

Конкурентное преимущество Danaher Business System: реализация военной стратегии через внутреннюю культуру компании

Потапова Валерия Сергеевна,
Стабилини Влада Александровна
Факультет менеджмента ФГОБУ ВО «Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
potap4ic99@gmail.com, vlstabilini@gmail.com

Научный руководитель: Алферов Валерий Николаевич, доцент, к.э.н.,
доцент Департамента менеджмента,
ФГОБУ ВО «Финансового университета
при Правительстве Российской Федерации»
expertavn@bk.ru

Аннотация. В статье исследуются конкурентные преимущества в деятельности компании Danaher. Проанализированы бизнес-система компании и основные принципы ее внутренней культуры. Проведены сравнительные анализы военной стратегии Сунь Дзы, корпоративной стратегии Danaher и ее конкурентов по основным характеристикам деятельности. Предложены направления развития конкурентных преимуществ компании в России.

Ключевые слова: бизнес-система Danaher, внутренняя культура, военные стратегии Сунь Цзы, Кайзен, конкурентные преимущества, корпоративная стратегия.

Competitive advantage of the Danaher Business System: implementing a military strategy through the internal culture of the company

Potapova Valeria, Stabilini Vlada
Faculty of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
potap4ic99@gmail.com, vlstabilini@gmail.com

Scientific Advisor: Alferov Valery Nikolaevich
Department of Management
Financial University under the Government of the Russian Federation
expertavn@bk.ru

Abstract. The article examines the competitive advantages of Danaher. The business system of the company and the basic principles of its internal culture are analyzed. Comparative analyzes of the military strategy of Sun Tzu, the corporate strategy of Danaher and its competitors on the main characteristics of the activity are carried out. Directions for the development of the company's competitive advantages in Russia are proposed.

Keywords: Danaher business system, internal culture, Sun Tzu's military strategies, Kaizen, competitive advantages, corporate strategy

Наша цель – безупречная культура.
Мы пытаемся атаковать проблему, а не человека.
Лари Калп, генеральный директор
Danaher до 2014 года

В условиях современной динамично развивающейся рыночной системы даже самым крупным компаниям тяжело постоянно находиться на вершине. С небывалой скоростью внедрения и создания новых технологий, возможностью копирования и использования стратегий, методик, инноваций конкурентов каждая компания постоянно находится в состоянии конкурентной борьбы или войны. Войны за выживание, войны за возможность быть лидерами в своей отрасли, в конце концов, нескончаемой войны с самой собой, со своими внутренними проблемами функционирования, необходимостью развития и потенциалом для улучшения.

При этом те компании, кому удастся пережить первые этапы жизненного цикла организации и не умереть в младенчестве или в период становления (на примере крупного бизнеса), зачастую достигают хороших результатов. Однако «хорошее – враг великого», зачастую компании так и остаются на среднем, хорошем и удобном для них уровне или же, несмотря на множество, казалось бы, наиболее эффективных шагов, так и не могут надолго догнать тех, кто реально показывает «великие» результаты. В статье анализируется деятельность круп-

ной компании Danaher, которая использовала свою стратегию, в отрыве от многих научных взглядов на конкурентное развитие, и какая стратегия помогла ей находиться на том уровне, которого она достигла на текущий момент.

Danaher Corporation – это глобально диверсифицированный конгломерат. Компания занимает 162-е место в списке Fortune 500 2018 года и работает в нескольких сегментах: Стоматология, Биологические науки и Диагностика, Окружающая среда, Тестирование, Технологии измерения и Промышленные технологии [1].

Компания берет свое начало как инвестиционный фонд недвижимости (DMG, Inc., основанная в 1969 году и переименованная в Diversified Mortgage Investors, Inc. в 1978 году). Но после принятия нового названия в 1984 году переориентировалась на производство оборудования и, столкнувшись с усиливающейся конкуренцией, приняла усилия по совершенствованию, основанные на новых тогда принципах бережливого производства.

Финансовые показатели деятельности компании подтверждают стабильный и стремительный рост ее капитализации. На рис. 1 приведены данные по стоимости акций компании Danaher за 1976–2018 годы.



Рис. 1. Рост стоимости акций компании Danaher за 1976–2018 годы [2].

