

ХРЕСТОМАТИЯ: СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ФИРМ

СОВРЕМЕННЫЕ ТРАКТОВКИ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

А. В. БУХВАЛОВ, В. С. КАТЬКАЛО
Высшая школа менеджмента СПбГУ

Предлагаемый вниманию читателей в этом номере журнала раздел «Хрестоматия» посвящен современному подходу к анализу взаимосвязи стратегий диверсификации и результатов фирм. Эта проблематика занимает центральное место среди вопросов теории стратегического управления по двум причинам. Во-первых, уже с начала формирования в 1960-е гг. основ стратегического менеджмента как области исследований, преподавания и консалтинга (труды А. Чандлера и И. Ансоффа, разработки компаний BCG и McKinsey) стратегии диверсификации стали центральным сюжетом при обсуждении общей конкурентоспособности и механизмов роста фирм. Во-вторых, именно развертывание в 1970-е гг. исследований различных экономических последствий разных форм диверсификации фирм с применением количественных методов анализа положило начало позитивным исследованиям стратегий фирм, что было очень важно для становления теории стратегического управления как новой научной дисциплины. Пионерной рабо-

той здесь была книга Р. Рамелта «*Стратегия, структура и экономические результаты*» [Rumelt, 1974].

За прошедшие после издания классической монографии Рамелта более чем 30 лет в мировой научной литературе был накоплен значительный массив работ по анализу эффективности стратегий диверсификации фирм, оцениваемой с точки зрения результатов в длительном периоде, и был выработан ряд трактовок этого механизма приобретения долгосрочных конкурентных преимуществ. Целью настоящего выпуска Хрестоматии является знакомство читателей «*Российского журнала менеджмента*» с относительно новыми подходами, которые альтернативны традиционным трактовкам вопроса на основе экономической теории отраслевой организации (в частности воззрениям М. Портера) и которые опираются на организационно-экономическую логику в духе ресурсной концепции и концепции динамических способностей. Это предположение при выборе работ для данной Хрестоматии закономерно: в современной

литературе использование инструментария ресурсной теории фирмы понимается как наиболее перспективный подход к изучению эффективности стратегий диверсификации (об истории вопроса см. монографию [Катькало, 2006]).

Ресурсная концепция фирмы и теория диверсификации

Именно при изучении проблемы диверсификации влияние ресурсной концепции на современные представления о стратегическом управлении было наибольшим. С одной стороны, ныне ресурсная концепция является общепринятой (в исследованиях стратегического управления) теорией корпоративной диверсификации [Mahoney, Pandian, 1992; Foss, 1997; Piscitello, 2004]. С другой стороны, для взвешенной оценки трудностей и успехов в операционализации ресурсного подхода важно, что на основе его идеологии самые значимые достижения в выработке для менеджеров нормативных рецептов были получены именно в области стратегий диверсификации. Свидетельство тому — использование ресурсной логики при обсуждении проблемы диверсификации в современных учебниках по стратегическому управлению и корпоративной стратегии (см., напр.: [Коллис, Монтгомери, 2007; Грант, 2008]).¹

Применение ресурсной концепции в теории диверсификации деятельности фирмы существенно изменило существовавшее до этого представление, связанное с применением теории портфеля. Теория портфеля, применяемая к различным направлениям деятельности фирмы как к

отдельным активам, предполагала, что компании, как правило, невыгодна диверсификация из-за дополнительных издержек, связанных с управлением различными видами бизнеса. Некоторая оговорка иногда делалась по поводу того, что в некоторых случаях может оказаться, что чрезвычайно сильные управленчески и организационно компании могут перевесить эффект транзакционных издержек. Этот случай рассматривался, однако, как весьма редкий. В кейсах рассказывался пример о неудачной непрофильной диверсификации фирмы Хегох. Пользоваться плодами диверсификации предлагалось не фирме, а инвестору, для которого формирование диверсифицированного портфеля финансовых активов не было связано с высокими транзакционными издержками.

Как мы видим, портфельный подход указывал как на возможности синергетического эффекта, так и на возможность разрушающего эффекта. Однако этот подход не давал ни методологического, ни операционального аппарата для анализа результирующего соотношения между этими двумя тенденциями. Именно идеи ресурсного подхода к теории фирмы дали методологический и отчасти инструментальный аппарат для исследования стратегий диверсификации.

