендную политику. В рамках Стратегии 2022 Компания продолжит свою работу по максимизации доходности для акционеров.

Целевой структурный эффект реализации Стратегии 2022 составляет + \$1,25 млрд к EBITDA* в годовом выражении, из которых \$0,5 млрд в год будет получено за счет программ повышения операционной эффективности без инвестиций.

Стратегия 2022 основана на развитии конкурентных преимуществ Группы НЛМК. За счет операционных мероприятий и инвестиционных проектов, а также расшивки узких мест сталеплавильного производства, выпуск стали на Липецкой площадке увеличится на 1 млн тонн в год. Рост производства стали будет на 100% обеспечен собственным железорудным сырьем Стойленского ГОКа.

Новый объем стали будет реализован в виде премиальных и нишевых продуктов. Общий целевой рост продаж продукции с высокой добавленной стоимостью составит 1,7 млн т за счет инвестиций в прокатный передел Группы в России, Европе и США.

В рамках стратегической цели по устойчивому развитию, компания продолжит реализацию целевых программ в области защиты окружающей среды, промышленной безопасности и снижения производственного травматизма.

* Полный эффект предполагается реализовать в 2023 г. Эффект рассчитан к 2018 г.

Цели Стратегии Группы НЛМК 2022

1. Лидерство по эффективности:

- Повышение операционной эффективности производства и движение к лучшим технологическим практикам
- Глобальное лидерство по себестоимости производства стали
- Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,5 млрд в год

2. Рост низкзатратного производства стали:

- Рост производства стали на Липецкой площадке на 1 млн т до 14,2 млн т в год
- Сохранение 100% уровня самообеспеченности железорудным сырьем за счет роста производства концентрата на 2,6 млн т до 20 млн т в год, окатышей - на 1,3 млн т до 8 млн т в год на Стойленском ГОКе
- Рост самообеспеченности электроэнергией Липецкой площадки с 60% до 95%
- Снижение потребления угля, в том числе дефицитных марок
- Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,3 млрд в год

3. Портфель продаж мирового класса:

- Рост продаж стальной продукции до 18 млн т в год
- Рост производства и продаж премиальных продуктов на 1,7 млн т
- Рост продаж на ключевых «домашних» рынках на 2,7 млн. т
- Целевой уровень эффекта на EBITDA: \$0,45 млрд в год

4. Лидерство в области устойчивого развития и безопасности:

- Минимизация воздействия на окружающую среду, включая снижение удельных выбросов на тонну стали на российских площадках до уровня наилучших доступных технологий ЕС
- Сокращение уровня травматизма до LTIFR** 0,5
- Высокий уровень мотивации и вовлеченности персонала.

Кейс №3. Компания «Нефмаш»⁶

История предприятия

«Нефмаш» было создано в 1963 г. на окраине, крупного промышленного центра России для выпуска, главным образом, насосного и компрессорного оборудования для нефтяной и газовой промышленности. Позднее предприятие начало выполнять заказы для оборонной и некоторых других отраслей. В период плановой системы хозяйствования предприятие работало устойчиво и заканчивало каждый год с хорошими показателями. Оно построило для своих сотрудников несколько домов отдыха, детский сад, школу и некоторые другие объекты социального назначения. Кроме «Нефмаша», существовало еще несколько предприятий, занимающихся аналогичной деятельностью. Четыре из них были достаточно крупными (их объемы выпуска примерно соответствовали друг другу). Остальные были небольшими и выполняли, в основном, конкретные заказы отдельных отраслей. После распада СССР одно из крупных предприятий оказалось за границами России и полностью отказалось от прежнего вида деятельности. Таким образом, в стране осталось всего четыре крупных промышленных объекта данного профиля вместе с «Нефмашем». В период перехода к рынку часть руководства предприятия была заинтересована в объявлении «Нефмаша» банкротом с целью получения своей доли собственности. Этот конфликт был улажен, однако стоил «Нефмашу» имиджа, полугодового перерыва в деятельности, отвлечения части оборотных средств. За это время конкурирующие предприятия оттянули на себя часть бывших заказчиков завода.

Отрасль оборудования для нефтяной и газовой промышленности. Экономические характеристики отрасли

Рынком для предприятия является вся Россия и часть республик бывшего СССР. Рынок этот медленно растущий, в основном за счет замены устаревшего оборудования в нефтяной и газовой промышленности. Однако рост имеет явную тенденцию к замедлению, а возможно, и переходу к падению. Большое значение приобретает непосредственная работа с потребителями, при минимуме посредников. В целом следует отметить, что формируется рынок покупателями, когда не потребитель ищет, где и у кого ему купить необходимую продукцию, а сам продавец продвигает свою продукцию. В борьбе за каждого покупателя потребителю предлагаются дополнительные услуги (такие, как техническое обслуживание, замена устаревших моделей более новыми, скидки при повторных покупках). При этом на рынке существуют только четыре крупных соперника, в том числе «Нефмаш» (рис.1).



Рис. 2. Распределение отраслевого рынка между конкурентами

На отраслевом рынке превалирует интеграция производителей с оптовыми продавцами. Практически каждое большое предприятие имеет дочерние фирмы, занимающиеся реализацией его

⁶ Использованы материалы кейса Я. Дерюгина и Б. Киселева, Государственный университет управления

продукции. Это выгодно предприятию, так как оно имеет за счет этого достаточно устойчивый объем реализации. Это выгодно и дочерним фирмам-посредникам, так как они получают продукцию по сниженным ценам.

Вход на рассматриваемый рынок является достаточно сложным, ибо требует создания или приобретения значительных производственных мощностей. У большинства фирм нет для этого необходимых средств, как и для продвижения новой продукции и, следовательно, для увеличения рыночной доли. При этом уже начался процесс поглощения крупными фирмами более мелких, которые в результате становятся, в основном, посредниками в реализации продукции. Продукция предприятий-конкурентов по существу идентична, однако каждое предприятие имеет какую-нибудь свою особенность. Предприятия обеспечивают небольшие устойчивые объемы продаж, но спрос на их продукцию колеблется.

Большое, даже решающее значение для данной отрасли имеет цена продукции. Продажа ее по цене выше, чем у конкурентов, практически не возможна. По мнению консультантов, общая прибыльность в отрасли в ближайшем будущем останется выше средней, что делает ее весьма привлекательной. Вместе с тем в долгосрочной перспективе прибыльность будет иметь тенденцию к снижению в силу общеэкономических факторов. Число потребителей в настоящее время достаточно велико. Невозможно провести строгой их дифференциации, но основная масса потребителей представляет интересы нескольких крупных нефтяных компаний, выполняя их заказы.

Движущие силы в отрасли

Основной движущей силой в отрасли является повышение спроса за счет замены устаревшего оборудования и освоения новых месторождений нефти и газа в России. В долгосрочной перспективе, вероятно, будет наблюдаться стабильное увеличение спроса, однако пока неясно, когда это произойдет.

Кроме того, будет, вероятно, наблюдаться увеличение интереса потребителей к новым образцам техники, имеющим какие-то уникальные возможности. Скорее всего, в качестве новых образцов будут выступать заимствованные у зарубежных фирм аналоги продукции, выпуск которых может быть освоен крупнейшими производителями в отрасли.

