Содержание

Мы выступаем ... 8

Глава 1. ИТАК, ДАМЫ И ГОСПОДА, НА АРЕНУ ВЫХОДИТ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ...

Изучение слона ... 10
Почему десять? ... 12
Обзор темы ... 15
Пять «П» стратегии ... 16
Плюсы и минусы стратегии ... 20
Стратегический менеджмент как научная дисциплина ... 23

Глава 2. ШКОЛА ДИЗАЙНА

Формирование стратегии как процесс осмысления

Источники школы дизайна ... 26
Основная модель дизайн-школы ... 27
Посылки школы дизайна ... 30
Критика дизайн-школы ... 33
Школа дизайна: контекст и вклад ... 41

Глава 3. ШКОЛА ПЛАНИРОВАНИЯ

Построение стратегии как формальный процесс

Основная модель стратегического планирования ... 45
«Рассортировка» иерархий ... 49
Исходные положения школы планирования ... 52
Последние достижения школы планирования ... 53
Внеплановые трудности планирования ... 56
Ошибки стратегического планирования ... 59
Контекст и научный вклад школы планирования ... 68

Глава 4. ШКОЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Построение стратегии как аналитический процесс

Появление М. Портера ... 72
Исходные положения школы позиционирования ... 73
Первая волна: основы стратегии в военных максимах ... 75
Сунь-Цзы ... 75
Карл фон Клаузевиц ... 76
Корпоративные битвы ... 79
Максимы о максимах ... 80
Вторая волна: поиск консалтинговых императивов ... 81
БКГ: Устойчивость соотношений рост-доля рынка ... 82
БКГ: опыт эксплуатации ... 84
PIMS: от данных к официальным заявлениям ... 85
Третья волна: развитие эмпирических утверждений ... 86
Модель конкурентного анализа М. Портера ... 87
Генерические стратегии М. Портера ... 89
Ценностная цепочка М. Портера ... 91

Основные направления исследований школы позиционирования 93
Критические замечания . . 97
Относительно фокусирования 98
Относительно контекста 99
Относительно процесса 100
Относительно стратегий 101
Почему статьи М. Портера «Что такое стратегия» могло бы и не быть 103
Контекст и вклад школы позиционирования 105

Глава 5. ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Построение стратегии как процесс предвидения

Коренящиеся в экономике предпосылки 111
Литература школы предпринимательства 112
Руководство как видение 117
Основные посылки школы предпринимательства 122
Вклад, критика и контекст школы предпринимательства 123

Глава 6. КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА

Построение стратегии как ментальный процесс

Неразбериха в процессе познания 129
Познание как обработка информации 132
Познание как картографирование 134
Познание как достижение понимания 137
Познание как конструирование 139
Посылки когнитивной школы 143
Критика, вклад и контекст когнитивной школы 144

Глава 7. ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ

Построение стратегии как развивающийся процесс

Формирование против формулирования 149
Возникновение и развитие обучающей модели 150
Частный инкрементализм 150
Логический инкрементализм 151
Стратегические инициативы 155
Развивающаяся стратегия 159
Ретроспективное осмысление 164
Учеба на ошибке(ах) компании *Honda* 168
Основные положения школы обучения 173
Новые направления стратегического обучения 174
Обучение как повышение уровня собственных знаний 175
Динамический подход к развитию организационных способностей 178
За пределами обучения: в мире хаоса 184
Критика школы обучения 186
Отсутствие стратегии 186
Потерянная стратегия 188
Неправильная стратегия 189
Обучаясь, будьте осторожны! 189
Вклад и контекст школы обучения 190

Глава 8. ШКОЛА ВЛАСТИ

Построение стратегии как переговорный процесс

Микровласть 195
Макровласть 202
Заключение 214

Глава 9. ШКОЛА КУЛЬТУРЫ
Построение стратегии как коллективный процесс

Сущность культуры 219
Посылки школы культуры 221
Культура и стратегия 221
Шведская ветвь школы культуры 239
Ресурсы как основа конкурентных преимуществ 227
Критика, вклад и контекст школы культуры 232

Глава 10. ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ
Построение стратегии как реактивный процесс

Теория ситуационных факторов 238
Экология популяции 240
Стирание различий через институциональное давление 242
Критика, вклад и контекст школы внешнего окружения 246

Глава 11. ШКОЛА КОНФИГУРАЦИИ
Построение стратегии как процесс трансформации

Конфигурация исследований 253
Трансформирующиеся организации 268
Критика, контекст и вклад школы конфигурации 284

Глава 12. ДАМЫ И ГОСПОДА! «ЗВЕРЬ» ЦЕЛИКОМ ПЕРЕД ВАМИ!

О хвостах и бивнях, планах и моделях 288
Литература 312
Именной указатель 326
Предметный указатель 328
Указатель фирм и торговых марок 331

Большинство людей заходят в зоопарк через ворота с надписью ВХОД и, почти не останавливаясь, шагают мимо клеток, пока не дойдут до ворот с надписью ВЫХОД. Но есть такие внимательные люди, которые направляются прямиком к своему любимому животному и останавливаются именно возле него.

А. А. Милн, из предисловия к «Винни Пуху»

Мы выступаем

Первым в наше путешествие по стратегическому менеджменту отправился Генри, предложивший Джиу Фредриксону опубликовать в сборнике «Теории стратегического управления» *(HarperCollins,* 1990) статью «Формирование стратегии: школы мысли». Высоко оценивший эту работу Брюс использовал ее в подготовке курса лекций для Университета Трента, что существенно повлияло на посещаемость. Он предложил Минцбергу: «Почему бы тебе не сделать из этого книгу?» «А давай напишем ее вместе», — ответил Генри. Подумав, они решили, что Джо будет прекрасным «третьим» творческого коллектива. Так начиналась подготовка к сафари.

Перед вами ни учебник, ни академический труд. Наша книга изначально предназначалась как для практиков — менеджеров и консультантов, так и для преподавателей и студентов. Мы хотели предложить доступное объяснение непростой, но притягательной области — стратегического менеджмента. Конечно, одни разделы книги больше привлекут практиков, другие, скорее, заинтересуют исследователей. Но такова уж природа нашего «зверя». Мы не собирались приручать его, а хотели всего лишь добиться его расположения. Приглашаем всех заинтересованных читателей присоединиться к нашему сафари. Но в то же время считаем своим долгом предупредить, что путешествие предстоит рискованное. Надеемся, это обстоятельство вас воодушевит. Мы не устаем повторять, что сфера стратегического управления должна быть как можно более доступной; необходимо согласование и обобщение достижений научных школ, но никак не самоизоляция.

1

ИТАК, ДАМЫ И ГОСПОДА, НА АРЕНУ ВЫХОДИТ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ...

ИЗУЧЕНИЕ СЛОНА

из Джона Годфри Сакса
Вольный перевод Валерия Земских

Шесть мудрецов из Индостана,
Любовь к познанию питая,
Отправились к слону
(хоть были все слепыми),
Чтобы свои теории проверить.

Один лицом уткнулся
В шершавый бок слона
И, падая, воскликнул:
«О, Господи, меня ты вразумил,
Воистину, слон — прочная стена!»

Второй, нащупав бивень, закричал:
«Мне совершенно ясно!
Чудесный слон в моей руке —
Не что иное
Как гладкое и острое копье!»

А третий, подойдя к слону,
За хобот ухватился,
Отбросил в сторону:
И молвил: «Несомненно,
Слон и змея — одно и тоже.»

Четвертый, подбежал к слону,
Колено, руками обхватив,
Сказал: «Ну что тут спорить,
Таким прямым и ровным
Быть может только дерево.»

Так мудрецы из Индостана
В горячих спорах
Стояли твердо на своем.
Был каждый в чем-то прав,
Но ошибались все.

Мораль

Так часто в спорах люди, истину свою
Пытаясь доказать, не слушают друг друга.
И притча о слоне —
Лишь небольшой пример
Всеобщего непониманья.

Тут пятый, он сумел до уха
Допрыгнуть, закричал:
«Любой слепец вам скажет —
Нет никаких сомнений:
На веер слон похож.»

Шестой неспешно
Добрался до хвоста
И вымолвил: «Веревка, да и только.
Не может слон
Быть чем-нибудь еще.»

Представим себе что мы — те же слепцы, а построение стратегии — наш слон. Не имея возможности увидеть «зверя» целиком, мы хватаемся за ухо, хобот, ногу «слона» и держимся за нее, пребывая в «блаженном неведении» относительно объекта в целом. Но даже в том случае, когда мы постепенно узнаем, что наш «подопытный» состоит из отдельных частей, и попытаемся «сложить» их, слона-то мы и не получим. Целое отнюдь не является простой суммой его составляющих. Но познание целого так или иначе предполагает анализ, осмысление взаимодействий всех его элементов.

В следующих десяти главах описываются десять частей зверя по имени «формирование стратегии», каждая из которых представляет собой одну из «школ мысли». Основные главы предваряются первой, в которой вы познакомитесь со всеми школами и самим понятием стратегии, а заключительная возвращает нас к объекту исследования в целом.

Почему десять?

В статье «Магическая семерка плюс-минус два: о некоторых ограничениях нашей способности обрабатывать информацию» психолог Джордж Миллер задается вопросом о том, почему нам так нравится группировать вещи по семь: семь чудес света, семь смертных грехов, семь дней недели *(Miller,* 1956). По мнению автора, в этом отражается структура нашего познания: семь — то количество «порций» информации, которое человек без труда удерживает в краткосрочной, «оперативной» памяти*. Три чуда света забудутся быстрее, чем запомнятся, а необходимость удерживать в памяти, к примеру, восемнадцать чудес наводит уныние. Но те, кто интересуется стратегиями, конечно, не относятся к кругу простых смертных — во всяком случае по своим когнитивным способностям, и потому должны уметь осознавать большее число идей, чем, скажем, магическая семерка плюс два. Соответственно и в нашей книге представлено десять школ формирования стратегии.

Оставив в стороне познавательные способности и переведя взгляд на массив научной литературы, мы обнаруживаем десять различных точек зрения, большинство из которых получило отражение в практическом менеджменте. Сторонники каждой из них придерживаются уникальных воззрений на один и тот же основной аспект процесса построения стратегии. Но в определенном смысле все эти теории ограничены и деформированы. С другой стороны, воззрения каждого из представителей различных школ стратегий весьма интересны. Слон состоит не только из туловища, но у него, несомненно, есть это туловище, и было бы очень трудно описать животное в целом, не упоминая столь существенной его части. Как правило, одним из последствий слепоты является обострение других чувств до такой степени, что человек способен жить, не прибегая к помощи зрячих.

---

*Дж. Миллер утверждает, что такое ограничение зависит от количества «битов» информации, которыми мы можем оперировать, вынося «абсолютные суждения», и от количества «порций» информации— комбинаций битов— в «промежуточной памяти».