Как представлено на рис. 1, за последние 30 лет рост стоимости акций Danaher (2681 процентных пункта) опережали рост индекса S&P 500 (254 процентных пункта) более чем в 10 раз.

Компания стала лидером в отрасли на основе созданной бизнес-системы Danaher (Danaher Business System (DBS)), которая постоянно изменяется и улучшается. На рис. 2 представлен образ DBS и его составляющие [3].

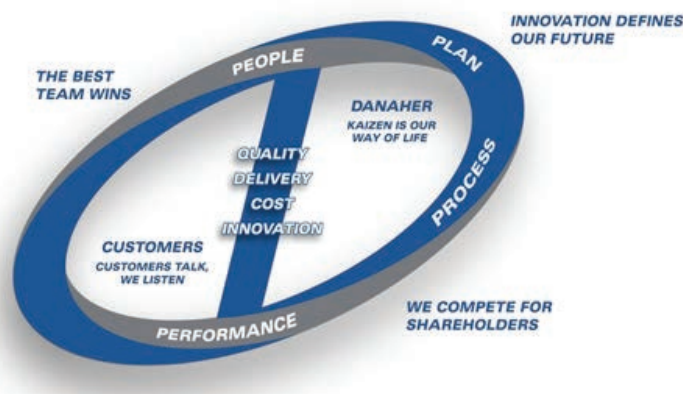


Рис. 2. Образ бизнес-системы Danaher и его составляющие

Как представлено на рис. 2, бизнес-система Danaher основана на четырех приоритетах, стоящих перед клиентами: качество, доставка, стоимость и инновации, которые поддерживаются ценностями компании.

Проанализируем основные ценности компании Danaher.

1. Лучшая команда побеждает

Реализация стратегии компании Danaher осуществляется через внутреннюю культуру компании. Так, определено, что «исключительные люди» процветают в ориентированной на результат внутренней культуре Danaher». Ценности компании начинаются с людей [3].

Под организационной (внутренней) культурой как разновидностью культуры понимается совокупность совместно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образов поведения членов организации. Внутренняя культура представляет собой специфическое объединение ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые существуют в хозяйствующем субъекте [4, с. 197–198].

Данная стратегия внутренней культуры компании напрямую пересекается с одним из 5 основополагающих принципов Kaizen – вовлечением людей¹. На эту ценность можно посмотреть и с точки зрения другой концеп-

¹ KAIZEN™ – японское понятие, обозначающее «изменение к лучшему». KAIZEN™ – это постепенный и долгосрочный подход малых и поэтапных изменений в процессе с целью улучшить эффективность и качество. URL: <https://ru.kaizen.com/learn-kaizen/glossary.html> (Дата просмотра 01.03.2020)

ции. Рассматривая модель «от хорошего к великому» [6, с. 72], сначала подбирают нужных людей, избавляются от ненужных и только затем решают, а куда, собственно, они держат курс. Нужные кадры решают все. В этом контексте не основатели, а именно менеджмент открыл для компании бережливое производство.

Примерно в 1988 году братья Рейлз изменили тактику. Они обратили свой взор внутрь – как на деятельность дочерних компаний, так и на деятельность всего корпоративного образования. Менеджеры компании Jacobs Vehicle Systems, одного из подразделений Danaher, с большим успехом изучали бережливое производство Toyota Motor Corp. Вскоре братья внедрили систему по всей компании [7].

2. Клиенты говорят, мы слушаем

Важной составляющей Бизнес-Системы и внутренней культуры Danaher является обязанностью команды слушать наших клиентов. Мы постоянно ищем глубокое понимание потребностей наших клиентов, как явных, так и скрытых. Это создает им то конкурентное преимущество, с которым конкуренты не могут бороться маркетингом и провокациями.

3. Kaizen – это наш образ жизни

Движущей силой бизнес-системы и внутренней культуры Danaher является реализация на практике системы Kaizen (постоянных улучшений). Компания удовлетворяет потребности клиентов с помощью действий, которые приносят большую пользу. Стремление к постоянному совершенствованию позволяет им опережать конкурентов, создавая непреходящую ценность. Например, один из наиболее ярких примеров: один из макетов оборудования был установлен наоборот (установили его по часовой стрелке). Если бы изменили его на против часовой стрелки, каждый работник использовал бы свою правую руку, которая в среднем на 3 процента сильнее. Это дало компании прирост производительности на 3 процента, что стало сильно ощутимым прибавлением в масштабах целого производства. Данный пример показывает силу бережливого производства в реструктуризации бизнеса – и в инновационном развитии компании за счет средств, полученных от операционной деятельности [8].