Большое значение будет иметь и государственная политика в развитии рассматриваемой отрасли и связанных с ней отраслей. Практически каждый закон или подзаконный акт может повлечь за собой их развитие в любом, даже самом неожиданном направлении.

В будущем в отрасли может наблюдаться следующая картина: возрастет роль крупных заказов, за которые будут бороться крупнейшие конкуренты. «Кусок нефтяного пирога» будет всегда достаточно лакомым, поэтому конкуренция в отрасли неизбежно ужесточится, сделает практически невозможным вход в нее из-за разнообразных барьеров. Возможно усиление конкуренции с зарубежными производителями. Кроме того, при усилении фискальных претензий государства в отношении нефтедобытчиков и нефтепереработчиков у них может произойти резкий обвал платежеспособного спроса.

В целом об отрасли можно сказать следующее. Число конкурентов будет постепенно уменьшаться, однако мощь оставшихся будет увеличиваться. Это будет происходить как из-за повышения опыта победителей, так и из-за того, что производственные мощности и клиентура «проигравших» будут скупаться теми, кто останется. В конечном счете, рынок, скорее всего, будет контролироваться олигополистическим союзом 3-4 крупнейших фирм (может быть, из числа тех, кто доминирует уже сейчас).

Конкуренция среди существующих фирм

В настоящее время наметилась тенденция к усилению конкуренции среди существующих фирм. Руководство предприятий-соперников понимает, что наступит момент, когда предложение будет превышать спрос. В связи с этим уже сейчас начинается достаточно жесткая борьба за

потребителей и за установление прочных долговременных связей. В настоящий момент положение конкурентов на рынке примерно равное, каждая из конкурирующих фирм имеет определенный круг потребителей, у каждой из фирм налажены свои каналы сбыта продукции, доли рынка каждого из конкурентов примерно равны между собой. Речь идет о конкуренции крупных предприятий, так как небольшие фирмы не могут сравниться с ними ни по количеству производимой продукции, ни по доле рынка. На рынке обозначилась тенденция к ценовым войнам, так как сейчас цена является доминирующим фактором и ее снижение дает предприятию неплохое конкурентное преимущество.

Конкуренция в связи с входом в отрасль новых фирм

Вход в отрасль новых фирм возможен, но достаточно труден. Связано это с тем, что оборудование, производимое предприятиями отрасли, требует наличия определенных основных фондов, приобретение же этих фондов требует вложения значительных средств. Поэтому вход в отрасль новых фирм может быть, скорее всего, связан с уходом из нее старых, с тем, чтобы их оборудование покупалось новыми по остаточной стоимости. Однако ни одна из присутствующих сейчас в отрасли крупных фирм не пойдет на такой шаг хотя бы из-за того, что ей придется продавать за бесценок оборудование, которое можно использовать для производства конкурентоспособной и пользующейся спросом продукции.

Особенности поставщиков сырья и комплектующих

Поставщики заинтересованы в продаже своей продукции крупными партиями, а также в установлении долговременных торговых связей, вплоть до интеграции с производителями оборудования, что принесет выгоду и тем и другим.

Особенности покупателей

Покупателями являются крупные нефтегазовые компании, обладающие хорошей платежеспособностью, но нацеленные на максимально возможное снижение закупочных цен. Также можно отметить, что давление покупательского спроса в данной отрасли достаточно велико из-за наличия возможностей избыточного предложения у большинства из конкурентов.

Стратегические позиции конкурентов

Конкуренты в отрасли во многом имеют те же проблемы, что и «Нефмаш». Их можно разделить на две неравные группы: крупные предприятия, поставляющие большие объемы продукции, имеющие достаточные производственные мощности и делящие основных потребителей между собой, и небольшие предприятия, в основном, работающие по разовым заказам, либо выступающие в роли поставщиков запасных частей.

Конкурент 1 (К-1)

В последнее время он перешел на выпуск новой, улучшенной модели насосной установки (повысилась ее долговечность и надежность отдельных узлов). Это могло бы вызвать рост продаж, однако при повышении долговечности и надежности изделий выросла и их себестоимость, что привело к повышению цены продукции до 530 тыс. руб. за одну установку. В результате потребителями продукции *Конкурента 1* были высказаны претензии и было заявлено, что новая цена не адекватна повышению качества. Объем продаж несколько упал, однако основные крупные потребители остались партнерами *Конкурента 1*, так как их вполне удовлетворили предоставляемые им услуги по транспортировке продукции и ее техническому обслуживанию, стоимость которых лишь немного выше, чем у завода «Нефмаш».

Следует отметить, что *Конкурент 1*, как и другие крупные предприятия отрасли, не смог быстро наладить выпуск компрессорных установок новой модели. Этот вид продукции первыми освоили небольшие компании, сумевшие быстро перепрофилировать производство. Ими была отвоевана небольшая часть потребителей у *Конкурента 1*. Но благодаря хорошей репутации основная часть потребителей все же осталась верна ему. Следует сказать, что это заслуга, в основном, не самого производителя, а его дочерних предприятий — посредников в продаже оборудования. Однако даже это не заставило *Конкурента 1* начать вкладывать средства в развитие собственной дилерской сети. Предприятие удовлетворилось существующим положением и существующими торговыми связями. Производственные мощности *Конкурента 1* на сегодняшний день загружены примерно на 50%. Ему удалось сохранить неплохую структуру активов, у него вполне достаточно собственных средств для финансирования текущей деятельности, при условии, что эта деятельность не потребует непредвиденных затрат и вложений в обновление производства.

Конкурент 2 (К-2)

В прошедшем году предприятие получило немало нареканий на качество продукции, что привело к некоторому снижению объема продаж. Вместе с тем удалось снизить себестоимость выпускаемой продукции, и ее средняя цена была самой низкой среди предлагаемых — 500 тыс. руб. Однако невысокое качество продукции сводит на нет это преимущество. К тому же, предприятию так и не удалось наладить в числе первых производство новых моделей оборудования. По объему продаж *Конкурента 2* это ударило особенно сильно. Незрелость каналов распределения продукции *Конкурента 2* также не позволила ему воспользоваться снижением цены продукции как важным конкурентным преимуществом. Производственные мощности *Конкурента 2* были, загружены в течение года всего лишь на 30 %. Хотя его финансовое положение и не отличается высокой стабильностью и предприятие имеет задолженность перед государством и перед поставщиками, у него имеются средства для проведения маркетинговых мероприятий, способствующих улучшению реализации продукции.

Конкурент 3 (К-3)

Потребители хорошо отзываются о продукции этого предприятия. Цена его продукции оставалась неизменно в течение года на уровне 520 тыс. руб. Если бы предприятие имело собственные удобные подъездные пути и смогло обеспечить транспортировку своей продукции по приемлемым для потребителей ценам, то за счет качества и цены оно смогло бы занять на рынке доминирующее положение. Однако наличие транспортной службы не говорит о ее эффективности, и в этой области предприятие не может конкурировать не только с основными конкурентами, но даже с небольшими фирмами, пользующимися, в основном, долгосрочно арендуемыми транспортными средствами. Кроме того, фирмы, через которые *Конкурент 3* раньше поставлял свою продукцию, чрезмерно завышали ее цену, что побудило руководство организации отказаться от их услуг. В следующем году предприятие начинает самостоятельно продавать свою продукцию, тем более что у него есть финансовые средства для организации эффективной сбытовой службы. Производственные мощности фирмы были загружены на 60%, и она имела наибольший совокупный объем продаж среди всех конкурирующих на этом рынке фирм. Это было обеспечено, в основном, благодаря хорошей репутации фирмы и оптимальному соотношению качества и цены ее продукции.