Уже на начальной стадии разработки ресурсного подхода в 1980-е гг. его пионеры (Б. Вернерфельт, Д. Тис, Р. Рамелт, С. Монтгомери и др.), развивая идеи Э. Пенроуз об обусловленности стратегий роста фирмы ее ресурсным багажом, сформулировали основы новой теории диверсификации. В центре исследований феномена диверсификации находится выяснение того, чем определяется направление соответствующих стратегий фирм, и в частности их развитие по пути связанной или несвязанной диверсификации. В отличие от альтернативных трактовок диверсификации (концепции ры-

¹ Этот подход активно применяется и в основных учебниках по стратегическому маркетингу. Так, Ж.-Ж. Ламбен [Ламбен, 2004], автор одного из лучших европейских учебников данного профиля, считает, что успешные стратегии диверсификации часто основаны на ключевых компетенциях.

ночной силы и агентских отношений), ресурсная концепция утверждает, что фирмы растут через диверсификацию путем использования имеющихся у них потенциалов роста, принимающих форму организационных компетенций либо унаследованных управленческих ресурсов.

Д. Тис, Р. Рамелт, Дж. Доци и С. Уинтер [Teese et al., 1994] использовали идеи новой институциональной и эволюционной экономики для применения понятия «внутрикорпоративной согласованности» (corporate coherence) между различными классами ресурсов внутри конкретной фирмы и ее корпоративной стратегии диверсификации на основе концепции «ключевого бизнеса» фирмы, который представляет собой набор компетенций, определяющих ее отличительное преимущество.

Особое значение при этом имеют так называемые ресурсы широкого применения, наличие которых позволяет фирмам использовать свои управленческие практики и репутацию в других видах бизнеса. Однако эти активы обладают разной ценностью не только в разных отраслях, но даже в рамках одной отрасли. Более того, степень согласованности, ожидаемая между частями одной и той же организации в конкретный момент времени, зависит от взаимосвязи между особенностями организационного обучения, траектории прошлого развития, доступными ей технологическими возможностями — с одной стороны, и имеющимися у фирмы комплементарными активами — с другой. Отсюда следует, что внешне одинаковые с точки зрения основных продуктов фирмы могут реализовывать совершенно разные стратегии диверсификации.

Главный тезис ресурсной теории диверсификации состоит в том, что связанная диверсификация более предпочтительна по сравнению с несвязанной [Wernerfelt, 1984; Teese et al., 1994]. Данный вывод

вытекает из типичного для ресурсной концепции понимания возможности эффективности решений о диверсификации и покупке других бизнесов лишь при достижении в результате их применения потенциальной экономии от разнообразия при использовании операционных ресурсов (например, производственных сооружений, технологий и клиентской базы).

Особую популярность эта точка зрения приобрела благодаря статье 1990 г. Прахалада и Хамела «*Ключевая компетенция корпорации*» [Прахалад, Хамел, 2003], после которой конгломераты окончательно вышли из моды, а понимание того, что «совет управлять фирмами как совокупностью рынков является неоснованным» [Rumelt, Schendel, Teese, 1991, p. 19], стало доминировать среди теоретиков и практиков стратегий диверсификации. Фирмам теперь рекомендовалось распродать несвязанные бизнесы и вернуться к своим стержневым видам деятельности либо к внутренне согласованной диверсификации.

Среди выработанных в 1990-е гг. в духе этой логики нормативных рекомендаций менеджерам по разработке и реализации эффективных стратегий диверсификации наиболее интересен подход к операционализации ресурсной концепции, изложенный в учебнике «*Корпоративная стратегия: Ресурсы и разнообразие фирмы*» профессоров Гарвардской школы бизнеса Д. Коллиза и С. Монтгомери [Collis, Montgomery, 1997],² имевших богатый опыт преподавания данного курса в многоотраслевой аудитории программы MBA. Это был учебник нового поколения по сравнению с явно устаревшими книгами по корпоративной стратегии И. Ансоффа и других традиционных

² Русский перевод этого важнейшего учебника по корпоративной стратегии вышел только в 2007 г. [Коллис, Монтгомери, 2007], правда, он был выполнен уже по его второму, более современному изданию 2005 г.

авторов. Одним из символов новаторства учебника 1997 г. было определение в нем корпоративной стратегии как «способа создания компанией ценности посредством конфигурации и координации своей деятельности на множественных рынках» [Collis, Montgomery, 1997, p. 5], позволившее впервые рассматривать стратегии корпоративного и бизнес-уровней на интегрированной основе. Другим показателем прогрессивности учебника было то, что в нем нашли удачное применение результаты как ресурсной концепции фирмы (вопросы диверсификации), так и экономической теории организации, в частности теорий транзакционных издержек (проблема размеров фирмы и вертикальной интеграции) и агентских отношений (глава о корпоративном управлении).