4. Инновации определяют будущее

Одной из наиболее важных составляющих бизнес-системы является ориентация компании на постоянное развитие и инновации. Инновация – это главная конкурентная отличительная черта компании Danaher. Деятельность Danaher направлена на реализацию нестандартных идей, как больших, так и маленьких, чтобы повысить ценность продукции компании и ее инноваций.

5. Мы соревнуемся для акционеров

Ведущей составляющей бизнес-системы и внутренней культуры Danaher является создание основных ценностей для акционеров.

Бережливое производство и Kaizen в качестве отдельных инструментов и элементов используются в бизнес-системах большинства компаний. Однако часто эти инструменты используются в рамках операционного подхода, без приверженности высшего руководства к данным инструментам. Однако лидерство – основополагающий элемент в методологии Kaizen, без этого невозможно сформировать культуру, донести цели высшего руководства до каждого отдельно взятого сотрудника компании. Один из постулатов Go to Gemba перешел в бизнес-систему Danaher. Это позволяет руководству компании в режиме реального времени решать вопросы с подчиненными и по совместному развитию компании [9, с. 68]. Лидер компании должен руководить процессами создания и развития корпоративной культуры. Кроме личностных характеристик лидера, сотрудникам должны быть понятны этические и профессиональные взгляды и принципы руководителя, также являющиеся корпоративным ориентиром для работников [10, с. 198].

Бизнес-система Danaher и ее ценности определили внутреннюю культуру компании. Однако в чем выигрышная стратегия и почему компания стала лидером? В первую очередь, в том, каким образом компания работает с дочерними компаниями и проводит сделки по слияниям и поглощения на M&A рынке.

Компания Danaher использует ряд стратегических возможностей (хитростей), что позволяет ей сохранять конкурентное преимущество по сравнению с аналогичными компаниями на рынке. Не случайно слово «стратегия» пришло из военной практики. Один из известнейших источников о стратегии войны принадлежит Сунь-Цзы в его работе «Искусство войны» [11].

Сравнительный анализ по постулатам военной книги Сунь-Цзы и по стратегии компании Danaher приведен в табл. 1.

Таблица 1. Сравнительный анализ военной стратегии Сунь Цзы и корпоративной стратегии Danaher