ШКОЛЫ. В каждой из последующих глав представлены — с их собственных позиций — по одной школе стратегий. Затем мы даем критическую оценку рассматриваемых воззрений, акцентируя внимание на их ограниченности и ценности. Ниже перечислены предлагаемые вашему вниманию научные школы и определения, наилучшим образом описывающие видение их сторонниками стратегического процесса:

1. **Школа дизайна:** формирование стратегии как процесс *осмысления*
2. **Школа планирования:** формирование стратегии как *формальный* процесс
3. **Школа позиционирования:** формирование стратегии как *аналитический* процесс
4. **Школа предпринимательства:** формирование стратегии как процесс *предвидения*
5. **Когнитивная школа:** формирование стратегии как *ментальный* процесс
6. **Школа обучения:** формирование стратегии как *развивающийся* процесс
7. **Школа власти:** формирование стратегии как процесс *ведения переговоров*
8. **Школа культуры:** формирование стратегии как *коллективный* процесс
9. **Школа внешней среды:** формирование стратегии как *реактивный* процесс
10. **Школа конфигурации:** формирование стратегии как процесс *трансформации* *

Наши десять школ в свою очередь можно подразделить на три группы. Первые три школы имеют предписывающий характер — их приверженцев, скорее, интересует то, как *должны* формироваться стратегии, нежели то, как они *в действительности* разрабатываются. Внимание сторонников первой из школ, на базе которой в 1960-х гг. образовались две другие, концентрируется на построении стратегии как на процессе неформального *дизайна* (в смысле конструирования, проектирования, моделирования), а по сути — процессе осмысления и проработки. Вторая школа, расцвет которой (в виде волны публикаций и обращения к ней практиков) пришелся на 1970-е гг., формализовала первые теоретические «побеги». В ней создание стратегии рассматривается как относительно изолированный систематический процесс формального *планирования.* Сторонники третьей, примкнувшей к первым двум в 1980-х гг., перспективной школы заняты не столько процессом формирования стратегий, сколько актуальным их содержанием. Школа получила название школы позиционирования, так как внимание ее учителей и учеников концентрируется на выборе стратегических рыночных позиций фирмы.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересуют не столько предписания идеального стратегического поведения, сколько *описание* реальных процессов разработки стратегий.

Стремясь связать стратегию с *предпринимательством,* некоторые известные авторы рассматривали процесс ее построения как попытку проникновения в будущее, озарение, посетившее выдающегося менеджера, и принятие им риска. Но если стратегию представляют как индивидуализированное видение, то ее формирование

*Интересный вариант предлагает А. Мартине, подразделяющий стратегический процесс на *телеологию, социологию, идеологию* и *экологию (Martinet,* 1996); Ж. Лориол сводит наши десять школ к этим четырем *(Lauriol,* 1996). Интересную, на наш взгляд, классификацию предлагает и Э. Боумен *(Bowman,* 1995).

также следует рассматривать как происходящий в голове человека процесс постижения идей и принципов. Соответственно возникла хотя и не самая крупная, но весьма важная *когнитивная* школа, которая, опираясь на логику когнитивной психологии, пытается проникнуть в сознание стратега.

Четыре следующие школы в объяснении принципов построения стратегии попытались приподняться над индивидуальным уровнем, они обращаются к другим силам и действующим лицам. По мнению сторонников школы *обучения,* мир слишком сложен, поэтому выстраивание стратегии от первого шага до конца — бессмысленно в отличие, например, от планов. Стратегии следует разрабатывать постепенно, шаг за шагом, по мере того как организация развивается, «обучается». В том же ключе, но под другим углом зрения рассматривает формирование стратегии школа *власти.* Ее представители рассматривают стратегию как процесс переговоров между конфликтующими группами внутри организации либо между организацией и противостоящим ей окружением. Согласно еще одной научной школе, принципы формирования стратегии определяются *культурой* организации и, следовательно, стратегический процесс является процесс коллективным. И наконец, теоретики школы *внешней среды* полагают, что построение стратегии есть реактивный процесс, инициируемый не изнутри организации, а под влиянием внешних обстоятельств. Соответственно они пытаются осмыслить испытываемое организацией давление извне.

В последней группе всего одна школа, но она фактически вбирает в себя все остальные подходы. Эту школу мы называем школой *конфигурации.* Ее представители стремятся объединить разрозненные элементы нашего «слона» — процесс построения стратегии, содержание стратегии, организационную структуру и ее окружение — в отдельные последовательно составляющие жизненный цикл организации стадии, например роста или стабильной зрелости. Но если организация вступает, к примеру, в состояние стабильности, то разработка стратегии предполагает анализ перехода из одного состояния в другое. Значит, с другой стороны, эта школа, опираясь на богатую литературу и практику «стратегических изменений», описывает формирование стратегии как процесс *трансформации.*

Возникновение школ стратегий во многом связано с различными этапами развития стратегического управления. Одни пережили пору расцвета и находятся в упадке, другие только «набирают обороты», третьи «пробиваются на поверхность» в виде тоненьких, но важных «ручейков» публикаций и сообщений о практическом применении предлагаемых концепций. Мы расскажем о воззрениях сторонников каждой школы и предложим собственный взгляд на их развитие, силу и слабости. В заключительной главе вы познакомитесь с обобщающими комментариями.

О каждой из упомянутых нами школ вы можете получить дополнительную информацию в специальной литературе: академических сборниках, журналах для практических менеджеров, монографиях. Кроме того, большинство из предлагаемых в публикациях методов применяется на практике организациями и консультационными фирмами. Практики читают литературу по менеджменту, авторы научных статей анализируют практический опыт. Поэтому и наше описание школ стратегий основывается как на теоретических публикациях, так и на обобщении практического опыта.

Обзор темы

Обширная литература по стратегическому менеджменту (число работ, которые изучили авторы данной книги, приближается к двум тысячам) прирастает «денно и нощно». Конечно, не все новые публикации имеют непосредственное отношение к стратегическому управлению. С другой стороны, понимание процесса разработки стратегии немыслимо без изучения книг и статей, посвященных различным областям научных знаний.

Уильям Старбак писал, что обсуждение «всех аспектов нуждающейся в изменениях организации означает рассмотрение всего, что было когда-либо написано об организациях» *(Starbuck,* 1965:468). Более того, это даже преуменьшение, потому что последнее слово в цитате следует читать как «коллективных системах всех типов».

Если вы интересуетесь стратегией как поиском возможной рыночной позиции организации («ниши»), вам будут весьма интересны работы биологов о приспособлении видов (к примеру, о «периодически нарушаемом равновесии»). Размышления историков о различных периодах общественного развития (скажем, революциях) позволяют объяснять разнообразные стадии формирования организационных стратегий (например, «преобразование испытывающей трудности компании» как форма «культурной революции»). Разработки в области квантовой механики и математические теории хаоса могут дать ключ к пониманию изменений в организации. И таких примеров множество. Прибавьте к этому всю ту литературу, которую обычно относят к организационным исследованиям, — психологическую (о процессе познания и харизме руководителя), антропологическую (о разнообразии культур), экономическую (о промышленных организациях), по вопросам городского планирования (о формальных процессах планирования), научно-политическую (о принципах публичной политики), военно-историческую (стратегии в условиях конфликта) и т. д., — и мы получим обширнейший материал, в котором нашли отражение все существующие точки зрения. Формирование стратегии не ограничивается предвидением, выделением приоритетов и расстановкой сил. В этом процессе важно учитывать и кризисные ситуации, и политические пристрастия, и принцип периодически нарушаемого равновесия, и социальные революции.

Мы рассматриваем такого рода литературу, используя ее собственные термины. Тем не менее мы не ставили задачу дать ее всесторонний *обзор.* (Наше желание написать «лишние» тысячи страниц не больше, чем у вас — читать их.) Иными словами, мы предлагаем вашему вниманию не обзор литературы, а обзор *темы.* Нами предпринята попытка *осветить* важнейшие научные источники и практику — чтобы четко выделить различные точки зрения, направления, тенденции. Поэтому цитаты, которые мы приводим, служат либо ключом к пониманию какой-то идеи, либо иллюстрацией к совокупности источников. Приносим свои извинения всем тем авторам и консультантам, которые не были упомянуты в нашей книге; со своей стороны надеемся, что не пропустили ни одного значительного направления.

Считаем своим долгом отметить следующее. Нас удручает существующая в современной литературе по менеджменту склонность к популярным, самым последним

людным веяниям. Это не только ущемляет замечательных старых авторов, но, что еще печальнее, оказывает плохую услугу читателям, которым зачастую вместо сто́ящих старых источников предлагают никудышные новинки. В предлагаемой вашему вниманию книге авторы постарались соблюсти баланс, объединить обзор эволюции взглядов на проблему и анализ последних научно-практических веяний. Мы убеждены, что игнорирование прошлого организации способно нанести непоправимый ущерб ее стратегическому развитию в будущем. То же верно и для темы стратегического управления в целом. Те, кто пренебрегают прошлым опытом, классическими работами, рискуют, как нам представляется, совершенно необоснованно. Время де́йствует на литературу по стратегическому менеджменту (и практику управления), как и на вино в бочонке: оно все расставляет на свои места и показывает, что чего стоит.

Пять «П» стратегии

Слово «стратегия» давно завоевало популярность, современные менеджеры оперируют им свободно и с видимым удовольствием. Помимо прочего, у них оно обозначает высшее проявление управленческой деятельности. На протяжении двух последних десятилетий тема стратегий широко разрабатывается в научных исследованиях, а лекции по стратегическому менеджменту обычно венчают курс обучения в бизнес-школах. Слово «стратегия» — очень важное слово. Но что же оно в действительности означает?

Человеку свойственно определяться в понятиях. Во вступительных главах большинства стандартных учебников приводится примерно следующее определение стратегии: «Планы высшего руководства по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации» (*Wright* et al., 1992:3). Поколения студентов покорно заучивали подобные определения, а потом использовали их при составлении тысяч отчетов для своих компаний. Мы не предлагаем какой-то одной простой дефиниции, но утверждаем, что стратегия (не говоря уже о десяти научных школах стратегий) требует нескольких — а именно пяти — определений *(Mintzberg,* 1987).

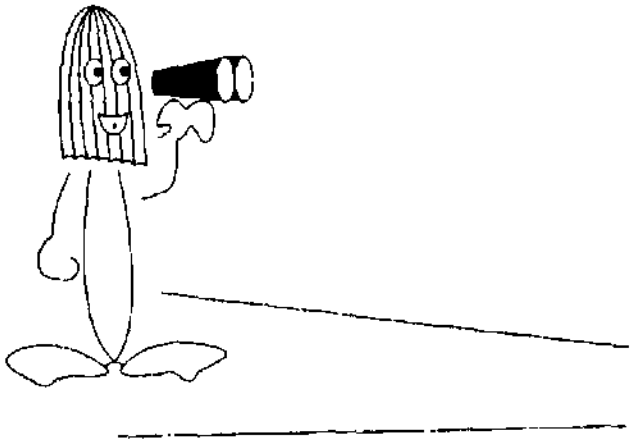
Попросите кого-нибудь объяснить, что такое стратегия, и почти наверняка услышите в ответ, что *стратегия есть план,* или нечто в этом роде — руководство, ориентир или направление развития, дорога из настоящего в будущее. Затем попросите того же человека описать стратегию, которой последние пять лет *фактически* придерживается его (ее) организация или основной конкурент, — не декларируемые стратегические принципы, а реальное поведение. Большинство людей охотно ответят на ваш вопрос, совершенно не обращая внимания на тот факт, что их ответ существенно отличается от данного ими определения стратегии.