Центральное место в концепции Коллиза и Монтгомери занимает оригинальная модель «треугольника» корпоративной стратегии. Согласно этой модели, основой эффективной корпоративной стратегии является соответствие друг другу трех важнейших элементов их модели: имеющихся у корпорации ресурсов; связанных между собой бизнесов; организационной структуры, систем и процессов, применяемых корпорацией для управления своими разнообразными бизнесами. Именно при достижении состыковки этих трех элементов, а также видения будущего фирмы, ее целей и задач может иметь место корпоративная стратегия, которая действительно приведет к созданию для акционеров ценности от диверсификации корпорации.

Любопытно, что у Коллиза и Монтгомери традиционное для исследований стратегий диверсификации понятие «синергетических эффектов» (от включения в состав фирмы различных бизнесов) также интерпретируется в терминах ресурсной концепции. К числу важных для эффективной корпоративной стратегии

ресурсов они относят «родительские функции» штаб-квартиры диверсифицированной корпорации. Следует подчеркнуть, что особое значение этих функций для успешного управления такой корпорацией признается и другими известными зарубежными и российскими учеными. Так, А. Чандлер [Чандлер, 2003] выполнил фундаментальное исследование функций штаб-квартиры в многопрофильной фирме, выявив три их разные модели, а М. Гулд с соавторами [Goold, Campbell, Alexander, 1994] даже разработали специальную концепцию конкурентного преимущества как следствия эффективных «родительских» функций («parenting advantage»). И. Гурков [Гурков, 2006] в своем новом крупном исследовании стратегии и структуры корпорации также уделил этому типу преимуществ приоритетное внимание.

Вместе с тем, хотя ныне ресурсная теория диверсификации стала наиболее убедительным примером эмпирической состоятельности и прогностической силы ресурсного подхода, здесь имеется ряд интересных задач дальнейшего развития исследований. Во-первых, в ресурсной трактовке стратегического управления есть несколько ответвлений, которые в целом сводятся к двум: традиционной ресурсной концепции и концепции динамических способностей. Выбранные для настоящей Хрестоматии статьи представляют оба эти ответвления. Во-вторых, для повышения практической ценности ресурсной теории диверсификации необходимо выработать удобный инструментарий (модель) для ее использования менеджерами-практиками. В-третьих, еще предстоит объяснить на основе ресурсного подхода успехи стратегии несвязанной диверсификации в институциональных контекстах, отличных от среды развития американских корпораций (на материалах которых выполнены классические работы по ресурсной концепции).

Два подхода к операционализации ресурсной концепции диверсификации

Выбор для Хрестоматии двух не связанных по постановке и по используемым инструментам анализа (хотя и те и другие принадлежат ресурсной теории фирмы) статей обусловлен тем, что в отличие от множества других работ авторы сосредотачиваются не на общем методологическом анализе проблемы, а на построении эмпирически верифицируемых моделей, отражающих ряд важнейших сторон стратегического управления. Сформулируем наиболее интересные результаты обеих работ.

Первая статья [Маркидес, Уильямсон, 2008], опубликованная в оригинале в начале 1994 г., является одной из самых известных эмпирических разработок темы диверсификации в русле ресурсной концепции.³ Она посвящена анализу построения стратегии диверсификации, приносящей долгосрочные конкурентные преимущества. Данная работа, по-видимому, является одной из первых, учитывающих динамический характер таких понятий, как конкурентоспособность и конкурентное преимущество. Таким образом, основной акцент переносится с традиционного анализа, основанного на экономии от разнообразия, на поиск показателей, характеризующих взаимодействие фирмы и потребителей ее продукции. В этих терминах сформулированы гипотезы, построены регрессионные модели с введенными авторами пятью структурными показателями и проведено тестирование гипотез на выборке 164 диверсифицированных фирм, входивших в список Fortune 500 в 1981 г. В качестве основного эмпири-

ческого результата было получено подтверждение того, что «стратегическая» связанность бизнесов внутри компании важнее, чем рыночная (продуктовая) связанность.

В статье [Маркидес, Уильямсон, 2008] основное внимание уделено связанности (relatedness) не отдельных продуктовых линий компании, а различных бизнес-единиц, входящих в компанию. Этот анализ основан методологически на понятии «ключевой компетенции» компании, которое было на переднем плане исследований в 1994 г., когда появилась работа (вспомним легендарную одноименную статью 1990 г. Прахалада и Хамела), а инструментально — на углублении традиционного анализа связанности активов, принадлежащего Рамелту [Rumelt, 1974].⁴

Вторая статья [Зотт, 2008], опубликованная в 2003 г., посвящена анализу результатов фирм, которые оперируют в рамках олигополистической отрасли. Эта статья также перекликается с классическими трудами Рамелта, но в несколько ином аспекте. И Зотт, и Рамелт фокусируют внимание на том, как фирмы достигают высоких результатов благодаря умелым организационным решениям. При этом Рамелт выделяет связанность организационных решений, а Зотт — три параметра динамических способностей, связанных с управленческими решениями и два выбора — имитация или инновация. Исследование Рамелта построено на анализе реальных данных о фирмах, а Зотта — на модельных.