Главные принципы военной стратегии	Корпоративная стратегия Danaher	Особенности реализации
1. Захватить рынок, не разрушая его: «Выиграть сто побед в ста битвах – это не высшее мастерство. Подчинить врага без боя – это навик», – Сунь Цзы [12]	В своей корпоративной стратегии Danaher использует изящные и косвенные методы: разработка новых способов обслуживания рынка, использование подходов, которые не привлекают внимания и реакции конкурентов. Использование подхода continuous improvement – непрерывное улучшение	Захватывание рынка таким образом, чтобы отрасль оставалась здоровой. Ведение ценовых войн – вредно для прибыли в сегменте
2. Избегать силы и атаковать слабости: «Армия может быть уподоблена воде, поскольку текущая вода избегает высот и ускоряет низменности, а армия избегает силы и поражает слабость», – Сунь Цзы	Danaher сосредотачивает свои силы на M&A (слияние и поглощение), совершено около 52 сделок, и пытается извлечь из этого максимальную выгоду, пока ее сильнейший соперник – Abbott Lab не видит в M&A высокой значимости, совершено 32 сделки в настоящий момент (из новостей на 29 января 2019 года)	Необдуманные атаки на сильные стороны конкурента истощают ресурсы организации и побуждают конкурента дать отпор
3. Максимизировать силу бизнес-аналитики: «Познай врага и познай себя; в ста битвах ты никогда не будешь в опасности», – Сунь Цзы	Введение недельной аналитики каждый месяц давало быстрые и качественные улучшения. Увеличение компании за счет слияний и поглощений Danaher и внедрение Danaher Business System в каждое новое приобретение	Бизнес-аналитика имеет решающее значение для изучения сильных и слабых сторон конкурента и понимания своих возможностей
4. Используйте скорость, чтобы преодолеть конкуренцию: «Скорость – это сущность войны. Воспользуйтесь преимуществом неподготовленности противника», – Сунь Цзы	Danaher быстрее своих конкурентов поняла принцип (использование ключевых возможностей покупателя или помощь в приобретении новых) для отбора подходящих компаний для сделок по слиянию и поглощению, что подняло годовую общую премию за сделки по сравнению с другими типами сделок на 14,2%	В бизнесе, как и на войне, скорость необходима. Изменения, с которыми сталкиваются компании, ускоряются
5. Используйте альянсы: «Опытные военные стратеги в войне выводят врага на поле битвы и не уносятся врагами оттуда»	Danaher не использует рейдерский захват компаний-конкурентов, Danaher заинтересован в истории и в наработках компаний, с которыми они заключают сделки по M&A. Они не пытаются изменить все в купленной компании, а лишь сделать ее лучше	Заклячая союзы с другими компаниями, можно приобретать новые возможности и выходить на новые рынки
6. Развивайте свой характер в качестве лидера, чтобы максимально раскрыть потенциал ваших сотрудников: «Когда человек относится к людям с доброжелательностью, справедливостью и праведностью и обретает доверие к ним, армия объединится, и все будут рады служить своим лидерам»	Позиция топ-менеджмента на HR в компании: Мы уделяем много внимания людям, которых нанимаем – как в их наборе, так и в оказании им здесь успеха. В течение многих лет мы работали с группой психологов, чтобы разработать индивидуальную оценку для руководителей Danaher, охватывающую как талант, так и культурные особенности. Danaher ценит сотрудников, которые умны, метрически ориентированы, хорошо справляются с провалом, неполитические	Лидерские качества необходимы для успешной работы компании, параллельно развивая потенциал сотрудников

Как представлено в табл. 1, военные и тактические стратегии во многом совпадают и применяются конкретно компанией Danaher. Военные ресурсы государств, так же как и ресурсы компании, жестко ограничены и нуждаются в бережном и экономичном расходовании, что подтверждается стратегией «Избегать силы и атаковать слабости», а также в том, что ресурсы на войне и на рынке можно успешно объединять для достижения глобальных целей, следуя стратегии «Используйте альянсы».

Реализация принципов военной стратегии Сунь Дзы и корпоративной стратегии Danaher позволила Danaher достичь высоких успехов: с 2005 года по настоящий момент выручка Danaher возросла более чем вдвое, достигнув 18 миллиардов долларов, а рыночная капитализация выросла в четыре раза, достигнув примерно 80 миллиардов долларов, а доход акционеров превысил индекс S&P 500 более чем в два раза. [13]

На основе сравнительного анализа корпоративной стратегии одной из самых известных компаний современного рыночного бизнеса с военными принципами от Сунь-Цзы можно сформулировать ряд практических рекомендаций для российского бизнеса:

1. Слияние и поглощение не должны носить рейдерский характер или недобросовестное поглощение. Рейдерство широко распространилось в современной России в 90-е годы, основу которых составляли

в начале консолидация мелких пакетов акций, а затем преднамеренное доведение до банкротства. Так, например, только в первой половине 2017 года с вопросами рейдерства были связаны 345 из 557 обращений в органы прокуратуры [14]. На примере процессов поглощений, проводимых компанией Danaher, можно отметить, что только процессы рыночного поглощения могут быть направлены на долгосрочную перспективу с сохранением и улучшением бизнеса компании.

2. Избегать длительного пребывания в состоянии конкурентной войны, согласно стратегии «Захватить рынок, не разрушая его», так как длительные ценовые войны приводят к обнищанию рынка и его замедленному развитию, ресурсы были потрачены не на обогащение отрасли.
3. Стремиться к раскрытию потенциала работников, давая возможность сотрудникам ошибаться и исправляться.
4. Использование и непрерывное совершенствование системы бережливого производства. Цели по критериям SMART.
5. Прежде чем вступать в борьбу с конкурентом, развить максимально свой потенциал и совершенствовать внутреннюю среду и производственную и трудовую дисциплину.

В табл. 2 проведен сравнительный анализ компании Danaher и ее конкурентов по основным характеристикам деятельности.