Получается, что «стратегия» принадлежит к тем словам, в которые мы, определяя их, вкладываем один смысл, а при употреблении — другой. *Стратегия — это принцип поведения* или следование некой модели поведения. Компания, неизменно поставляющая на рынок самые дорогие в отрасли товары, придерживается стратегии, именуемой обычно высокоэффективной, — подобно тому, как о человеке, берущемся за самые сложные задачи, говорят, что он следует стратегии высокого риска.

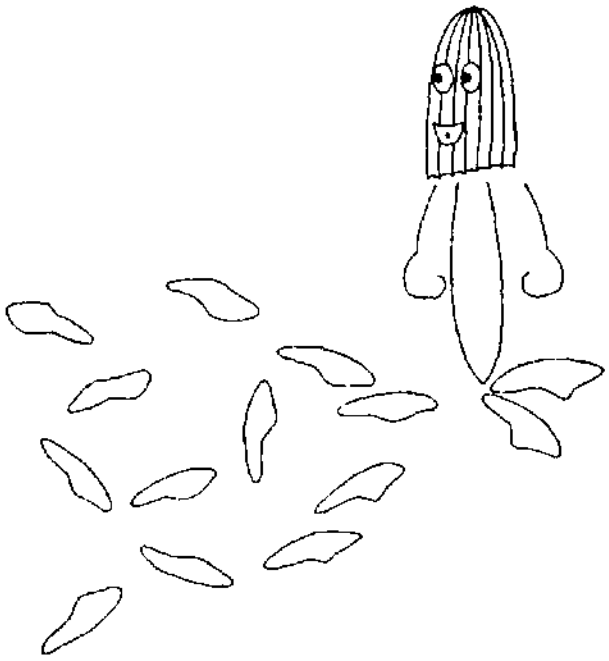
На рис. 1.1 сопоставлены стратегия как план (предварительное прогнозирование) и стратегия как принцип повеления (с учетом поведения в прошлом).

Итак, обе формулировки совершенно равноправны: организации разрабатывают планы на будущее и выводят принципы поведения из своего прошлого. Одну мы назовем *намечаемой* (предначертанной, заранее планируемой) стратегией, а другую — *осуществляемой*. Возникает важный вопрос: всегда ли осуществляемая стратегия «вырастает» из намеченной? (Из опыта очевидно, что заранее разрабатываемые стратегии не всегда превращаются в реализуемые.)

Ответа этот вопрос несложен. Просто поинтересуйтесь у собеседников, с энтузиазмом описывающих свои (осуществляемые) стратегии, что стало с намеченными ими лет пять назад стратегиями. Кое-кто будет утверждать, что намеченные планы были не только полностью выполнены, но и превышены. Позвольте нам усомниться в искренности такого ответа. Другие сообщат, что реальные стратегические действия не имели ничего общего с намеченными целями. Значит, их действия шли



Стратегия как план (намечаемая)



Стратегия как принцип поведения (осуществляемая)

Рис. 1.1. Стратегии — взгляд в будущее и прошлое

вразрез с принятой стратегией. Как показывает наш опыт, подавляющее большинство опрошенных дают промежуточный ответ — что-то осуществилось, а что-то нет. Они не отклонялись от намеченных целей, но и не «лезли из кожи вон», чтобы достичь их. Помимо прочего, безупречное исполнение предполагает блестящее предвидение, не говоря уже о неподчинении непредвиденным обстоятельствам, хотя в любом деле бывают шероховатости. В реальном мире неизбежно присутствуют и прогнозирование, и необходимость адаптации.

Как показывает рис. 1.2, полностью реализованные намерения можно назвать хорошо *продуманными* стратегиями. Те же, что не реализовались вовсе, назовем *неосуществленными* стратегиями. К примеру, школа планирования признает обе эти категории, естественно, отдавая предпочтение первой. Но есть и третий случай — *появление и развитие новой стратегии,* когда реализуется незапланированная модель поведения. Предпринимаемые шаги, один за другим, со временем выстраиваются в некую последовательность или принцип. Например, вместо того чтобы придерживаться стратегии (по плану) диверсификации, компания просто принимает единичные решения, продвигается шаг за шагом, «распробывая» рынок. Сначала она приобретает городскую гостиницу, затем ресторан, затем отель в курортной зоне, потом еще одну городскую гостиницу с рестораном, потом третью и т. д. до тех пор, пока не выстраивается новая стратегия диверсификации — городские гостиницы с ресторанами.

Итак, немногие из стратегий оказываются безупречно продуманными — если таковые вообще встречаются. Не менее редки исключительно новые стратегии. В первых не остается места обучению, во вторых отсутствует контроль. Любые существующие в реальном мире стратегии должны вмещать и то и другое: контроль и

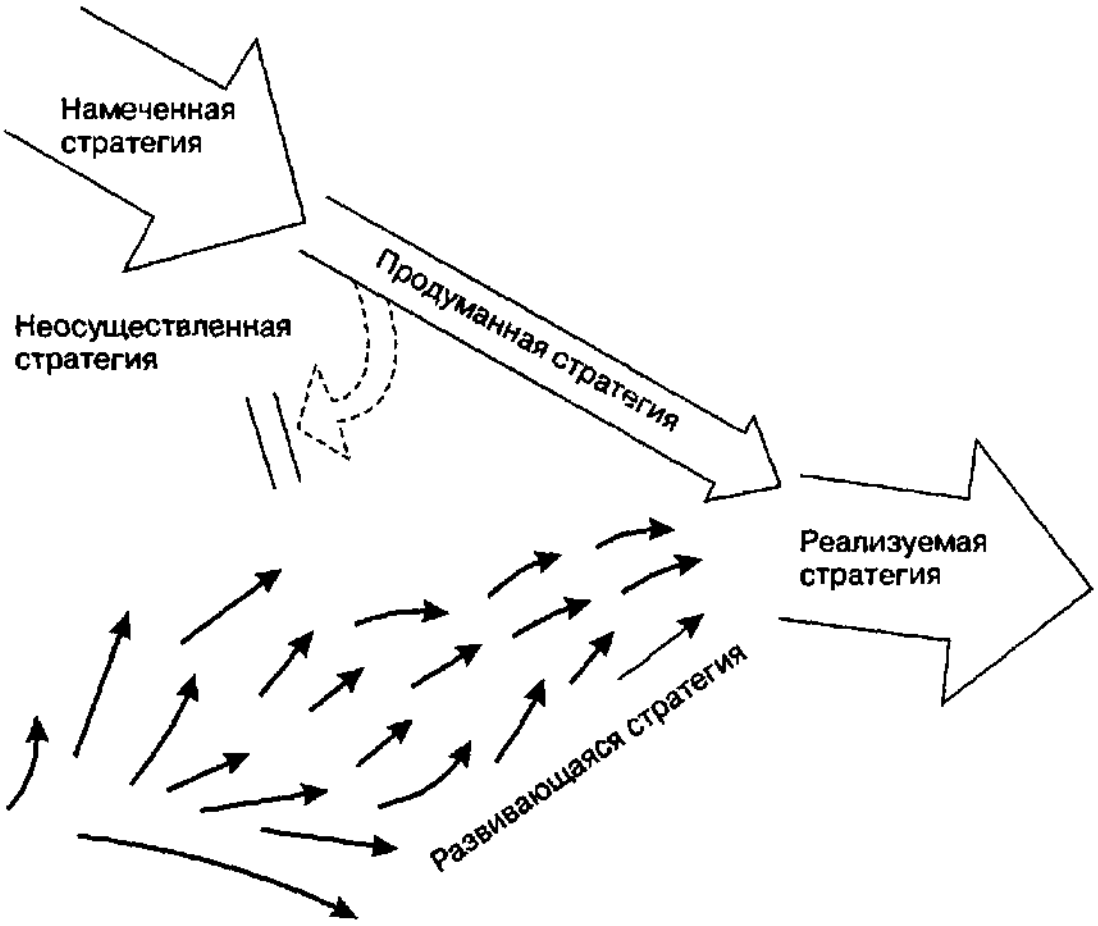


Рис. 1.2

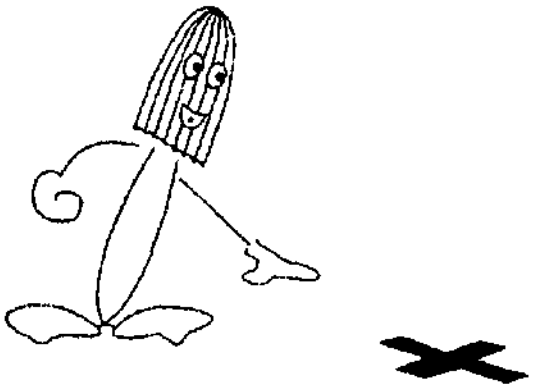
возможности для обучения. Иначе говоря, необходимо не только *формулировать* стратегии, но и *формировать.* К примеру, построение «зонтичной» стратегии подразумевает разработку глобального плана (выход в лидеры рынка), а деталями (когда, где, как) предполагается заниматься «в процессе». Таким образом, новые стратегии не обязательно плохи, а продуманные — не всегда хороши. Дальновидные стратеги умело совмещают оба вида стратегий. В таких людях особенно ценно сочетание способности предвидеть с умением реагировать на неожиданные обстоятельства.

К «плану» и «принципу поведения» можно добавить еще два начинающихся с буквы «п» слова. Несколько лет назад в сети ресторанов *McDonald's* был представлен новый продукт под названием *Egg McMuffin* — традиционный американский завтрак. Предполагалось, что новое предложение привлечет посетителей в рестораны *McDonald's* в утренние часы. Задавая людям вопрос, является ли *Egg McMuffin* стратегическим изменением для *McDonald's,* мы получим два варианта ответа: «Да, несомненно; новый продукт открыл компании доступ на рынок завтраков» и «Да бросьте, это все тот же хлам — в стиле *McDonald's,* только в новой упаковке». На наш взгляд, различия в ответах вызваны тем, как эти люди определяют для себя содержание стратегии.

Существует мнение, что стратегия — это *позиция,* а именно расположение определенных товаров на конкретных рынках, например продукта *Egg McMuffin* на рынке завтраков. Как не так давно вновь повторил Майкл Портер, «стратегия представляет собой создание — посредством разнообразных действий — уникальной и ценной позиции» *(Porter,* 1996:68). Есть также мнение, что стратегия — это *перспектива,* т. е. основной способ действия организации (например, *McDonald's),* или, по незабвенному выражению Питера Друкера, это «теория бизнеса» данной организации *(Druker,* 1970:5; 1994). Как видно из рис. 1.3, стратегия как позиция — это взгляд *вниз,* на отметку *"x",* указывающую место встречи товара с покупателем, и *вовне* — на внешний рынок. С другой стороны, в качестве перспективы стратегия обращена *внутрь* — внутрь организации, точнее, в мысли стратегов, но одновременно и *вверх* — в большое будущее предприятия.