В методологическом плане основой подхода Зотта является новое понятие динамических способностей фирмы, которое в период написания оригинальной статьи Маркидеса и Уильямсона еще только

³ Буквально через несколько лет после первого издания эта статья стала включаться в хрестоматии по исследованиям стратегий фирм (см., напр.: [Foss, 1997]).

⁴ Этот подход Маркидеса получил активное развитие в его последующих широко известных работах (см., напр.: [Маркидес, 2005]).

входила в ограниченный научный оборот. Значительный интерес к работе [Зотт, 2008] связан с тем, что понятие динамических способностей, обычно очень нечетко определяемое и не операционализируемое, используется для построения имитационной модели, описывающей результаты фирмы в зависимости от скорости инноваций.

В классической работе [Тис, Пизано, Шуен, 2003] (впервые была опубликована в 1997 г.) динамические способности фирмы определяются как возможности интегрирования, создания и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для приспособления к быстро изменяющейся окружающей среде. Тем самым важнейшим элементом анализа динамических способностей является умение (способность) фирмы успешно конкурировать, переконфигурировать существующие и развертывать новые ресурсы для встречи конкурентных вызовов. Неопределенность внешней среды и ее вызовов является центральным моментом в моделировании динамических способностей. Это делает естественным подход, основанный на имитационном моделировании. В соответствии с данным инструментарием статья [Зотт, 2008] посвящена не столь выявлению существа динамических способностей, сколь перспективам их влияния на результативность фирм. В этом смысле это работа не по собственно менеджменту, а по «экономике менеджмента».

В соответствии с концепцией Д. Дж. Тиса, одного из авторов понятия «динамические способности», таковые проявляются исключительно в турбулентной (быстро меняющейся, с высокой степенью неопределенности) внешней среде. Согласно же подходу сторонников эволюционной теории фирмы динамические способности могут иметь свои проявления в любом случае, в частности не быть связанными с возможностями ускорен-

ного роста и достижением конкурентных преимуществ. Интересно, что в работе [Зотт, 2008] не сделано никаких специальных предположений в пользу подхода Тиса. Тем не менее модель имитационного моделирования из [Зотт, 2008] (конечно, при некоторых весьма ограничительных условиях) показала, что динамические способности действительно приводят к ускоренному росту и конкурентному преимуществу.⁵

Работа [Зотт, 2008] посвящена прежде всего анализу влияния на результаты деятельности фирмы следующих трех динамических способностей: принятия решений о времени использования определенных ресурсов, в частности о проведении изменений, об управлении затратами и об управлении процессом обучения фирмы. Модель внутриотраслевой результативности фирмы основана на классической модели олигополии Курно. Новизна формальной модели динамических способностей заключается в том, что фирма на основе внутренней логики своего развития выбирает между двумя фундаментальными путями развития: имитацией⁶ и экспериментированием. И то, и другое направление операциональным образом связываются со сторонами динамических способностей, которые были известны с момента возникновения теории. Речь идет о принятии решений во времени, затратах и обучении. Причем во всех трех случаях речь идет о различных результатах в случаях имитации и экспериментирования. В рамках предположений имитационной модели показано, что динамические способности могут дать компании существенные конкурент-

⁵ Подробнее по этому вопросу см.: [Катькало, 2006, гл. 6, разд. 4].

⁶ Отметим здесь несовершенство русскоязычной терминологии. Автор говорит, с одной стороны, об имитации как об управленческом решении (imitation), а с другой, использует аппарат имитационного моделирования (simulation).

ные преимущества. По этому вопросу имеется активная дискуссия, которую данная работа не закрывает, так как возможны другие подходы к моделированию уникальных ресурсов фирмы и их связи с результативностью.