Таблица 2. Сравнительный анализ компании Danaher и ее конкурентов по основным характеристикам деятельности [15]

Критерий/ Компании	Danaher	Abbott Lab	Parker-Hannifin	Agilent
Год основания	1984	1991	1917	1999
Количество сотрудников, чел.	60,000	107,000	55,610	16,300
Рыночная капитализация, млрд долларов	89,7	131,8	18	19,6
Выручка, млрд долларов	17,9	31,9	14,3	5,2
Количество сделок M&A	52	36	79	46

Как представлено в табл. 2, Danaher обходит двух ближайших конкурентов по большинству показателей, уступая лишь Abbott Lab, однако Danaher использует свое конкурентное преимущество в эффективном осуществлении сделок M&A и превосходит Abbott почти в два раза по этому показателю.

По итогам проведенного исследования конкурентных преимуществ Danaher можно сделать вывод, что конкурентное преимущество компании основано на системе Danaher Business System и связанной с ней внутренней культуре компании, реализация которых построена на принципах военной стратегии Сунь-Цзы.

Общим выводом данной работы является обоснование того, что военные стратегии описываются не только наступательными атаками, но и разумным сдерживанием, необходимостью экономного использования внутренних ресурсов, а также вступлением в дружественные союзы для расширения своего влияния и опережения конкурентов. Использование стратегии Danaher для российского бизнеса возможно, по нашему мнению, на основе концентрирования на внутренней среде и дисциплине сотрудников, а также повышении профессиональных компетенций менеджмента и руководства компаний, пересмотра целей с агрессивной политики на политику кооперации.

Список литературы

- [1] История Danaher. Как быстротекущая река вдохновила новый облик компании и сформировала наш курс. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.danaher.com/who-we-are/danaher-story> (Дата просмотра: 01.03.2020).
- [2] Тренд роста стоимости акций Danaher Corporation [Электронный ресурс] // URL: <https://seekingalpha.com/symbol/DHR> (Дата просмотра: 01.03.2020).
- [3] Отчет компании Danaher «Danaher Business System» Tom Joyce, President & CEO Dan Comas, EVP & CFO [Электронный ресурс] // URL: http://filecache.investorroom.com/mr5ir_danaher/507/Danaher%20DBS%20Overview%20May%202018.pdf (Дата просмотра: 01.03.2020).
- [4] Ким С.А. Теория управления: учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. 240 с.
- [5] Глоссарий официального сайта Кайзен Инститют Россия [электронный ресурс] //URL: <https://ru.kaizen.com/learn-kaizen/glossary.html> (Дата просмотра: 01.03.2020).
- [6] Коллинз Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... 21-е изд. –М: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 368 с.
- [7] Anand B, Collis DJ, Hood S (2011) Danaher corporation, HBS Case 9–708–445. HBS Publishing // URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=35531> (Дата просмотра: 02.03.2020)
- [8] Инструменты изменений Danaher [Электронный ресурс] // URL: <https://www.strategy-business.com/article/Danahers-Instruments-of-Change?gko=12606>

- [9] Масааки Имаи Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества – 11-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. 414 с.
- [10] Алферов В.Н. Кризис-диагностика хозяйствующих субъектов: учебник. М.: Издательский Дом «Наука», 2020. 536 с. (Бакалавриат).
- [11] Сунь Цзы. Искусство войны. Основы китайской военной. М.: Диля, 2010. 230 с.
- [12] Борьба с вашими бизнес-битвами: 6 длительных уроков из военного искусства Сунь-Цзы [Электронный ресурс] // URL: <https://www.fastcompany.com/3021122/fighting-your-business-battles-6-lasting-lessons-from-sun-tzus-art-of-war>
- [13] Компания Danaher анонсировала переход главного Финансового директора [Электронный ресурс] // URL: <http://investors.danaher.com/2018-01-30-Danaher-Announces-Transition-Plan-For-Chief-Financial-Officer> (Дата просмотра: 09.03.2020)
- [14] Рейдерство стало самой частой причиной жалоб бизнеса в Генпрокуратуру [Электронный ресурс] // URL: <https://www.rbc.ru/politics/07/02/2017/5898adac9a7947096696dc48>
- [15] Сделки, которые выигрывают [Электронный ресурс] // URL: <https://www.strategy-business.com/article/00346#methodology>