И вновь мы не можем отказаться ни от одного из двух определений. Успех *Egg McMuffin* зависит от того, в какой степени новая позиция соответствовала существующей перспективе *McDonald's.* Видимо, руководители компании хорошо понимают, что нельзя просто проигнорировать перспективу. Изменить позицию в рамках данной перспективы достаточно легко; а вот смена перспективы, даже при сохранении позиции, — другое дело. (Вам подтвердят это швейцарские часовщики, которым пришлось осваивать технологию производства кварцевых часов.)

Таким образом, мы имеем четыре разных определения стратегии. Пятое также довольно распространенное: стратегия — это ловкий *прием,* особый «маневр», предпринимаемый с целью перехитрить соперника или конкурента. Представьте себе, как мальчишка перемахивает через забор, желая заманить другого — ужасного задиру — в свой двор, где прогуливается всегда готовый броситься на защиту хозяина доберман. Точно так же корпорация, преследуя цель произвести впечатление о своих грандиозных планах, объявляет о приобретении ряда земельных участков, а на самом деле она стремится заставить конкурента отказаться от строительства нового завода. Реализуемая ею стратегия (как план, т. е. как осуществляемое намере-



Стратегия как позиция

Стратегия как перспектива

Рис. 1.3. Стратегии — взгляд вверх и вниз

ние) предполагает исключительно оказание давления на конкурента, а не настоящее расширение, потому и рассматривается как прием,

Пять определений и десять школ. Как мы видим, связи между ними непостоянны, хотя у некоторых школ есть свои предпочтения: к примеру, план — у школы планирования, рыночная позиция — у школы позиционирования, перспектива — у школы предпринимательства, принцип поведения — у школы обучения, прием - отчасти — у школы власти.

Одного простого определения стратегии не существует, и тем не менее нам необходимо выработать общее мнение по ряду фундаментальных вопросов (см. «Стратегия: сферы согласия»).

плюсы и минусы стратегии

Любая дискуссия о стратегии неизбежно заканчивается «вничью», потому что на каждое стратегическое преимущество найдется своя слабая сторона или недостаток:

1. «Стратегия задает направление».

Преимущество. Основной смысл стратегии — указывать организации надежный курс развития в существующих условиях.

СТРАТЕГИЯ: СФЕРЫ СОГЛАСИЯ

(по Chaffee, 1985:89-90)

- *Стратегия затрагивает и организацию, и ее окружение.* «Основное допущение состоит в том, что в стратегическом смысле организация и ее окружение неразделимы... Организация использует стратегию, чтобы умело справляться с изменчивым внешним окружением».
- *Стратегия не бывает простой.* «Вследствие происходящих изменений организации приходится иметь дело с новыми комбинациями условий, поэтому содержание стратегии не может быть ни структурируемым, ни программируемым, ни шаблонным, ни повторяющимся...»
- *От стратегии зависит благополучие организации.* «Стратегические решения ... достаточно значимы и влияют на благополучие организации в целом...»
- *Стратегия — это и содержание, и процесс.* «Теория стратегии включает изучение как предпринимаемых действий, т. е. содержания стратегии, так и методов принятия решений об этих действиях и их осуществлении».
- *Стратегию невозможно продумать до конца.* «Теоретики сходятся в том, что намечаемая, развивающаяся и реализуемая стратегии организации могут не иметь ничего общего друг с другом».
- *Стратегии существуют на разных уровнях.* «У фирмы есть корпоративная стратегия (Каким бизнесом нам заниматься?) и бизнес-стратегия (Как нам конкурировать в этом бизнесе?)».
- *Стратегия предполагает разнообразные мыслительные процессы.* «Стратегия должна быть проработана не только концептуально, но и аналитически. Некоторые авторы выделяют аналитический аспект, но большинство сходится в том, что главное в построении стратегии — концептуальные разработки руководства организации».

Недостаток. Стратегический курс может, как шорами, заслонить потенциальные опасности. Следование заранее установленному курсу в незнакомой акватории — верный способ «повстречаться» с айсбергом. Направление имеет огромное значение, но иногда более целесообразно снизить скорость, замедлить ход, внимательно, но не очень далеко вглядываясь вперед, обращая внимание на то, что происходит по сторонам, чтобы в нужный момент изменить поведение.

2. «Стратегия координирует усилия».

Преимущество. Стратегия способствует координации деятельности. В отсутствие стратегии в организации воцаряется хаос, когда менеджмент «тянет воз» в разные стороны.

Недостаток. Чрезмерная координация прилагаемых усилий ведет к воцарению «группового мышления» и утрате периферийного зрения, благодаря которому мы нередко замечаем новые возможности. Принятая стратегия довлеет над организацией, пронизывая каждую ее клеточку.

3. «Стратегия характеризует организацию».

Преимущество. Стратегия отражает в общих чертах характер организации и демонстрирует ее отличительные особенности. Стратегия дает не только ключ к об-

щему пониманию организации, но и удобную возможность разобраться в том, как она «ведет дела».

Недостаток. Определение организации через ее стратегию может оказаться слишком упрощенным, вплоть до использования стереотипов, в результате чего остаются незамеченными размах и сложность системы.

4. «Стратегия обеспечивает логику».

Преимущество. Стратегия устраняет неопределенность и обеспечивает порядок. В этом смысле она сродни теории, упрощающей и объясняющей мир и облегчающей действие когнитивной структуре.

Недостаток. Ральф Уолдо Эмерсон сказал, что «глупая логика — это призрак, преследующий недалеких людей...» Творчество не терпит последовательности — творец находит новые сочетания явлений, дотоле считавшихся несовместимыми. Любая стратегия, как и любая теория, есть упрощение, неизбежно искажающее реальность.

Когда мы твердо уверены в своих действиях, нам, как правило, удается добиться очень высоких результатов. Именно в этом и состоит роль стратегии для организации: с ее принятием снимаются основные проблемы и люди, определившись в главном, вместо дискуссий о выборе наилучшего рынка обращают внимание на детали — выбор конкретных целей или сферы обслуживания клиентов. Даже высшие руководители должны уделять значительную часть своего рабочего времени управлению организацией в данном контексте; они не могут, просто не имеют права постоянно сомневаться.

Нередко со страниц книг перед нами предстает образ менеджера-стратега, этакого мыслителя, вынашивающего грандиозные замыслы, в то время как забота о мелких деталях возлагается на кого-нибудь другого. Но обязанности руководителя большей частью заключаются именно в работе с деталями, хотя, конечно, и на высоком уровне. Он обязан использовать все доступные ему как главе организации средства для упрочения существующей перспективы (и «культуры»), развития контактов с целью получения важной информации, ведения переговоров и заключения соглашений для укрепления завоеванных позиций и т. п.

В данном случае проблема заключается в изменении с течением времени окружающих обстоятельств — внешняя среда дестабилизируется, исчезают привычные ниши, открываются новые возможности. Все, что в принятой стратегии было конструктивным и эффективным, со временем превращается чуть ли не в свою противоположность. Вот почему, несмотря на то что понятие стратегии ассоциируется со стабильностью, во множестве исследований упор делается как раз на изменения. Но хотя формулы стратегических изменений выводятся с легкостью, управление ими, особенно когда перемены предполагают новые перспективы, является весьма трудным делом. Само содействие реализации стратегии и основной ее функции — защите сотрудников организации от раздоров — предполагает их способность реагировать на изменения во внешней среде. Иными словами, трансформация обходится очень дорого, особенно когда речь идет не просто о модернизации устаревшего оборудования, а о переменах в привычном образе мыслей. Как интеллектуальные конструкции стратегии порой весьма затрудняют руководству организации осознание того факта, что его взгляды и планы утратили актуальность. По нашему мнению, стратегии выполняют для организации ту же функцию, что шоры для лошадей: они не дают им сбиться с пути, но едва ли позволяют увидеть, что творится вокруг.

Все вышесказанное окончательно убеждает пас в жизненно важном значении для организации как наличия стратегии (и стратегического управления), так и ее отсутствия (см. вставку «Отсутствие стратегии как благо»).

Стратегический менеджмент как научная дисциплина

Стратегический менеджмент, подобно маркетингу и финансам, справедливо получил статус самостоятельной научной дисциплины. Выходят академические журналы по стратегическому управлению, действуют «клубы» стратегов, проводятся научные конференции. Начало исследований на эту тему принято относить к середине 1960-х гг., но иногда называют и 1951 г. — год выхода книги Уильяма Ньюмана. Но значительно раньше появились работы по военному стратегическому строительству (так, «выход из печати» знаменитого трактата о военном искусстве Сунь-Цзы относят к V в. до н. э.). С начала 1980-х гг. круг литературы по стратегическим процессам начал стремительно расширяться.

В учебных курсах по стратегическому менеджменту, как правило, освещаются рациональная и директивная стороны процесса (школы дизайна, планирования и позиционирования). Стратегический менеджмент представляется как циклический процесс, состоящий из трех отдельных, но последовательных фаз — формулирования, внедрения и контроля. Данный теоретический подход находит отражение и в практике работы плановых отделов коммерческих и государственных организаций и консультационных фирм.

Авторы предлагаемой вашему вниманию книги, отступая от традиционного подхода, стремятся «написать» более сбалансированную, но отражающую все существенные противоречия и разногласия картину стратегического менеджмента. Значительное место в ней уделяется нерациональным/непредписываю¬щим школам. Представители некоторых из них весьма пессимистично оценивают возможность формального стратегического вмешательства. Мы нарушили баланс лишь в одном — в критической оценке различных школ. Господствующее положение в литературе и практике стратегического менеджмента совершенно незаслуженно принадлежит перспективным школам, в связи с чем мы считаем уместным более подробно остановиться на предлагаемых ими, зачастую принимаемых за непреложные истины идеях. Конечно, мы даем критический обзор всех десяти направлений, поскольку каждое из них имеет свои слабые стороны. Но когда человек находится на одном конце доски-качели, бесполезно пытаться ее уравновесить, устроившись посередине. Другими словами, баланс в критических комментариях будет способствовать сохранению общего неравновесия в литературе и практике стратегического управления.

Стратегические неудачи крупнейших корпораций во многом обусловлены и действиями «полчищ» выпускников бизнес-школ, прослушавших довольно поверхностный курс стратегического менеджмента. Авторы данной книги хотят показать своим читателям — студентам и менеджерам — весь спектр существующих точек зрения. Как заметил С. Харт, «самые преуспевающие фирмы в формировании своей стратегии используют различные, вплоть до прямо конкурирующих, теории. Такие

ОТСУТСТВИЕ СТРАТЕГИИ КАК БЛАГО

(Inkpen and *Choudhury,* 1995:313-323)

- ...Отсутствие стратегии далеко не всегда является отрицательным фактором. ...Продуманные действия способствуют повышению гибкости организации и в отсутствие единой стратегии... Организации, характеризующиеся жесткой системой контроля, приверженностью к формальным процедурам и стремлением к постоянству, утрачивают способности к инновациям и экспериментам.
- Отсутствие стратегии недвусмысленно дает понять внутренним и внешним партнерам организации, что ее руководство не желает быть вовлеченным в формальные «церемонии» расходования ресурсов... Например, во множестве статей описывалось пренебрежение компании *Nucor* формальным планированием. Ее менеджмент полагается на согласованность действий на всех уровнях организации. У *Nucor* нет ни изложенного на бумаге стратегического плана, ни корпоративных целей, ни официальных программных заявлений. Отсутствие многих формальных элементов стратегии символизирует естественность и определенную свободу от бюрократии, которые *Nucor* стремится сохранить всеми силами.
- Отсутствие жесткой модели принятия стратегических решений — признак того, что в организации сохраняются факторы, которые при первом удобном случае превращают стратегию в догму, убивающую гибкость, способность к обучению и адаптации...