Общая характеристика небольших предприятий, конкурирующих с «Нефмашем»

Ввиду того, что число этих фирм достаточно велико и они похожи друг на друга, для их характеристики консультанты использовали усредненные показатели. По качеству продукции эти фирмы сильно отстают от «больших» организаций, так как они, в основном, пользуются изношенным оборудованием и не проводят комплексного контроля качества продукции (требующего больших затрат и специального оборудования). Из-за большой индивидуальности

заказов, выполняемых этими фирмами, цена выпускаемой ими продукции также высока и доходит до 550 тыс. руб. за единицу продукции. При этом у некоторых из них неплохая транспортная база. Мелкосерийность, а часто и единичность производства, позволяют им быстро реагировать на требования рынка, однако новую продукцию они часто выпускают с достаточно низким качеством. Соответственно, у этих фирм невысокая репутация, негативно отражающаяся на объемах продаж. Что касается производственных мощностей, то они не только крайне изношены, но и не приспособлены для размещения крупных заказов. Вследствие своих небольших размеров эти фирмы работают со своими потребителями практически всегда напрямую, без посредников. Финансовые возможности этих фирм зачастую достаточно неплохие, однако основные доходы они получают чаще всего от других видов деятельности.

Таблица 1. Сводная характеристика конкурентов

Конкуренты	Цена, тыс. руб.	Качество	Географическое покрытие	Политика сбыта	Степень вертикальной интеграции
"НЕФМАШ"	540	Высокое	Россия	Через дочерние реализующие подразделения	Частичная
К-1	530	Выше среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Частичная
К-2	500	Ниже среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Отсутствует
К-3	520	Высокое	Россия	При минимуме посредников	Частичная
Остальные	550	Ниже среднего	Район, область	Напрямую, работа непосредственно с потребителем	Отсутствует

Производство «Нефмаш»

Продукция завода стандартизирована, при этом возможно ее изготовление на заказ, но только большими партиями, иначе переориентация производства себя не окупает. Выпуск продукции в настоящее время упал до 200 единиц в месяц, тогда как в лучшие времена доходил до 800 единиц (при этом производственные мощности завода были загружены на 80%). Основные заказчики завода недовольны высокой ценой продукции. Средняя цена одной насосной установки достигла 540 тыс. руб.

Несмотря на то, что уровень технологии и оборудования «Нефмаша» ниже уровня зарубежных аналогов, возможности использования потенциала цехов, выпускавших оборонную продукцию, позволяют ему иметь ряд конкурентных преимуществ.

Серьезные недостатки консультанты обнаружили в планировании себестоимости, учете и анализе затрат (подразделения, которые в период плановой экономики занимались этим, были ликвидированы). Кроме того, на «Нефмаше» имелись, в момент обследования, большие объемы незавершенного производства, запасы сырья и комплектующих. Анализ показал, что все это стало следствием неудовлетворительной системы планирования в условиях колебания спроса на изделия «Нефмаша».

Во время полугодичного перерыва в основной деятельности завод получал доходы главным образом от использования своих складов, подъездных железнодорожных путей, удобных

автомобильных подъездов, автотранспорта, погрузочных механизмов и собственной ремонтной базы. Эту инфраструктуру можно было использовать как для сдачи в аренду, так и для собственных транспортных нужд и транспортных нужд клиентов. Она сохранилась у предприятия и сейчас и приносит реальный доход, не требуя значительных расходов на свое содержание.

Значительная часть условно-постоянных затрат складывается из расходов по содержанию объектов социальной сферы, находящихся на балансе предприятия. Вместе с тем, предприятие уделяет много внимания совершенствованию качества выпускаемой продукции, что также удорожает ее производство. Но при этом партнеры предприятия хорошо отзываются о получаемой ими технике и считают, что она приближается к мировому уровню.

Что касается объектов социальной сферы, то на прошедшем недавно общем собрании работники категорически отказались от списания их с баланса предприятия. Для работников предприятия «свои» школы и детские сады являются на сегодняшний день единственной возможностью дать достойное образование детям. Государство также препятствует списанию с баланса предприятия объектов социальной сферы. В их числа входят один детский сад, две школы, один дом отдыха в Подмосковье (в настоящее время не функционирующий, так как нет денег для оплаты работы обслуживающего персонала), один дом отдыха в Крыму (переданный в аренду собственному дочернему предприятию и практически не приносящий дохода) и еще несколько объектов, переоборудованных под склады, но использующихся при этом крайне неэффективно из-за отсутствия удобных подъездных путей и средств для их укладки.

При таком достаточно сложном положении предприятию удается осуществлять поставки оборудования в срок, который указан в договорах. За все время работы было только несколько случаев задержки поставок, причем половина из них произошла не по вине предприятия.

В настоящее время «Нефмаш» практически не ведет никаких новых исследований и опытных разработок: недостаток средств привел к сокращению прежде всего сотрудников этих подразделений.

Маркетинг

На «Нефмаше» в свое время был создан отдел маркетинга — как дань моде. На него, по существу, не было возложено конкретных задач. Считалось, что для предприятий такого уровня маркетинговая деятельность не имеет практического значения, что традиционные потребители и так «не забудут» о заводе и не переменят поставщика. Соответственно, когда возникла необходимость в исследовании рынка и привлечении новых потребителей, служба маркетинга оказалась неспособной выполнить эту задачу. В результате отдел маркетинга был расформирован, а поиск потребителей фактически был возложен на руководство предприятия. Реализация продукции осуществляется практически только за счет старых деловых связей руководства предприятия. Приходится зачастую идти на невыгодные для организации контракты только для того, чтобы поддержать производство продукции хотя бы на минимальном уровне.

Конкурентным преимуществом «Нефмаша» является достаточно высокое, по сегодняшним, меркам, качество продукции, однако это преимущество слабо используется. Все внимание сосредоточено на продаже продукции по установленной цене. Принятая на предприятии система ценообразования (затраты плюс прибыль) не отвечает сегодняшним тенденциям (с ориентацией на спрос и конкурентный уровень цен), но является для него пока единственно возможной. Реализации продукции помогает хорошо отлаженная схема сбыта продукции через дочерние предприятия-посредники. При этом оказывается, что эффективность маркетинга определяется здесь эффективностью деятельности маркетинговых подразделений предприятий-посредников и в целом является достаточно высокой.

Кадровый потенциал предприятия

Можно отметить достаточно высокую квалификацию работников производственных подразделений и сравнительно низкую — заводууправления. Высокая отдача от производства

определяется тем, что предприятие платит рабочим стабильную и привлекательную зарплату, что рабочие пользуются принадлежащими предприятию объектами социальной сферы. При этом, что требования к квалификации рабочих достаточно высоки, на предприятии низкая текучесть кадров. Что касается оплаты труда управленческого персонала, то она практически не соотносится с эффективностью деятельности предприятия в целом. Следует отметить, что каждый работник предприятия имеет соответствующий пакет акций завода, однако никаких прибылей от владения этим пакетом не получает (дивиденды не выплачиваются).