Следует отметить общую для этих двух работ ценность для российского читателя. Дело в том, что пока чрезвычайно мало работ, особенно теоретического и аналитического плана, посвящено проблемам диверсификации российских компаний.⁷ Конечно, ландшафт российских фирм по-прежнему представляет собой мозаику различных технологических и организационных укладов, а целый ряд компаний сохранил свою дореформенную производственную структуру, которая, быть может, не приводит к наилучшим результатам. Вместе с тем, в последние годы в условиях перехода российского бизнеса к стратегиям развития значение вопросов диверсификации и оптимизации размеров фирмы повсеместно возросло. Обоснование выбора в пользу связанной или несвязанной диверсификации стало популярным при адаптации

многопрофильных холдингов в бизнес-среде 2000-х гг. (другим сценарием было выделение узкоспециализированных фирм), а также при консолидации активов в целях создания крупных корпораций, способных противостоять новой конкуренции. В свою очередь, при переходе ряда потребительских (пищевых) рынков к стадии зрелости выявились проблемы крупных компаний («Балтика», «Вимм-Билль-Данн» и др.), которые ранее строили стратегии на основе экономии от масштаба, а теперь должны были освоить возможности экономии от разнообразия.

Указанные обстоятельства, наряду со способностью современной ресурсной концепции послужить надежной методологической основой для операционализации эмпирического обследования делают актуальной задачу проведения в этом русле масштабных полевых работ по исследованию диверсификации российских компаний, влиянию этой диверсификации на результативность и конкурентоспособность. Включенные в настоящую Хрестоматию статьи являются отличными примерами подобных подходов к проверке и развитию передовых концепций стратегического менеджмента (ресурсной и динамических способностей) на обширном эмпирическом материале.

⁷ Укажем, например, статью [Бендукидзе, 2003], описывающую стратегические решения по снижению непрофильной диверсификации в ОАО «ОМЗ».

ЛИТЕРАТУРА

- Бендукидзе К. А. 2003. Концепция реструктуризации и ее воплощение на предприятиях ОМЗ. *Российский журнал менеджмента* 1 (1): 137–144.
- Грант Р. М. 2008. *Современный стратегический анализ*. 5-е изд. СПб.: Питер.
- Гурков И. Б. 2006. *Стратегия и структура корпорации*. М.: Дело.
- Зотт К. 2008. Динамические способности и внутриотраслевые различия результатов деятельности фирм: исследование с использованием имитационного моделирования. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 89–130.
- Катькало В. С. 2006. *Эволюция теории стратегического управления*. СПб.: Издат. дом. С.-Петербург. гос. ун-та.
- Коллис Д. Дж., Монтгомери С. А. 2007. *Корпоративная стратегия. Ресурсный подход*. М.: Олимп-Бизнес.
- Ламбен Ж.-Ж. 2004. *Менеджмент, ориентированный на рынок*. СПб.: Питер.

- Маркидес К. С. 2005. *Все верные решения. Руководство по созданию стратегий про- рыва*. СПб.: Стокгольмская школа эконо- мики в Санкт-Петербурге.
- Маркидес К. С., Уильямсон П. Дж. 2008. Связанная диверсификация, ключевые компетенции и результаты корпорации. *Российский журнал менеджмента* 6 (1): 65–88.
- Прахада К. К., Хамел Г. 2003. Ключевая компетенция корпорации. *Вестник С.-Пе- тербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (3): 18–46.
- Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. 2003. Ди- намические способности фирмы и стра- тегическое управление. *Вестник С.-Пе- тербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (4): 133–185.
- Чандлер А. Д. 2003. Функции штаб-кварти- ры в многопрофильной корпорации. *Рос- сийский журнал менеджмента* 1 (1): 91– 122.
- Collis D. J., Montgomery C. A. 1997. *Corpo- rate Strategy: Resources and the Scope of the Firm*. Irwin: Chicago, IL.
- Foss N. J. (ed.). 1997. *Resources, Firms and Strategies: A Reader in the Resource-ba- sed Perspective*. Oxford University Press: N. Y.
- Goold M. C., Campbell A., Alexander M. 1994. *Corporate-level Strategy*. John Wiley & Sons: N. Y.
- Mahoney J. T., Pandian J. R. 1992. The re- source-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Man- agement Journal* 13 (5): 363–380.
- Piscitello L. 2004. Corporate diversification, coherence and economic performance. *In- dustrial and Corporate Change* 13 (5): 757–787.
- Rumelt R. 1974. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Division of Re- search, Harvard Business School, Cam- bridge, MA.
- Rumelt R. P., Schendel D. E., Teece D. J. 1991. Strategic management and econo- mics. *Strategic Management Journal* 12 (Winter special issue): 5–29.
- Teece D. J., Rumelt R., Dosi G., Winter S. 1994. Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organization* 23 (1): 1–30.
- Wernerfelt B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal* 5 (2): 171–180.

Статья поступила в редакцию
25 февраля 2008 г.