компании могут в одно и то же время придерживаться жесткого плана и действовать по обстоятельствам, регулировать, контролировать действия сотрудников и допускать их участие в управлении, наделять их полномочиями, строить далекие планы и уделять внимание мелочам» *(Hart,* 1991:121). Ф. Скотт Фицджеральд высказался еще более прямолинейно: «Интеллект проверяется способностью одновременно держать в уме две противоположные идеи и при этом действовать эффективно». Конечно, для того чтобы быть настоящим стратегом, умения принимать во внимание противоположные взгляды недостаточно, надо, как утверждает Дж.-К.Спендер, уметь синтезировать их *(Spender,* 1992). Так что, дорогой читатель, тебе придется одновременно «управляться» со всеми десятью точками зрения!

В области стратегического менеджмента такой синтез уже назрел. Как мы увидим далее, в отдельных случаях новейший опыт противоречит всем существующим школам. Казалось бы, это может внести сумятицу в наши умопостроения. В действительности рассматриваемые нами школы помогут увидеть, как в новейшей практике объединяются все важнейшие аспекты формирования стратегии. Мы восхищаемся достижениями многих современных менеджеров и иллюстрируем наше повествование, там где это возможно, соответствующими примерами. Что ж, видимо, стратегическое управление подходит к порогу своего совершеннолетия.

Но синтез «вообще» невозможен. «Реакция» должна осуществляться в голове, твоей голове, читатель. Мы же со своей стороны обещаем всяческую помощь. Все знают, как выглядит слон, но как часто мы описываем его по частям. То же самое справедливо и для словесного описания: слова складываются в строчки, главы — в книгу.

Итак, мы начинаем!

2

ШКОЛА ДИЗАЙНА

Формирование стратегии как ПРОЦЕСС ОСМЫСЛЕНИЯ

Этот чертов малый сидит здесь
и ждет чего-нибудь «жареного» для своих кейсов.

Менеджер о студенте
(магистратура делового администрирования) Гарварда

Школа дизайна (проектирования, конструирования, моделирования), вне всяких сомнений, выражает наиболее влиятельную точку зрения на процесс построения стратегии. Ее ключевые идеи лежат в основе университетских курсов стратегического менеджмента и часто используются на практике. Профессора, консультанты и специалисты по планированию бесчисленное множество раз писали на доске во время занятий и совещаний придуманную сторонниками дизайн-школы знаменитую аббревиатуру ССВУ (SWOT), означающую оценку сил (Strengths) и слабостей (Weaknesses) организации в свете существующих возможностей (Opportunities) и угроз (Threats).

В общих чертах, дизайн-школа (Design school) предлагает модель построения стратегии как попытки достижения совпадения или *соответствия* внутренних и внешних возможностей, или, цитируя известных ее представителей: «Экономическую стратегию следует понимать как соответствие между характеристиками фирмы и теми возможностями, что определяют ее позицию во внешней среде» *(Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh* and *Porter,* 1982:164). Итак, девиз учителей, учеников и выпускников школы дизайна — «установление соответствия».

Сторонникам этой весьма авторитетной школы принадлежит большинство глубоко укоренившихся в стратегическом менеджменте постулатов. Но вполне правдоподобные на первый взгляд допущения на поверку нередко оказываются ошибочными. Мы хотим поставить их под сомнение отнюдь не с целью дискредитации школы, но для того, чтобы лучше понять *ее собственную* систему соответствий. Необходимо разобраться в первоисточниках ранних идей стратегического управления, почему они стали столь влиятельными, и какова — и заслуженна ли — их роль в современной теории стратегий.

Источники школы дизайна

Истоки школы моделирования восходят к двум вышедшим около сорока лет назад в Калифорнийском университете и Массачусетском технологическом институте книгам — «Руководство в администрировании» Филипа Селзника *(Selznick,* 1957) и «Стратегия и структура» Альфреда Чандлера *(Chandler,* 1962). В частности, Ф. Селзник, который ввел понятие «отличительные компетенции» *(Selznick,* 1957: 42-56), говорит о необходимости привести в соответствие «внутреннее состояние» организации с «внешними ожиданиями» (67-74) и ратует за построение «политики в отношении социальной структуры организации» (91-107) или «внедрение». А. Чандлер, в свою очередь, сформулировал позицию школы относительно бизнес-стратегии и ее взаимосвязи со структурой организации.

Но наиболее сильным импульсом к развитию школы дизайна стали деятельность группы генерального менеджмента Гарвардского университета и появление на свет в 1965 г. подготовленного ею базового учебника «Политика бизнеса»

(Business Policy: Text and Cases, цит. выше, *Learned, Christensen, Andrews* and *Guth)*. За короткое время он стал наиболее популярным пособием по бизнес-стратегиям, а также основным источником, в котором нашли отражение идеи приверженцев дизайн-школы. Теоретическая часть книги вышла из-под пера Кеннета Эндрюса (см. также *Andrews,* 1987) и содержит наиболее четкое выражение позиций школы. К началу 1980-х гг. этот учебник оставался одной из немногих работ, в которой идеи школы дизайна были представлены в чистом виде. Другие авторы склонялись к более сложным, характерным для школ планирования и позиционирования, толкованиям.

Поэтому в качестве основного источника идей школы дизайна мы используем текст К. Эндрюса (по изд. *Christensen et al,* 1982 и далее в этой главе ссылаемся, если не указано иное, именно на него). В дальнейшем вы убедитесь, что в определенном смысле гарвардская группа следовала своей собственной стратегии (очевидно прямое соответствие между ее взглядами на формирование стратегии и излюбленным педагогическим приемом) — обучению на конкретных примерах.

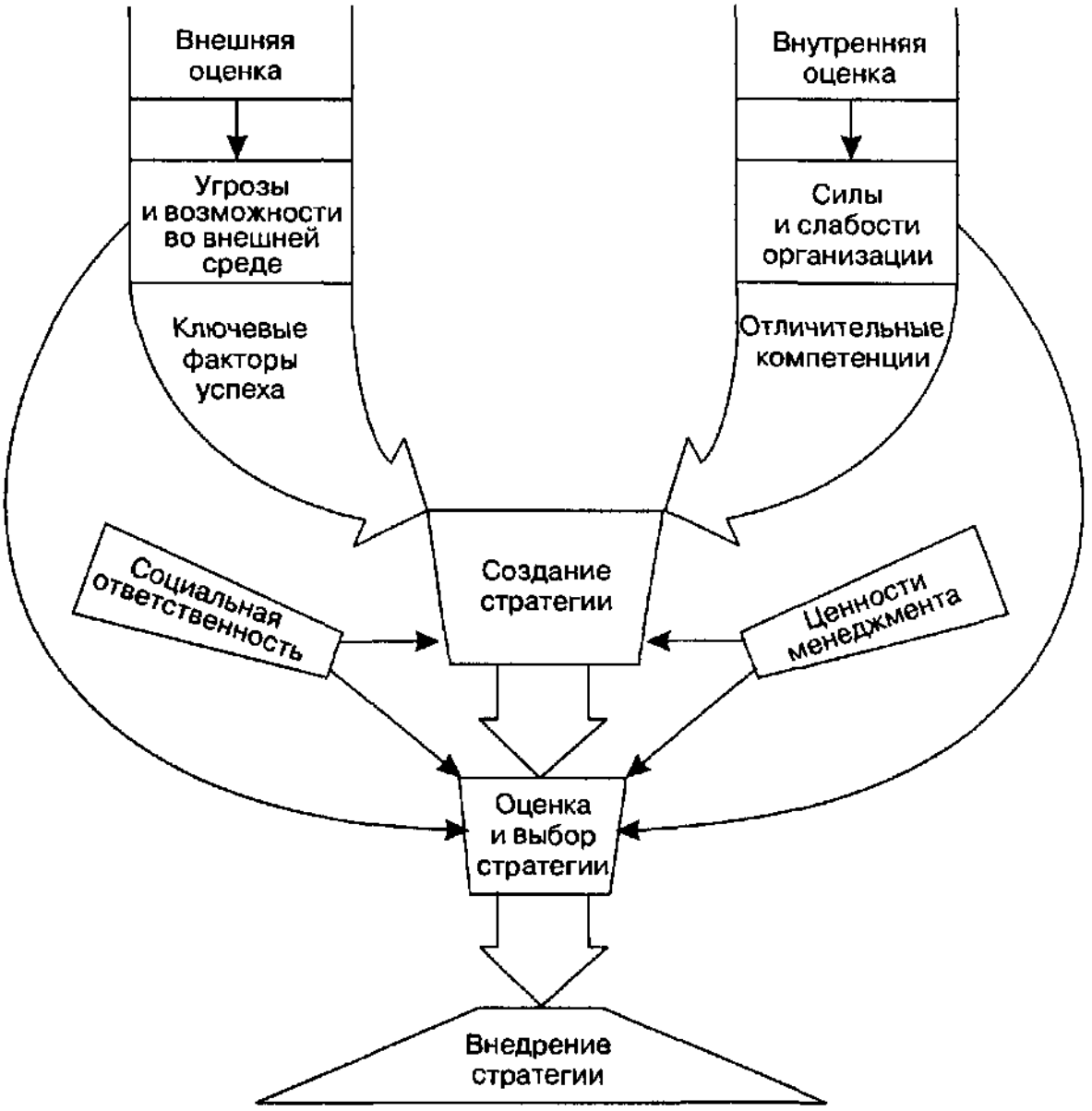
Основная модель дизайн-школы

Наше описание основной модели школы дизайна (повторяющее описание К. Эндрюса (187), но с некоторыми дополнительными элементами) представлено на рис. 2.1. Судя по тому, какое внимание уделено этому в тексте К. Эндрюса, автор делает основной акцент на оценку внешних и внутренних ситуаций. К первым относятся существующие во внешнем окружении угрозы и возможности, ко вторым — сильные и слабые стороны организации. (На каждой из этих категорий К. Эндрюс останавливается не слишком подробно, да и сам его текст занимает в издании 1982 г. всего 114 страниц, тогда как остальные 724 посвящены анализу конкретных примеров.)