Организация управления

В целом по заводу управленческая структура соответствует линейно-функциональному принципу. Однако присутствуют и элементы продуктового деления. Так, выделены в отдельные подразделения насосный и компрессорный цехи. Руководитель каждого из основных подразделений подчиняется напрямую высшему руководству.

Будущее «Нефмаша»

Сегодня главной целью предприятия является увеличение объема реализации и, соответственно, доли на рынке. Руководство предприятия считает, что единственная возможность осуществить это на сегодняшний день — снизить цену на продукцию до уровня цен конкурентов. Тогда за счет более высокого качества своего изделия «Нефмаш» сможет увеличить объем реализации и занять доминирующее положение на рынке. Однако единственный реальный путь, который руководство предприятия видит для снижения цен, — списание объектов социальной сферы с баланса предприятия, сокращение числа рабочих мест. Так как все это встречает сопротивление работников предприятия, оно попадает в замкнутый круг. С одной стороны, не может снизить цену, с другой стороны, каждый день становится все труднее продавать продукцию по той цене, что установилась сейчас.

Проблема, которая в коротком резюме кажется настолько очевидной, что ее решение лежит на поверхности, на самом деле содержит в себе множество таких противоречий, подробностей и вариантов, которые и составляют суть всеобщей ситуации, сложившейся для большинства предприятий в России, а не только на «Нефмаше».

Вопросы для обсуждения:

Анализ внешнего окружения:

1. Опишите ситуацию в отрасли с точки зрения модели 5 сил Портера, в том числе ответьте на вопросы:
 - a. От какой силы / фактора (-ов) в большей степени зависит уровень конкуренции в отрасли?
 - b. Какие барьеры для входа существуют в данной отрасли?
2. Определите ключевые факторы успеха (КФУ) данной отрасли.

Анализ внутренней среды:

3. Проведите взвешенную оценку конкурентной силы «Нефмаш» по сравнению с конкурентами: (Шкала оценок: 1 – слабая конкурентная позиция, конкурентный недостаток, 10 – сильная конкурентная позиция, конкурентные преимущества)

Ключевые факторы успеха / оценка силы	Вес	«Нефмаш»	К-1	К-2	К-3	Остальные
Качество / Характеристики товара						
Репутация / имидж						
Производственные возможности и использование технологий						
Сбытовая сеть						
Маркетинг / реклама						
Издержки в сравнении с конкурентами						
Обслуживание клиентов						
Взвешенная общая оценка						

4. Нарисуйте «цепочку создания стоимости» компании «Нефмаш». Выделите основные и вспомогательные виды деятельности⁷.

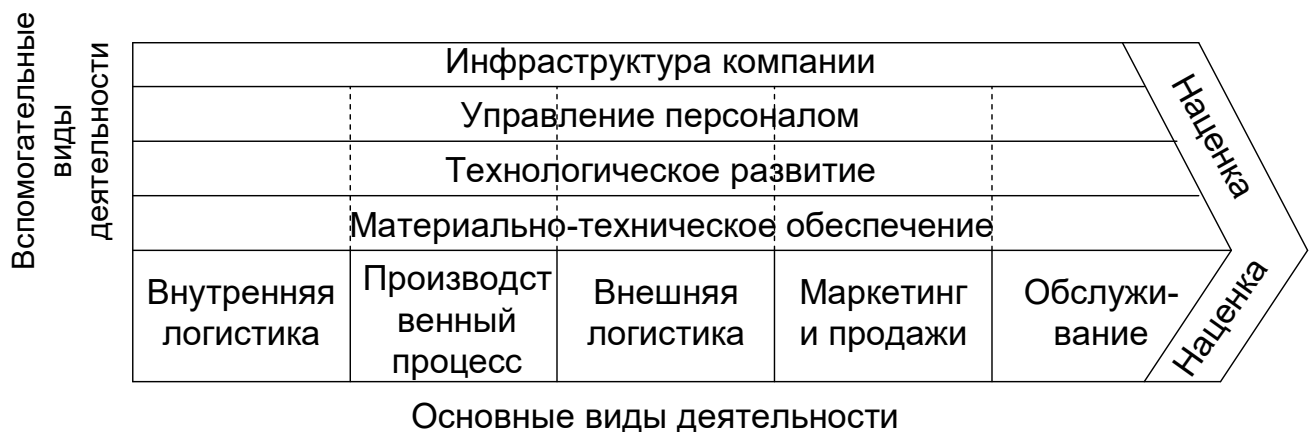


Рисунок 3. Цепочка создания стоимости в общем виде

⁷ Здесь и далее вся информация по цепочке создания стоимости (общий вид, факторы издержек) заимствована из Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.

SWOT-анализ:

5. Определите сильные и слабые стороны компании «Нефмаш».
6. Определите возможности и угрозы, которые существуют во внешнем окружении компании «Нефмаш».
7. Проведите SWOT-анализ компании «Нефмаш» и предложите варианты стратегии.

Варианты стратегий на основе SWOT-анализа⁸:

(1) *Стратегия WT (мини-мини)*. Целью данной стратегии является минимизация как угроз, так и слабостей компании. Фирма, которой сталкивается с внешними угрозами и внутренними слабостями действительно чаще всего занимает ненадёжное положение. И правда, такой компании скорее всего придётся бороться за выживание или даже рассмотреть вариант ликвидации. Но, конечно же, есть и другие пути. Например, фирма может предпочесть слияние или сократить операции, чтобы избавиться от своих слабых сторон, либо просто пережить в надежде, что со временем угрозы рассосутся сами собой (в этом случае желаемое слишком часто принимается за действительное). Вне зависимости от выбранной стратегии, позиция WT является наименее желаемой для любой фирмы.

(2) *Стратегия WO (мини-макси)*. Суть второй стратегии – в минимизации слабостей и использовании как можно большего количества возможностей. Компания может обнаружить привлекательные возможности во внешней среде, которые могут быть недостижимы из-за внутренних (организационных) слабостей. Например, компания, производящая запчасти для автомобилей, может столкнуться с огромным спросом на чипы, позволяющие контролировать зажигание и количество подаваемого топлива в двигателях внутреннего сгорания, но при этом она может просто не располагать технологией для производства подобных процессоров. Одной из возможных стратегий будет получение данной технологии через кооперацию с компанией, имеющей опыт в данной сфере. В качестве альтернативы можно рассмотреть найм и обучение людей с необходимыми данными для освоения процесса. В конце концов, фирма может вообще ничего не делать, предоставляя своим конкурентам право воспользоваться привлекательной возможностью.

(3) *Стратегия ST (макси-мини)*. Эта стратегия опирается на сильные стороны организации, которые могут помочь эффективно справиться с угрозами внешней среды. Главной целью в данном случае является максимизация первых при минимизации вторых. Это, однако, не означает, что сильная компания может справиться с угрозами внешней среды «с наскока», в чём убедилась корпорация General Motors. В 60-х годах GM столкнулась с потенциальной угрозой в лице Ральфа Надера, который заявлял о небезопасности модели Corvair. Как сейчас известно, прямая конфронтация с Надером принесла GM куда больше проблем, чем рассчитывала фирма. Оглядываясь назад, можно сказать, что первоначальный ответ GM с позиции силы был, скорее всего, не совсем правильным. Мораль – силу зачастую необходимо использовать с большой осторожностью.

