

МИССИЯ И КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ: «ВИДЕТЬ ЛЕС ЗА ДЕРЕВЬЯМИ» (С.33-35)

Большинство современных фирм — очень сложные образования и вовлечены в управление множеством разнообразных видов деятельности, продуктов и услуг. В сущности, любая достаточно крупная фирма проводит операции на международной основе. Поскольку компании весьма многолики, обычно бывает трудно ответить на вопрос, как данная фирма намерена обеспечить максимальную отдачу акционерам. Искусство, отличающее хорошего менеджера, состоит в том, чтобы видеть лес за деревьями, понимать, куда нацелена компания и как каждая отдельная ее часть участвует — или не участвует—в общем процессе создания стоимости.

Каково общее предназначение, *миссия* фирмы? В чем состоит ее стратегическая цель? Каковы шансы достичь этой цели? Терминологически понятие *миссия* отлично от понятия *корпоративная стратегия*. Миссия — это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении, тогда как стратегия определяет путь, или способ, каким фирма намеревается туда добираться. Возможно, вы думаете, что без труда сумеете выяснить миссию компании? На самом деле это бывает труднейшей задачей. Можно обратиться к формулировке миссии, содержащейся в заявлении председателя правления вашей фирмы, которое обязательно входит в ее ежегодные отчеты. Но зачастую она звучит как поэтические строки Китса, но не как четкое объяснение предназначения компании. Можно попытаться собрать из прессы общие сведения о фирме. Но в большинстве случаев получить ясное представление об основном принципе, на котором строится вся конструкция бизнеса, крайне сложно. Вот почему у нас так мало фирм, отвечающих жестким требованиям международной конкуренции.

Итак, если формулировка миссии не может сообщить вам нужных сведений, кто может? По правде говоря, на удивление небольшое число людей. Причем у вас к этим людям обычно нет свободного доступа, и к тому же, даже если вам удастся до них добраться, они, возможно, не сумеют дать вам ясные и понятные разъяснения. Миссии компаний претерпевают эволюционные изменения, проходя через различные уровни принятия решений. Часто фирмы находятся под воздействием таких иллюзий, как представление о компании человека, некогда ее основавшего. Но иногда миссия фирмы бывает сформулирована ясно и даже имеет некий смысл применительно к той сфере деятельности, в которой укоренилась компания. Тогда у вас появляется возможность посмотреть, насколько хорошо она сочетается с корпоративной стратегией.

Корпоративная стратегия - - это набор правил, которым следует фирма для выполнения своей миссии, и такая стратегия должна быть нацелена на максимизацию доходов акционеров. Большинство компаний состоит из множества деловых предприятий, иногда весьма отличных друг от друга - - как, например, производство химикатов и мороженого, — а иногда очень схожих на первый взгляд, примером чего может служить изготовление дорогих очков с диоптриями и защитных очков для горнолыжников. Разные сферы деятельности обычно разбиваются на отдельные *стратегические хозяйственные единицы (СХЕ)*. СХЕ можно определить как бизнес, производящий продукт или услугу, которые отвечают определенному потребительскому спросу и требуют столь же определенной компетентности для его удовлетворения. Корпоративная стратегия - - это основной принцип, связывающий разные СХЕ в единое целое, которое обеспечивает максимальный прирост стоимости для акционеров. Почему конкретная фирма, которую мы рассматриваем, конкурирует с другими одновременно в производстве химических веществ и мороженого? Какие потенциальные преимущества способна дать конкуренция одновременно в обеих этих сферах деятельности? Почему бы компании не продать химический бизнес и не заняться вместо этого производством шоколадных плиток? Ответ на такого рода вопросы кроется в корпоративной стратегии фирмы.

В большинстве крупных фирм, состоящих из нескольких СХЕ, каждый бизнес (деловое предприятие) имеет собственную стратегию. Хотелось бы надеяться, что руководитель СХЕ тратит значительную часть своего времени, разрабатывая различные способы максимизации стоимо-

сти, создаваемой его бизнесом. Вышестоящим органом для такого руководителя является совет директоров, который потенциально может контролировать значительное число СХЕ и который определяет общую корпоративную стратегию. От корпоративной стратегии требуется лишь одно: четко ответить на вопрос, почему фирма действует во всех тех сферах, которые ею избраны, и каким образом она намерена создавать стоимость посредством владения отдельными деловыми предприятиями? Невозможно узнать, имеет ли корпоративная стратегия смысл, не разобравшись детально со всеми СХЕ, подчиняющимися в своей работе общей корпоративной стратегии. Бывает, конечно, что фирма конкурирует только в одной какой-нибудь узкой сфере деятельности, которую можно квалифицировать как СХЕ. Тогда задача упрощается. Но в большинстве случаев дело обстоит не так. Чтобы решить, имеет ли фирма жизнеспособную стратегию, надо изучить характер конкуренции каждой СХЕ. Таким образом, дабы понять фирму, необходимо вразумительным образом разбить ее на части. Эта процедура называется *сегментацией бизнеса*.