Что касается внешней оценки, то помимо 12-страничной вставки из работы Майкла Портера *(Porter,* 1980, принадлежащей к школе позиционирования), в этом издании восемь страниц посвящено технологическим, экономическим, социальным и политическим аспектам внешней среды компании и кратко обсуждаются проблемы прогнозирования, поиска и анализа данных. К. Эндрюс завершает свои рассуждения вопросами «Какова основная структура отрасли, в которой действует фирма?» и «В чем состоит влияние прогнозируемых изменений социального, политического и макроэкономического контекстов на отрасль или фирму?».

Говоря о внутренней оценке, К. Эндрюс затрагивает широкий круг проблем, таких, например, как трудности «для организаций и для людей дифференцирования самих себя» (183) и идеи о том, что «надежнее полагаться на приобретенный на рынке опыт работы, чем на свойственные человеку периодические необъяснимые приливы силы» (185). Данные положения созвучны основным идеям работы Ф. Селзника: «В организации устанавливаются обязательные правила относительно способов действия и реагирования», естественно, «характерные» именно для этой организации *(Selznick,* 1957: 67).

Весьма важное для формирования стратегии значение имеют два других фактора (см. рис. 2/1). Первый — организационные ценности, или ценности менедж-



Рис, 2.1. Основная модель дизайн-школы

мента, т. е. убеждения и предпочтения индивидов, формально возглавляющих организацию. Второй — социальная ответственность, в частности моральные устои общества, в котором функционирует организация, во всяком случае представление о них руководства фирмы. Однако большинство представляющих школу дизайна авторов, за исключением Ф. Селзника (*Selznick,* 1957), не придают особого значения ценностям и морали. К примеру, К. Эндрюс посвятил им следующие за рассуждениями о внешних и внутренних оценках две маленькие главки.

Что же до фактического развития стратегии, об этом сторонниками школы моделирования написано очень немного, акцент делается на том, что этот процесс, по словам К. Эндрюса, есть «творческий акт» (186).

Вслед за определением альтернативных стратегий в рассматриваемой нами модели следует этап их всесторонней оценки и выбора оптимальной стратегии. Иными

словами, предполагается, что менеджмент компании заранее разработал несколько альтернативных стратегий, из которых, после соответствующей оценки, необходимо выбрать какую-то одну (105,109). Ричард Румельт из гарвардской группы генерального менеджмента предложил лучшую, на наш взгляд, систему оценки стратегий:

Последовательность: стратегия не должна содержать противоречивых целей и программ.

Согласованность: стратегия должна предлагать адаптивную реакцию на внешнюю среду и происходящие в пей важные изменения.

Преимущества; стратегия должна обеспечивать возможности для творчества и/или поддержки конкурентного преимущества в избранной сфере деятельности.

Осуществимость: стратегия не должна предполагать чрезмерных расходов имеющихся ресурсов и не должна вести к возникновению неразрешимых проблем *(Rumelt,* 1997).

Наконец, практически во всех публикациях приверженцев школы дизайна поясняется, что за одобрением стратегии следует ее осуществление. На рис. 2.1 реализация стратегии схематически представлена как развертывание ее формулировки. Это означает, что после призванной сузить выбор стратегии оценки процесс вновь расширяется, поскольку ее внедрение требует активного участия всех уровней организации. Любопытно, что реализация стратегии — практически единственный вопрос, в котором К. Эндрюс позволяет себе быть конкретным: он перечисляет двенадцать шагов процесса осуществления (список занимает значительную часть его текста), включив туда многие необсуждавшиеся при рассмотрении процесса формирования стратегии.

Несмотря на то что, как мы увидим, стратегический менеджмент как наука включает в себя несколько направлений, в большинстве стандартных учебников в качестве отправной используется модель ССВУ. В табл. 2.1 и 2.2 представлены основные принципы внутреннего и внешнего подходов в том виде, в каком они предложены в одном из подобных пособий. Аналогично, несмотря на ту оценку, которую они дают новым методам, многие консультанты по стратегическому процессу опять-таки продолжают опираться на модель ССВУ и другие понятия школы дизайна. Когда в 1980-х гг. голоса сторонников школы планирования немного поутихли, теоретики и практики вновь «заговорили» на языке дизайн-школы. Например, использовавшийся консультационной фирмой *Kepner-Tregoe* термин «закон экономии» есть почти прямая цитата из книги К. Эндрюса: «...следуйте стратегиям ясным, простым и конкретным» *(Tregoe and Tobia,* 1990:16-17).

По нашему мнению, в течение всего прошедшего со дня ее основания времени развивалась не столько сама школа дизайна, сколько, используя ее «корневую систему», вытягивались вверх «побеги» других теоретических направлений стратегического менеджмента. Иначе говоря, некоторые ее идеи разрабатывались на базе принципиально иных допущений относительно стратегического процесса (зачастую, как мы увидим, противоположных убеждениям К. Эндрюса). Мы имеем в виду, в частности, формализм школы планирования, анализ школы позиционирования, адаптивность школы обучения.

Таблица 2.1. **Внешние переменные**
Источник: Power et al., 1986:38.

1. **Социальные изменения**
   Изменение предпочтений потребителей — влияет на потребительский спрос и дизайн товаров.
   Демографические тенденции — влияют на распределение, потребительский спрос и дизайн товаров.
2. **Государственные изменения**
   Новые законы — влияют на цены.
   Новые приоритеты — влияют на инвестиции, товары, спрос.
3. **Экономические изменения**
   Процентные ставки — влияют на расширение производства, стоимость обязательств.
   Валютный курс — влияет на внутренний и внешний спрос, прибыли.
   Изменения фактического личного дохода — влияют на спрос.
4. **Конкурентные изменения**
   Освоение новых технологий — влияет на ценовые позиции, качество продукта.
   Появление новых конкурентов — влияет на цены, доли рынка, маржу прибыли.
   Изменение цен — влияет на долю рынка, маржу прибыли.
   Появление новых продуктов — влияет на потребительский спрос, рекламные расходы.
5. **Изменения в сфере поставок**
   Изменение материальных затрат — влияет на цены, потребительский спрос, маржу прибыли,
   Изменение в поставках — влияет на производственные процессы, требования к капиталовложениям.
   Изменение числа поставщиков — влияет на издержки, доступность товаров.
6. **Изменения на рынке**
   Появление новых способов использования продуктов — влияет на потребительский спрос, использование производственных мощностей.
   Появление новых рынков — влияет на каналы распределения, спрос, использование производственных мощностей.
   Устаревание продуктов — влияет на цены, спрос, использование производственных мощностей.

Посылки школы дизайна

Идеи дизайн-школы базируются на ряде посылок - и вполне очевидных, и тех, которые никак нельзя признать таковыми. Семь из них представлены ниже (наряду с соответствующими цитатами из текста К. Эндрюса, *Christensen* et al., 1982, Гарвардский текст).

1. Формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления (94,543). Действие должно исходить из разума: эффективные стратегии создаются в ходе напряженного и жестко контролируемого мыслительного процесса. В одной из работ К. Эндрюс пишет, к примеру, что менеджеры «знают,

Таблица 2.2. **Сильные и слабые стороны**
Источник: *Power* et al., 1986:37.

1. Маркетинг
- Качество продукта
- Количество товарных линий
- Дифференцирование товара
- Доля рынка
- Ценовая политика
- Каналы распределения
- Программы стимулирования сбыта
- Обслуживание клиента
- Маркетинговые исследования
- Реклама
- Торговые представители

2. Исследования и разработки
- Опытно-конструкторские разработки продукта
- Научно-исследовательские разработки процесса
- Мощности опытного производства

3. Управленческая информационная система
- Скорость и быстрота реакции
- Качество текущей информации
- Распространяемость
- Ориентированность на пользователя

4. Управленческая команда
- Квалификация
- Общность ценностей
- Командный дух
- Опыт
- Координация деятельности

5. Операции
- Контроль за сырьем
- Производственные мощности
- Структура производственных издержек
- Оборудование
- Управление материально-техническими запасами
- Контроль качества
- Эффективность использования энергии

6. Финансы
- Финансовый левередж
- Операционный левередж
- Коэффициенты бухгалтерского баланса
- Отношения с заинтересованными группами
- Налоговая ситуация

7. Человеческие ресурсы
- Потенциал служащих
- Система управления персоналом
- Текучесть кадров
- Нравственный облик служащих
- Повышение квалификации сотрудников

над чем они в действительности работают», только в том случае, если они разрабатывают стратегию максимально «обдуманную» *(Andrews,* 1981а:24). В этом смысле построение стратегии — не врожденное, а благоприобретенное или интуитивное умение, которому необходимо обучаться (6).

2. Ответственность за контроль над стратегическим процессом и его сознательный характер возлагается на руководителя, который и является стратегом (3,19,545). В конечном счете школа дизайна признает единственного стратега, которым выступает располагающийся на вершине организационной пирамиды руководитель. Таким образом, К. Эндрюс «привязывает» весь стратегический процесс к воззрениям «исполнительного директора или генерального менеджера» (3). Один из параграфов его книги называется «Президент как архитектор успеха организации». Согласно характеристике Роберта Хэйеса, «командно-контрольная система

возлагает принятие всех важнейших решений на высшее руководство, которое навязывает их организации и контролирует их исполнение через сложные системы планирования, ассигнований и регулирования» *(Hayes,* 1985:117). Такая постановка вопроса не только предполагает, что все остальные члены организации исполняют в разработке стратегии лишь подчиненные роли, но и не допускает участия в процессе людей со стороны (за исключением членов совета директоров, обязанных, по К. Эндрюсу, оценивать предложенные стратегии *[Andrews,* 1980,1981a, b]). В действительности речь идет лишь об одном из аспектов связанной с позицией школы дизайна более сложной проблемы, когда внешнему окружению отводится второстепенная роль (с ним приходится считаться, но можно почти не взаимодействовать).

3. Модель построения стратегии должна оставаться достаточно простой и неформальной. Во вводной части гарвардского учебника К. Эндрюс пишет, что «идея корпоративной стратегии представляет собой не более чем теоретическую разработку специалиста в данной отрасли, нечто вроде концептуальной схемы» (14). В основе этой позиции лежит фундаментальное убеждение в том, что тщательная проработка и формализация — сама суть модели стратегического процесса. Данное положение согласуется с предыдущим: единственный способ контролировать процесс силами одного человека, одного ума — сохранять его максимально простым (182). Однако следование данному положению, равно как и первому, требует от К. Эндрюса на протяжении всего текста проводить тонкое различие между интуитивным подходом и формальным анализом — принцип, который характеризуется им как «акт вынесения суждения» (108). В этом состоит отличие школы дизайна от школы предпринимательства, с одной стороны, и школ планирования и позиционирования — с другой.

4. Стратегия должна быть единственной в своем роде: лучшей, полученной в результате индивидуального моделирования (187). Как уже упоминалось, разработка стратегии основывается не на общих для всех случаев переменных, а на требованиях конкретной ситуации. Как следствие, школа дизайна практически не затрагивает содержания стратегии, внимание ее сторонников концентрируется на процессе разработки, который должен быть прежде всего «творческим актом» (186), основанным на отличительных компетенциях.