(4) *Стратегия SO (макси-макси)* Любая компания хотела бы оказаться в положении, при котором она может максимизировать как свои сильные стороны, так и свои возможности. Такое предприятие может опираться на свои сильные стороны, используя имеющиеся ресурсы для достижения максимального преимущества на рынках сбыта своих товаров и услуг. Например, Mercedes Benz, обладающая техническими ноу-хау и безупречным имиджем, может воспользоваться преимуществом постоянно растущего спроса на дорогие автомобили со стороны всё большего числа покупателей. Успешные предприятия, даже в случае использования на временной основе какой-либо из трёх вышеперечисленных стратегий, в конечном итоге стараются добиться ситуации, при которой они будут способны использовать свои сильные стороны для достижения привлекательных

⁸ Рассмотрение стратегических альтернатив на основе статьи Wehrich H. The TOWS Matrix – A Tool for situation analysis. Long Range Planning. Vol.15. No 2. 1982

возможностей. Если у них появляются слабости, они стараются преодолеть их и превратить их в силу. Если они сталкиваются с угрозами внешней среды, они справляются с ними и концентрируются на возможностях.

СПРАВОЧНО - Модель оценки отрасли (5 сил Портера)⁹

Первая конкурентная сила: угроза появления новых конкурентов

Первая из выявленных Портером сил касается барьеров входа нового игрока в отрасль. Очевидно, что чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция и тем больше вероятность получения прибыли в долгосрочной перспективе. Портер выявляет семь барьеров, затрудняющих доступ новых конкурентов в отрасль. Характеристики этих барьеров представлены в Таблице 4.

Таблица 4. Барьеры, затрудняющие доступ новых конкурентов в отрасль

№	Наименование барьера	Краткое описание
1.	Экономия за счет масштабов деятельности	Издержки на производство единицы продукции или совершения каких-либо операций снижаются вместе с ростом объема производства.
2.	Дифференциация продуктов	Фирмы-старожилы имеют известные брэнды и пользуются лояльностью потребителей.
3.	Потребность в капиталовложениях	Чем большие финансовые ресурсы необходимы для начала деятельности, тем выше барьер вхождения в отрасль.
4.	Издержки переключения	Потребители очень инертны в вопросах переключения на новую продукцию.
5.	Доступ к каналам распределения	Каналами распределения в отрасли уже пользуются компании-старожилы, они оказывают давление на нового игрока, ставя ему барьер на входе в отрасль.
6.	Издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности	Закрепившиеся на рынке фирмы могут иметь меньшие издержки по многим причинам, в том числе благодаря собственности на технологии, опыту производства данного продукта, доступности факторов производства, выгодному положению, государственным субсидиям, квалификации работников и т.д.
7.	Правительственная политика	Правительство может затруднить или закрыть доступ в отрасль посредством введения лицензий на те или иные виды деятельности, ограничений на доступ к факторам производства, к государственным землям и многими другими способами.

Вторая конкурентная сила: давление заменителей

Вторая выявленная Портером конкурентная сила касается легкости, с которой покупатель может заменить один тип продукта или услуги другим. Портер отмечает, что заменители становятся особенно серьезной угрозой в том случае, когда дают покупателям не просто альтернативные продукты и услуги, но и существенно улучшают соотношение цена/потребительские качества.

Третья конкурентная сила: различная способность покупателей добиваться снижения цен

Покупатели становятся гораздо «сильнее» в случаях, когда они делают закупки в больших объемах, заинтересованы в экономии средств на покупку (по причине низкого дохода или по иным причинам), когда они могут выбирать между множеством стандартных товаров и услуг или когда заинтересованы в определенном качестве продукции и, самое главное, когда сами могут производить (или уже производят) приобретаемый продукт.

⁹ Рассмотрение концепции конкурентных сил М. Портера проводится на основе материалов книги Дж. Г. Бойет, Дж. Т. Бойет. Путеводитель по царству мудрости. Лучшие идеи мастеров управления. М.: Олимп-бизнес, 2001

Четвертая конкурентная сила: способность поставщиков добиваться повышения цен

Способность поставщиков добиваться повышения цен аналогична способности покупателей снижать цены. Поставщики, особенно объединенные в ассоциации, обладают значительным могуществом, в случаях, когда у покупателя нет широкого выбора (в том числе нет возможности заменить приобретаемые ресурсы на какие-либо другие), когда у поставщика много аналогичных покупателей. Большая угроза возникает и из-за возможности группы поставщиков стать конкурентами покупателю, используя продаваемые ими ресурсы для производства товара, который в настоящее время производит покупатель.

Пятая конкурентная сила: соперничество между ныне действующими конкурентами

Уровень конкуренции в отрасли определяет и борьба между существующими конкурентами. Портер утверждает, что конкуренция ожесточеннее в тех отраслях, где присутствуют определенные условия (Таблица 5).

Таблица 5. Условия, увеличивающие конкуренцию в отрасли

№	Наименование условия	Краткое описание
1.	В отрасли конкурирует много компаний, или конкурирующие компании примерно одинаковы.	В отрасли нет явного лидера. Каждая из компаний стремится выдвинуться из общей массы, увеличивая конкуренцию.
2.	Данная отрасль развивается медленно.	Если рост в отрасли замедляется или прекращается, то единственный способ, которым компании могут улучшить свои результаты, - «отобрать» потребителей у конкурентов.
3.	У компаний высокие постоянные издержки.	Компании нацелены на получение как можно больших заказов для снижения доли постоянных издержек на единицу продукции.
4.	Фирмы несут большие расходы на хранение продукции и ограничены сроками хранения продукции.	Если расходы на хранение запасов готовой продукции велики, компании часто снижают цены для распродажи продуктов, тем самым забирая покупателей у конкурентов.
5.	Продукт или услуга данной отрасли является стандартной для покупателей.	Покупатели имеют возможность торговаться о цене и льготных условиях покупки, обостряя конкуренцию между компаниями-производителями.
6.	У конкурирующих компаний разные стратегии, различный менталитет, различный персонал и т.д.	Иностранные компании усложняют конкурентную среду, так как преследуют иные цели и задачи по сравнению с местными компаниями. Сравнительно новые, небольшие компании также являются более агрессивными и предприимчивыми, чем компании-старожилы отрасли.
7.	Ставки в конкурентной борьбе высоки.	Очевидно, что конкуренция обостряется при увеличении объема потенциальных прибылей и убытков в отрасли.
8.	Существуют серьезные препятствия к выходу из отрасли.	Ликвидация бизнеса может быть дорогостоящей с экономической, стратегической и эмоциональной точек зрения. Поэтому компании стараются держаться в отрасли, даже если им не слишком выгодно продолжать игру.

Кейсы для изучения модели «Стратегические часы»: разработка конкурентных стратегий¹⁰

Кейс 4.1. Конкурентные стратегии японских автомобильных компаний в Европе

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

Позиция 1

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

Позиция 2

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

Позиция 3

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

Позиция 4

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

Позиция 5

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

¹⁰ На основе материалов из книги Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание. М.: Вильямс, 2007.

Позиция 8

Несмотря на высокую производительность труда, у японской компании Nissan из-за яростной ценовой конкуренции в Европе снижался уровень продаж, что вело к финансовым потерям.

Ее модельный ряд не выглядел достаточно привлекательным для потребителей, поэтому компания теряла рыночную долю и рентабельность. Но в марте 1999 года компания Renault приобрела контрольный пакет акций Nissan и развернула программу по разработке товаров, одним из результатов которой стала новая Micra, которую с успехом представили на рынке в начале 2003 года.

Вопросы для обсуждения

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

Кейс 4.2. Стратегия “без излишеств” компании easyJet

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

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

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

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

- Плотная маршрутная сеть
 - Авиасообщение между крупными аэропортами, обслуживающими большое количество пассажиров
 - Высокая частота полетов
 - Привлекательна для бизнес-пассажиров и туристов
- Сильная, известная торговая марка
 - Чрезвычайно высокая осведомленность потребителей о марке
 - Поддержана новаторской и эффективной рекламой
- Динамичные тарифы
 - Простая структура тарифов; чем раньше заказываешь билет, тем меньше платишь
 - Мы стремимся к тому, чтобы наш тариф был самым низким на данном маршруте
 - Тарифная система построена на колебаниях спроса; собственная система управления доходностью

- 100% прямых продаж
 - EasyJet не платит комиссионные посредникам
 - Более 90% продаж — онлайн-овые
- Практичный авиапарк
 - Большой, современный, экономичный и относительно экологически безопасный парк самолетов
 - Мы вводим в парк лайнер Airbus A319 и одновременно списываем морально устаревшие Boeing 737. Так мы формируем парк из современных и технологичных лайнеров двух типов, что упростит его техническое обслуживание
 - Благодаря высокому уровню использования активов мы снижаем единичные затраты
- Возможность расширения
 - Ключ к длительно высоким темпам роста — возможность расширения деятельности
 - При этом также снижаются предельные затраты роста
 - Повышение масштабов приносит существенную экономию

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

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

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

Третья задача — расширяться, добавляя новые маршруты.

Вопросы для обсуждения

1. Назовите основы стратегии “без излишеств” компании easyJet.
2. Легко ли более крупным авиакомпаниям, таким как British Airways (Аэрофлот), скопировать данную стратегию? Необходимо ли копировать данную стратегию?
3. С какими трудностями (рисками) сталкиваются компании, работающие «без излишеств». Приведите примеры из российской практики.

Кейс 4.3: Дифференциация в винодельческой отрасли. Успех австралийцев и ответный удар французов

Основой успешной дифференциации должно быть нечто ценное для потребителей.

К 2001 году традиционное доминирование французских вин в Великобритании закончилось: продажи австралийских вин впервые превысили реализацию французской продукции. В денежном выражении на австралийские вина приходилось 19,5% всех продаж вина в Великобритании (рост на 25% по сравнению с 1999 годом), тогда как французское вино раскупалось все хуже. В категории вин дороже 5 фунтов стерлингов (приблизительно 7,5 евро) австралийские уже обогнали французские. Успех австралийской продукции у розничных компаний объяснялся несколькими факторами. Это неизменное качество, тогда как качество французского вина зависело от года и места его производства. Далее, если французы всегда подчеркивали, насколько важно конкретное место производства вина в их стране, австралийцы представили всю свою страну как единый

винодельческий регион, а разнообразие продукции построили на разнообразии сортов винограда — например, вино “Шираз” или “Шардонне”. Так избавились от присущих французским винам и сложных для многих потребителей деталей о расположении виноградников и названиях шато. Во Франции потеря лидерства вызвала серьезную озабоченность, поэтому в 2001 году правительство страны для изучения проблемы назначило комитет в составе шести человек. Но предложения комитета шокировали поборников чистоты традиций:

Франция должна вести войну на два фронта, повышая качество своих именных вин и одновременно создавая совершенно новую линейку качественных, но не именных вин. На самом деле комитет вовсе не хотел ослабить или упразднить систему Контроля за происхождением вин; речь шла об ее укреплении и создании параллельной ей системы. Тем не менее пришлось бы радикально изменить не только маркировку французских вин, но и всю официальную французскую мифологию вина.

Система Контроля за происхождением вин служит правовым выражением понятия *terroir* (“теруа” — совокупность всех климатических, географических, геологических и прочих условий данного участка земли, придающая неповторимую индивидуальность вину). Каждый отдельный винодел выступает хранителем теруа и ее традиций. Однако вино с одним и тем же оригинальным названием может быть как чудесным, так и ужасным. Именно эта непредсказуемость французских вин восхищает тонких ценителей, но приводит в ярость организатора званого обеда, который хочет за свои деньги получить то, на что рассчитывал. Подход “Новый мир” в производстве вина разного качества берет начало от потребителя, не от земли. Австралийские виноделы изготавливают свои вина среднего уровня на основе не отдельного виноградника, а какого-нибудь популярного сорта винограда, например шардонне. Компания, ориентируясь на потребительский спрос, заранее решает, вино какого стиля, качества и вкуса она хочет получить, после чего везде, где только найдет, закупает нужный ей виноград, чтобы создать надежный, стандартизованный продукт. Именно такой подход — создавать вина на основе сортов винограда, игнорируя различия между виноградниками, т. е. создавать “сортовые вина” — и предложил французский комитет. Предполагалось выпустить с полдюжины новых легко узнаваемых французских марок, чтобы противостоять натиску вин Creeks и Rosemounts австралийской компании Jacob.

Вопросы для обсуждения

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

Задача № 1: Портфельный анализ диверсифицированной компании

Исходные данные

Получена информация о деятельности 5 стратегических бизнес-единиц (SBU) крупной диверсифицированной компании:

1. Данные, характеризующие объемы продаж SBU и ведущих конкурентов, емкость рынков, годовые темпы роста рынков за последние 5 лет – Таблица 1.
2. Данные, характеризующие экспертные оценки привлекательности отраслей, в которых работают SBU (Таблица 2).
3. Данные характеризующие экспертные оценки, конкурентных позиций SBU в отраслях (Таблица 3).

Таблица 2. Данные о рынках и объемах продаж

SBU	Объем продаж, тыс. долл. США	Объем продаж ведущего конкурента, тыс. долл. США	Емкость (размер) рынка, тыс. долл. США	Годовые темпы роста рынков (за 2016-2020 годы)
1	1 900	3 020	10 700	5%
2	3 036	5 337	13 200	1%
3	700	1 423	9 850	3%
4	10 284	5 645	20 280	5%
5	4 700	2 060	12 860	12%

Таблица 3. Экспертные оценки привлекательности отраслей

Характеристики привлекательности	Вес	Стратегические бизнес-единицы				
		1	2	3	4	5
Размер и темп роста рынка	0.2	4	1	7	8	10
Сезонность/Цикличность	0.1	2	1	7	6	10
Конкурентная ситуация	0.4	3	1	6	5	8
Влияние внешней среды	0.3	5	3	8	7	9

Таблица 4. Экспертные оценки конкурентных позиций SBU

Характеристики позиции	Вес	Стратегические бизнес-единицы				
		1	2	3	4	5
Относительная доля рынка	0.2	6	5	5	7	7
Относительный потенциал производства	0.25	4	4	5	8	6
Относительная доходность/рентабельность	0.35	5	4	3	4	9
Относительный потенциал персонала	0.2	7	6	9	8	8

Задание:

1. Осуществить позиционирование SBU в матрицах BCG и GE/McKinsey;
2. Определить (качественно на основе позиционирования) инвестиционную привлекательность каждой SBU;
3. Проверить насколько сбалансирован портфель бизнесов и предложить рекомендации.