5. *Процесс моделирования считается завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива.* В школе дизайна практически не обсуждаются проблемы новых; неожиданно развивающихся стратегий и метод последовательного прироста, который предполагает продолжение «формулирования» стратегии в течение и после ее «внедрения». Предполагается наличие цельной картины — общей стратегии, основной концепции ведения бизнеса. Таким образом, перед нами не дарвиновский взгляд на формирование стратегии, а библейская версия стратегии как принципиальной концепции, окончательного выбора. Стратегия предстает как перспектива, к определенному моменту времени полностью сформированная и готовая «к употреблению».

6. Чтобы оставаться простой, стратегия должна быть точно определенной (105-106). Подобно другим представителям школы, К. Эндрюс полагает, что стратегия должна быть ясной для того, кто ее создает и, если это вообще возможно, четко сформулированной, чтобы остальные члены организации могли понять ее.

Отсюда следует, что она должна оставаться достаточно простой. «Простота — сущность высокого искусства. — пишет К. Эндрюс. — Стратегическая концепция привносит простоту в сложный мир организации» (554).

7. Только после того как уникальная, созревшая, ясная и простая стратегия окончательно сформулирована, начинается процесс ее внедрения. Мы уже отмечали, что школа дизайна четко разграничивает формулирование стратегии и ее осуществление. Ее представители отделяют размышление от действия в полном соответствии с классическими представлениями о рациональности (оценка, следующее за ней предписание, а затем действие). Центральным пунктом такого разделения является допущение о том, что структура должна логически вытекать из стратегии. Вероятно, предполагается, что формулирование новой стратегии всякий раз требует пересмотра структуры и всех остальных аспектов организации. Согласно К. Эндрюсу, «до тех пор, пока у нас нет стратегии, мы не имеем возможности точно определить адекватную структуру» (551).

Возможно ли охарактеризовать суть школы дизайна с помощью одного-единственного образа? Им может стать известная фотография Томаса Уотсона-старшего (основателя компании *IBM):* серьезный благообразный джентльмен сидит под плакатом с надписью «ДУМАЙ». В конце 1940-х гг. каждый из нескольких тысяч служащих *IBM* получил по экземпляру этой фотографии.

Критика дизайн-школы

Как правило, стратегия, «помещающая» организацию в некую нишу, ограничивает собственную перспективу. Похоже, именно это и произошло со школой дизайна (не говоря уже о всех других) в том, что касается процесса формирования стратегии. Мы уже высказали мысль о том, что допущения, на которых строится рассматриваемая модель, не оставляют места некоторым важным аспектам формирования стратегии: последовательное развитие (приращение) и появление новой стратегии, влияние существующей структуры на стратегию и полноправное участие в процессе помимо глав организации других действующих лиц. Наш более подробный анализ указанных недостатков призван показать, что они резко сужают перспективы школы дизайна.

Прежде всего следует сделать одно замечание. В ответ на критику сторонники школы дизайна могут возразить, что мы толкуем их положения слишком буквально, что представляется методологически неверным критически разбирать предложенную *модель* (т. е. конкретную последовательность предписанных шагов), поскольку она является лишь некоей *концептуальной основой.* Однако наша критика затрагивает не столько саму модель, сколько те предположения, на которых она строится: центральная роль в формировании стратегии сознательных размышлений, уверенности, что такие интеллектуальные усилия обязательно должны предшествовать действиям и, соответственно, что организация должна отделять работу «мыслителей» от работы «деятелей». Некоторая пространность критики объясняется тем влиянием, которое школа дизайна оказывала — и оказывает до сих лор — на исследования и практику стратегического управления, и прежде всего на школы планирования и позиционирования.

ОЦЕНКА СИЛ И СЛАБОСТЕЙ: ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ ОБУЧЕНИЕМ, Наши комментарии вращаются вокруг одной главной темы: школа дизайна утверждает независимость мышления от действия, полагает формирование стратегии процессом не столько *обучения,* сколько осмысления. Наиболее ярко это проявляется на фундаментальном этапе стратегического процесса в ходе оценки сильных и слабых сторон организации.

Как организация *узнает* о своей силе и слабости? Школа дизайна дает четкий ответ — из обсуждений, оценки и анализа; другими словами, в процессе сознательных размышлений — устных или письменных. Представьте себе собравшихся за столом руководителей организации (как на рисунке в начале этой главы), обсуждающих сильные стороны и недостатки организации, ее отличительные компетенции — ну чем не студенты во время семинара? Определившись с тем, что представляет собой их организация, руководители готовы приступить к моделированию стратегий.

Но насколько отчетливо осознает свои компетенции сама организация? Возможно ли определение компетенций вне контекста, времени, конкретных задач? Иначе говоря, может ли организация быть уверенной в своих силах, не подвергая их проверке?

Каждое стратегическое изменение предполагает некий новый опыт, шаг в неизвестное, определенный риск. Поэтому ни одна организация не может знать заранее, чем обернутся ее компетенции — силой или слабостью. Руководители некой сети супермаркетов, проводившие курс на диверсификацию, с удивлением обнаружили, что в противоположность их ожиданиям магазины, специализирующиеся на торговле уцененными товарами, плохо сочетаются со специализацией супермаркетов на продаже продуктов питания — в отличие от кафе быстрого обслуживания, работающих, на первый взгляд, совершенно в другом направлении. Как оказалось, родство супермаркетов с магазинами, торгующими уцененными товарами, — способы выкладки товаров, оплаты покупок, система самообслуживания — подавляется тонкими различиями в принципах организации продаж (стиль, устаревшие товары и т. п.). С другой стороны, в так не похожих на супермаркеты кафе быстрого обслуживания через эффективную цепь предприятий реализуются простые, скоропортящиеся, рассчитанные на массового покупателя продукты — практически так же, как и в сфере торговли через супермаркеты *(Mintzberg and Waters,* 1982).

Вопрос, которому мы придаем особое значение, звучит следующим образом: могла ли фирма знать об этом наперед? Понимание того, «что представляет собой та сфера бизнеса, в которой мы действуем», требует не только умозрительных построений, но и их практической проверки, приобретения определенного опыта. А заключение, к которому вы, вероятнее всего, придете после таких процедур, состоит в том, что преимущества часто не так велики, а недостатки — намного серьезнее, чем ожидалось.

Опыт, который как никакой другой со всей очевидностью доказывает правильность этого вывода, — попытки компаний расширить свою деятельность посредством приобретения других фирм. Естественно, ни одна организация не решится на подобный шаг без предварительной оценки всех «за» и «против». Но, как свиде-

тельствуют многочисленные публикации в прессе и специальные исследования, диверсификация — это прежде всего процесс обучения, в ходе которого компания-покупатель, прежде чем она придет к пониманию того, в чем же состоит настоящая выгода сделки, непременно наделает множество ошибок (см., например, *Miles,* 1982; *Quinn,* 1980a:28).

СТРУКТУРА СЛЕДУЕТ ЗА СТРАТЕГИЕЙ,... КАК ЛЕВАЯ НОГА ЗА ПРАВОЙ. Дизайн-школа вслед за А. Чандлером *(Chandler,* 1962) постулирует, что структура должна вытекать из стратегии и ею определяться. Но можно ли просто взять и произвести в связи с изменением стратегии «чистку» организации? Ведь у организации есть прошлое, равно как и определенное окружение, и структура составляет важную часть ее истории. Утверждение о том, что стратегия должна предшествовать структуре и превосходить ее по важности, равноценно положению о преимуществе стратегии перед «внедренным» в структуру производственным потенциалом организации. (Согласно модели школы дизайна (рис. 2-1), в процессе разработки стратегии данные о потенциале организации являются исходными.) Конечно, структура обладает определенной гибкостью, но ее изменение по мановению руки директора организации, в голове которого роятся замыслы новой стратегии, едва ли возможно. Подобные заблуждения стали основной причиной фиаско многих организаций. Стратегические фантазии, которым так способствует удобное положение в уютном кресле (вместо того, чтобы сосредоточиться на продажах реальных товаров реальным клиентам), — весьма опасное занятие!

Таким образом, мы приходим к выводу, что структура следует за стратегией так же, как при ходьбе левая нога следует за правой. И разработка стратегии, и дизайн структуры поддерживают организацию и друг друга. Они одновременно предшествуют и следуют друг другу, за исключением тех моментов, когда они развиваются параллельно в моменты резкого перехода организации на новые позиции. Построение стратегии есть комплексная система, а не некая произвольная последовательность.

ТОЧНОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТРАТЕГИИ: УТРАТА ГИБКОСТИ. Рассматриваемая модель требует четкого определения разрабатываемых стратегий. Отсутствие четкости считается свидетельством непродуманности стратегии или наличия неких политических мотивов, Но мы можем привести и другие, более важные соображения нецелесообразности четких формулировок стратегии, которые опрокидывают фундаментальные допущения школы дизайна.

Для того чтобы точно определить стратегию, ее создатель должен с уверенностью знать, в каком направлении он планирует начать движение. Но ведь организациям приходится сталкиваться и с неопределенными ситуациями. Как прикажете организации «справляться с изменчивым окружением», если ее «стратегия [до конца] известна» *(Andrews,* 1981a:24)?

По нашему мнению, организация должна функционировать не только *согласно* стратегии, но и *во время* формирования стратегии, и этот период может быть достаточно продолжительным. Как отмечает Джеймс Брайан Куинн, «руководителю не под силу так управлять внутренними решениями, внешними обстоятельствами, взаимоотношениями между людьми, техническими и информационными требованиями, действиями умных противников, чтобы все эти факторы сошлись

как задумано, в точно определенный момент» *(Quinn,* 1978:17). В периоды нестабильности опасным является не отсутствие четкой стратегии, а, напротив, «априорное замыкание».

Опасностями четкого определения стратегии нельзя пренебрегать и в условиях относительной стабильности. Точные стратегии ограничивают поле зрения, указывая исключительно на главное направление, и могут помешать осуществить стратегические изменения (когда возникнет такая необходимость). Иначе говоря, стратег может быть уверен в чем-то на время, но никак не навсегда. Чем точнее определена стратегия, тем глубже она проникает в организацию и умы своих создателей, превращаясь в привычку. Экспериментами в области когнитивной психологии доказано, что четкое определение стратегии — когда человек говорит о том, что он собирается поступить так-то и так-то в любом случае, — блокирует саму же стратегию, вызывая сопротивление последующим изменениям *(Kiesler,* 1971).

Конечно, часто необходимо, в целях обеспечения координации, поддержки, в исследовательских целях, чтобы стратегии были четко определены. Важно другое: когда нужна точность? В какой степени? Когда необходимость в ней отсутствует? Школа дизайна даже не ставит эти вопросы.