Кейс 5: Программа стратегических перемен в компании «Эн-нефть»¹¹

Мы рассматриваем в кейсе вымышленную нефтяную компанию N, которая не может существовать в реальности в представленной конфигурации. Но именно так, на наш взгляд, выглядят организационные проблемы нефтегазового бизнеса, которые могут решить консультанты на проекте по организационному развитию ...

«Эн-нефть» – российская вертикально-интегрированная нефтяная компания, штат Корпоративного центра которой - приблизительно 1000 человек.

Руководство Компании

В организационной структуре Корпоративного центра Генеральному директору подчиняются 14 заместителей: Первый ЗГД по разведке и добыче, ЗГД по переработке и коммерции, 8 ЗГД по функциональным направлениям, Главный аудитор (двойное подчинение – ГД и Совету директоров), директор департамента по управлению делами, директор департамента по ОТ, ПБ и Э и начальник отдела мобилизационной подготовки и обеспечения режима секретности. Членами Правления и ключевыми топ-менеджерами, которые отвечают за развитие Компании, являются 7 руководителей: Генеральный директор, Первый ЗГД по разведке и добыче, ЗГД по переработке и коммерции, ЗГД по ЭиФ, ЗГД по стратегии и развитию, ЗГД по организационному развитию и управлению персоналом, ЗГД по корпоративному управлению и правовым вопросам.

Из семи членов Правления четыре топ-менеджера - выпускники РГУ нефти и газа имени И.М. Губкина. Почти все они на протяжении своей карьеры работали, главным образом, в «Эн-нефть», начав с рабочих должностей. Генеральный директор и ЗГД по организационному развитию и управлению персоналом имеют и внешний опыт: первый — на государственной службе, второй — в управленческом консультировании.

Достижения «Эн-нефть»

Штаб-квартира «Эн-нефть» в одном из бизнес-центров «из стекла и бетона» была весьма неприглядной: простое с архитектурной точки зрения здание, классические офисы, минимум интерьерного дизайна и т.д. Даже кабинеты старших руководителей выглядели нейтрально и функционально. Вместо постеров стены украшали огромные географические карты с указанием основных нефтеносных провинций и нефтепроводов, фотографии рабочих и акции дореволюционных нефтяных компаний (например, «Товарищества Нефтяного производства Братьев Нобель», от которого, по легенде, велась история компании «Эн-нефть»). Умеренность была весьма ценной в «Эн-нефть» добродетелью. Однако компания гордилась своим положением одной из немногих независимых вертикально-интегрированных компаний в отрасли. Еще одним поводом для гордости «Эн-нефть» была ее способность всегда успешно переживать кризисы, периодически сотрясающие отрасль.

Старшие руководители причиной такого успеха называли техническое превосходство компании, особенно на уровне геологов, разработчиков, инженеров и руководителей проектов. Благодаря своей высокой кадровой и технической способности к адаптации — и особой находчивости — «Эн-нефть» специализировалась на работе в трудных регионах (глухие леса, болота и т.д.) с трудно-извлекаемыми запасами и добивалась в этой области очень хороших результатов.

Смелость и техническая находчивость, вера в быстрые действия на местах, отсутствие почтения к иерархии, склонность к открытым товарищеским отношениям — вот составляющие особого «духа настоящих нефтяников» «Эн-нефти». Этот дух ковался «в поле», на нефтепромыслах, в геологических экспедициях. Полевой опыт также служил отличным средством отбора молодых инженеров: с одной стороны, отсеивались те, кто не были искренне преданы этой работе, с другой, компания находила людей с высоким потенциалом служебного

¹¹ При разработке кейса использованы материалы Ф. Фрери и Э. Ляроша из Европейской школы менеджмента «Программа стратегических перемен в Compagnie des Services Petroliers» (Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание. М.: Вильямс, 2007, сс. 676 – 682)

роста. «В «Эн-нефть» главная фигура, — поясняет Первый ЗГД по разведке и добыче, — это профессиональный нефтяник-геолог, который способен найти общий язык с «работягами» где-нибудь в Сибири. Если он выполнит задачу, не сломается, то он — «наш человек». Не всем это под силу». С этой точки зрения «Эн-нефть» также отличалась от многих своих основных конкурентов: «Столичные нефтяники не очень-то рвутся поработать на нефтепромыслах. Они направляют туда только свои самые «мелкие сошки».

Старшие руководители высоко ценили квалификацию и преданность своих «полевых» работников – геологов, разработчиков, специалистов по бурению. Эти люди соглашались на очень сложные рабочие условия и всегда готовы отправиться в новое место. «Скажи специалисту по бурению, который в понедельник находится в Сургуте, что в четверг ему нужно быть в Ираке, и он без разговоров садится на нужный авиарейс, — нахваливает своих сотрудников Генеральный директор «Эн-нефть». — Порой приходится отзывать человека из отпуска, и он без проволочек пакует вещи и мчится в командировку. Иногда ребята ворчат, но все равно едут и делают свое дело. Компания бесконечно обязана этим людям, которые обычно очень преданны ей».

Хотя заработная плата в «Эн-нефть» считалась относительно низкой в отрасли, карьерный рост был гарантирован: после нескольких лет работы на промыслах (количество варьируется) «полевым нефтяникам» предлагали «сидячую» работу в Корпоративном центре. Очевидно, некоторые дорастали и до должности члена Правления. Лишь очень немногие увольнялись из компании: для столь узкоспециализированных и профессиональных инженеров и техников было очень мало реальных вакансий на рынке труда.

Видимо, благодаря таким особенным доверительным отношениям между компанией и ее служащими «Эн-нефть» обходилась простой управленческой инфраструктурой. Иерархия и процедуры большого значения не имели. Доверие, созданное за многие годы, позволяло сохранять высокий уровень децентрализации несмотря на широкий географический и бизнес размах компании.

Обеспокоенность по поводу будущего

Однако в последние годы некоторые перемены во внешнем окружении и отрасли породили напряжение и неприятные вопросы. В связи с регулярными убытками в некоторых видах деятельности (особенно в нефтепереработке) встал вопрос о пересмотре портфеля бизнесов. По мнению ряда старших менеджеров, выход прост: «Мы беремся за любую работу в нашей отрасли (с фокусом на Upstream), в любой точке мира. И мы привыкли жить именно так. Опыт доказал, что наш подход — самый надежный, если хочешь остаться в бизнесе. Если каждый раз, когда несешь убытки, отказываться от какого-то вида деятельности, то лет через десять вообще останешься без работы, потому что все на самом деле циклично. Главное, чтобы суммарный результат за время жизненного цикла был положительным (например, в среднем за весь жизненный цикл определенный вид деятельности должен оказаться рентабельным, а не убыточным). А чтобы сгладить циклические колебания и добиться регулярного поступления прибыли, нужно просто иметь больше проектов и использовать преимущества вертикальной интеграции».

«Эн-нефть» рассматривала расширение вертикальной интеграции и диверсификацию как способ расширения своего бизнес-портфеля. Так, ЗГД по переработке и коммерции активно лоббировал проекты по расширению сети АЗС, по выпуску собственного брендированного топлива и расширению нетопливного предложения (включая магазины, кафе, автомойки). «Международные нефтяные компании зарабатывают на шоколадках и кофе больше чем на бензине и дизеле! Почему мы не перенимаем их опыт?», - эмоционально спрашивал он своих коллег. Реакция на такие предложения были весьма неоднозначны. «Мы испытываем целый ряд идей, однако это требует слишком много времени, — говорил Генеральный директор. — Допустим, мы захотим развивать нетопливное предложение. Но мы же нефтяники, а не торговаши? Мы умеем бурить, добывать, строить, но мы не умеем (и не хотим!) раскладывать фантики и спрашивать «пакет брать будете?». В нашем бизнесе главное — люди, и если они не согласны с переменами, они просто уходят, и ты остаешься ни с чем, с пустыми офисами. Для нас действительно важно, чтобы наши люди разделяли наши цели».

Некоторые менеджеры с радостью восприняли эти слова. Один из них выразил общее мнение: «Уж лучше мы начнем бурить в топях и болотах Восточной Сибири, чем продавать чупа-чупсы на Ленинградском шоссе». Но другие, преимущественно молодые, считали высших руководителей «Эн-нефти» слишком привязанными к корпоративным культурным традициям и поэтому неспособными даже помыслить о диверсификации за пределы Upstream. «Разве разумно, если в будущем на пост Генерального директора будут назначать людей, три четверти профессиональной карьеры которых прошли в компании? Людей, не видевших ничего другого? Людей, полностью погруженных в Upstream и ничего другого не желающих? Разве люди, которые занимались нефтеразведкой в Когалыме, в состоянии рассматривать крупную диверсификацию? Они и в финансах ничего не смыслят, ведь они по духу и образованию геологи. Вот почему наша компания ходит по заколдованному кругу».

Вдобавок из-за глобального диапазона бизнеса и потому, что «Эн-нефть» теперь котировалась на фондовой бирже, потребовалась глубокая компетенция в бухгалтерском учете, финансах, налогообложении, правовых вопросах, связях с инвесторами. Эту необходимость прекрасно понимал ЗГД по организационному развитию и управлению персоналом — намного глубже, чем другие члены Правления.

Первым проявлением этих перемен стали сложности в найме — или удержании — специалистов экономического профиля. Они немедленно потребовали более высокую, чем у бывших «полевых нефтяников» на аналогичных постах, заработную плату и бонусную программу. К тому же они демонстрировали меньшую заинтересованность в жизни компании и меньшую лояльность к ней. Чтобы удержать их, уже было недостаточно предложить им долгую и прогрессивную карьеру. Аналогичная тенденция наблюдалась в Блоке по региональным продажам, в котором молодые маркетологи и продавцы рушили традиции («Они даже День нефтяника в первое воскресенье сентября не отмечали!!!»).

Важное проблемой также была нехватка кандидатов на посты высших руководителей, людей, которые обновили бы существующее Правление и, что важнее всего, стали бы управлять стратегическим развитием. Можно ли, как и прежде, при выборе менеджеров и старших руководителей полагаться на внутреннее повышение по службе?

По словам одного высшего руководителя, будущее вселяло опасения: «В конце концов, в Корпоративный центр мы принимаем на работу, главным образом, бывших «полевых работников». Среди наших принятых на веру предположений было обязательное трудоустройство этой категории работников внутри компании. Но, вероятно, в будущем нам придется отказаться от такого кадрового подхода. Мы не станем находить всем работу в Корпоративном центре. Безусловно, опыт в работе на нефтепромысле, — это плюс, но опыт полевой деятельности без внешней адаптации или внешних знаний — это тупик». Сделал предупреждение еще один старший руководитель: «Опаснее всего иметь молодых напористых менеджеров и опытных ветеранов, но не иметь ничего промежуточного». «Молодые напористые менеджеры» регулярно давали о себе знать. Почти каждый из них считал важным предложить Высшему руководству свой собственный организационный проект. Они старались себя проявить, но зачастую конкурировали за ресурсы и действовали разнонаправленно («как лебедь, рак и щука»). Другой серьезной проблемой в Компании было отсутствие, так называемой, процедуры «Post implementation review». «Из-за большого количества организационных проектов, никто не отслеживает успешность их внедрения, поэтому очень часто берутся за проекты, которые уже когда-то кто-то в том или ином виде реализовывал», - жалуется ЗГД по организационному развитию и управлению персоналом.

На кону две программы перемен

Когда в жизненном цикле отрасли EBITDA и Чистая прибыль упали до минимального значения, за ними последовала и цена акций «Эн-нефть». Понимая необходимость что-нибудь предпринять, ЗГД по организационному развитию и управлению персоналом привлек одну известную консультационную компанию, которая специализировалась на проектах организационного развития.

Для диагностики ситуации консультанты (кроме всего прочего) составили культурную сеть «Эн-нефть». По результатам диагностики они заявили, что контекст N-нефть крайне

неблагоприятен для перемен; принятые на веру предположения, «заведенные порядки и процедуры, блокируя необходимые перемены, ведут компанию к губительной стратегической пассивности». На последней презентации своей работы Правлению консультанты порекомендовали программу радикальных трансформационных перемен, которая включала ряд рычагов:

- Отказаться от «духа настоящих нефтяников» и обычая передавать «полевой» опыт новичкам.
- Принимать на работу меньше профессиональных нефтяников, но больше экономистов (для всех бизнесов) и маркетологов (для розничного бизнеса).
- Повысить определенность иерархии и создать более структурированную схему организации.
- Разнообразить специализацию членов Правления, например ввести должность ЗГД по инновационному развитию.
- Назначить ЗГД по организационному развитию и управлению персоналом — Первым Заместителем Генерального директора. Этого человека консультанты считали основным проводником перемен.
- Заменить текущее название компании новым брендовым — более современным, экологичным, которое меньше ассоциируется с добычей нефти и легко запоминается.

Консультанты также порекомендовали два стратегических направления для перестройки операционной модели компании:

1. Преобразовать Блок по региональным продажам в отдельную компанию со специализированной управленческой структурой, а также полностью изменить процедуры.
2. Рассмотреть возможность альянсов с конкурентами (или присоединения) и/или партнерских отношений с другими нефтедобывающими компаниями.

В то время как одни члены Правления считали эти рекомендации разумными и полезными, другие заявили, что консультанты не способны понять подлинные ценности «Эн-нефти». Особенно противился радикальной трансформации Первый Заместитель Генерального директора по разведке и добыче. Он предпочитал постепенное развитие или, самое большее, адаптацию, а главным аспектом программы перемен считал тщательный расчет времени: падение цены акций означало шанс начать постепенное развитие. По его мнению, «полевой» опыт, «дух настоящих нефтяников» — это самый мощный интеграционный механизм компании. Отказ от этого обычая подвергнет «Эн-нефть» очень высокому риску ослабления: служащие уже не будут соглашаться на предложенные рабочие условия и заработную плату, техническая квалификация снизится. Если принять «американский» подход — иерархические структуры, формальные процедуры и ограниченное участие персонала в работе на местах, — будет потеряна дифференциация «Эн-нефти». Какое конкурентное преимущество компания противопоставит своим мощным конкурентам, если останется без своего уникального духа и неформальных управленческих подходов? Достижения «Эн-нефти», утверждал Первый Заместитель Генерального директора по разведке и добыче, коренятся в преданности персонала своему делу. Правда, он согласился на некоторые символические процессы, чтобы содействовать постепенному развитию культуры. Это, например, ребрендинг и создание должности ЗГД по инновационному развитию.