ОТДЕЛЕНИЕ ФОРМУЛИРОВАНИЯ ОТ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ: ОТРЫВ МЫШЛЕНИЯ ОТ ДЕЙСТВИЙ. Дихотомия формулирование -осуществление — центральное положение школы дизайна, определяющее общие основы разработки стратегии. Такое разделение весьма удобно для обучения на конкретных примерах, когда студенты предлагают любые, пусть даже неосуществимые в принципе решения. Пролистав перед семинаром двадцать страниц о положении дел в компании, они должны в течение двух академических часов оценить внешнюю среду, определить стержневые компетенции, набросать несколько вариантов стратегий и, обсудив их, выбрать лучший. Как утверждает один из самых известных сторонников обучения на конкретных примерах и руководитель коллектива авторов гарвардского учебника, «посредством выполнения упражнений на тему построения стратегий», посредством «аналитических занятий», в которых «основное внимание уделяется отбору и упорядочиванию данных», студенты учатся задавать «критические для конкретной ситуации вопросы» (К. Кристенсен в изд. *Christensen* et al., 1982:ix-x).

Но как может ознакомившийся с кратким резюме о деятельности компании студент, ни разу не видевший ее товаров, не говоривший с ее клиентами, ни разу не побывавший на ее заводах, с уверенностью рассуждать обо всех этих вещах? Относятся ли эти знания к данным, на основе которых строятся «критические вопросы»?

Метод обучения на конкретных примерах призван привнести в учебную аудиторию богатый практический опыт. Примеры, несомненно, полезны как иллюстрации неких рассуждений, но использовать их как готовые рецепты для обучения тому, как *следует* разрабатывать стратегии, весьма опасно. Если обучение оставило у менеджера впечатление, что он способен, не выходя из кабинета, обложившись документами, за пару часов предложить стратегию, *формулируя* то, что другие должны *осуществить,* — это весьма сомнительная услуга и управленцу, и организации, в которой он работает. Единственный плод подобных интеллекту-

альных потуг — самая поверхностная стратегия, способная нанести немалый вред стержневым компетенциям организации.

Вот как определял свой подход к военной стратегии в бытность свою министром обороны США Роберт Макнамара: «Прежде всего мы должны определить, какой будет наша внешняя политика, сформулировать военную стратегию, в соответствии с которой будет строиться наша политика, а затем следует создать такую военную силу, с помощью которой можно успешно реализовать эту стратегию» (цит. по *Smalter* and *Ruggles,* 1966:70). Именно так он и действовал во Вьетнаме, одержимый мыслью «строго логически и аналитически отбирать и упорядочивать данные». И результаты не замедлили сказаться. Несостоятельность подхода Р. Макнамары особенно четко проявилась на рисовых полях Вьетнама.

Школа дизайна предлагает весьма удобный механизм создания стратегий, который широко используется в том числе и в сфере бизнес-консультирования. Ее представители убеждены, что «зашедший» в организацию консультант (совсем как студент в аудиторию) легко осуществит анализ ССВУ: «Формулирование стратегии занимает не более четырех-пяти рабочих дней, анализ и модернизация стратегии — двух или трех дней» *(Tregoe* and *Zimmerman,* 1980:120). Действительно, консультант вряд ли заработает на «масло» к хлебу, если будет честно говорить клиентам: «Для нас разработка *вашей* стратегии — очень сложная задача. Именно вы должны осознать, в чем заключаются отличительные компетенции вашей компании. Вам необходимо вникать во все детали; приобретать опыт; привлекать к сотрудничеству специалистов в разных областях. Только так постепенно вы разработаете эффективную стратегию. Никто не сможет сделать этого за вас».

Действительность — та действительность, которая отражена в обзоре Т. Хилла и Р. Вестбрука, — выглядит иначе (Яґ/Zand *Westbrook,* 1997). Исследователи обнаружили, что из 50 рассматриваемых ими компаний «20, включая консультационные фирмы, пользовались схемой ССВУ». Тем не менее «ни одна из этих компаний не воспользовалась полученными в ходе анализа ССВУ результатами на последующих стадиях стратегического процесса» (1997:46). Отсюда и выбор заголовка для статьи: «Анализ ССВУ: пора бы вспомнить о продукте!»

В самом ли деле принцип «сначала подумай, потом сделай» является наилучшим для построения стратегии, особенно в тех случаях, когда «мыслители» находятся на вершине воображаемой «иерархии», или, что еще хуже, приходят со стороны в качестве консультантов, а «деятели», расположенные внизу пирамиды, корпят над ее осуществлением. Насколько организации необходимо опираться на «подвижника и инициатора» — влиятельного руководителя с хорошим базовым образованием? Мы убеждены, что ни к чему не привязанные умопостроения могут нанести невосполнимый ущерб практической работе.

Если дизайн-школа поощряет руководителей к упрощению стратегического процесса, если ее приверженцы настаивают на возможности разработки стратегии на основе «краткого конспекта» о деятельности компании, если они отрицают, что формирование стратегии есть долгий, тонкий и сложный процесс обучения, если школа поощряет менеджеров разделять мышление и действия, поощряет их к кабинетному затворничеству, то в этом и следует искать корень проблем, с

которыми сталкиваются многие современные организации. Как писал в статье «Миф об образованном менеджере» Стерлинг Ливингстон, профессор Гарвардского университета и критик метода обучения на конкретных примерах, образование в сфере управления «выдает на гора» менеджеров, которых «не научили учиться на практическом опыте» *(Livingston,* 1971:83,89).

В статье, посвященной проблемам функционирования традиционных военных организаций, М. Фельд привлекает наше внимание к отличиям между наделенными полномочиями составлять планы и контролировать их исполнение штабными офицерами и обладающими значительным опытом ведения боевых действий, но лишь исполняющими полученные свыше приказы командирами частей и подразделений *(Feld,* 1959). Данное различие «базируется на допущении, что положение [штабных офицеров] позволяет им постоянно быть в курсе происходящего в армии в целом, ...[и] поддерживается иерархической структурой военной организации» (22).

Фундаментальным для разделения процессов формулирования и реализации стратегии является допущение о возможности сбора и передачи «наверх» практи-

БЛИЗОРУКОСТЬ «МАРКЕТИНГОВОЙ МИОПИИ»

(Mintzberg, 1994:279-281)

В 1960 г. Теодор Левитт, профессор маркетинга Гарвардской бизнес-школы, опубликовал свою знаменитую статью «Маркетинговая миопия» (миопия — близорукость). Наверное нет ни одного менеджера или специалиста по планированию, который не был бы знаком с поднятой в ней темой.

По мнению Т. Левитта, фирмы должны определять себя исходя из широкой отраслевой ориентации — «основной родовой потребности», пользуясь терминологией Ф. Котлера и Р. Сингха (*Kotler* and *Singh,* 1981:39), — а не в узком смысле, по продукту или технологии. Излюбленные примеры Т. Левитта: железнодорожные компании должны рассматривать себя как часть транспортной системы, нефтеперерабатывающие— часть энергетической отрасли.

Идея пришлась по душе руководителям компаний, которые взялись переопределяться «кто во что горазд» — к примеру, фирма-производитель шарикоподшипников обозначила свою миссию как «снижение трения». Еще с большим энтузиазмом ее восприняли в бизнес-школах. Чем же еще пробудить интерес студентов, как не высокими рассуждениями о том, что птицефабрики вносят вклад в обеспечение человечества энергией, а компании, специализирующиеся на сборе мусора, облагораживают нашу жизнь? К сожалению, все это не более чем упражнение для ума, которое хоть и помогает увидеть перспективы, в то же время отвлекает людей от земных забот — ощипывания кур и прессования отходов.

Нередко проблема заключается в непомерной амбициозности организации в отношении ее стратегических возможностей — в практически полной уверенности в их безграничности или по крайней мере высокой способности к адаптации. Так, Джордж Стайнер со всей серьезностью утверждает, что «производители кнутов для извозчиков могли оставаться на плаву, если бы определились как поставщики стартеров для транспортных средств» (*Steiner,* 1979:

156). Но на каком, скажите, основании им делать это? У этих продуктов нет ничего общего, — ни с точки зрения материала, ни с точки зрения технологии, ни с точки зрения производственного процесса или каналов распределения — за тем лишь исключением, что кому-нибудь в голову может прийти мысль о сходности их цели (начало движения транспортного средства). Почему для диверсификации этим производителям логичнее выбрать стартеры для двигателей внутреннего сгорания, а не вентиляторные ремни или, допустим, некие прокладки? Или, как сказал Ф. Геллер, почему бы «вместо названий "аксессуары для транспорта" или "системы инициации" им не выбрать определение "все для порки"»? (цит. по *Normann,* 1977: 34).

Почему несколько умных слов на бумаге должны позволить какой-нибудь железнодорожной компании поднимать в небо самолеты или управлять таксопарком? Т. Левитт пишет, что «если в компании искренне *полагают,* что их бизнес — это забота об удовлетворении потребности людей в предоставлении транспортных услуг, ничто не мешает им позаботиться о собственном развитии, которое принесет огромную выгоду» (*Levitt,* 1960: 53, курсив наш). Ничто, кроме ими же установленных границ их компетенции. Слова на бумаге не изменят компанию.

Т. Левитт хотел расширить поле зрения менеджеров. В этом он, пожалуй, преуспел. Как отмечают Ф. Котлер и Р. Сингх, «мало что в этом мире... нельзя потенциально отнести к энергетической сфере» (*Kotler* and *Singh,* 1981: 34). По иронии, переопределив стратегию и объявив ее не позицией, а перспективой, Т. Левитт на самом деле *сузил* ее широту. С переопределением не остается места внутреннему потенциалу; значение имеет только рыночная возможность. В расчет не принимается ни продукт (руководители железнодорожных компаний определили свою отрасль «неправильно», поскольку «они ориентировались на товар (услуги), а не на потребителя» [45]), ни производство («данная форма производства, обработки или чем-вы-там-занимаетесь не может быть признана решающим аспектом отрасли» [55]). Но что же придает рынку смысл: продукт и производство или умник-исследователь? Организациям следует использовать весь доступный им потенциал.

Критики статьи Т. Левитта демонстрируют свои пристрастия в терминологии, предупреждая об опасности «маркетинговой гиперметропии» (т. е. дальнозоркости), когда «лучше видятся далекие цели, чем ближние» (*Kotler* and *Singh,* 1981: 39), или «маркетинговой макропии», из-за которой прежде узкие рыночные сегменты неосмотрительно расширяются «без оглядки на имеющийся опыт и квалификацию» (*Baughman,* 1974:65). По нашему мнению, идея Т. Левитта о маркетинговой миопии изначально страдает близорукостью.

чески без потерь и искажений всех необходимых данных. Но как часто эта посылка не «срабатывает», а тщательно разработанные стратегии терпят фиаско.

Оценка внешней среды организации — обязательное условие разработки ее стратегии, ибо речь идет о влиятельной, порой непредсказуемо действующей силе. Нередко внешние условия изменяются настолько неожиданно, что все предварительные планы приходится отправлять в бумагорезательные машины. Или окружение может быть настолько нестабильным, что разработка каких-либо долгосрочных стратегий становится бессмысленной. Не следует упускать из виду и активную роль «реализаторов», которые могут воспротивиться избранному стратегическому курсу.

Возможно, менеджмент имеет дело с твердолобыми бюрократами, неспособными оценить новую эффективную стратегию. Но не менее вероятно, что в оппозицию входят разумные люди, для которых на первом месте стоят интересы организации, а не желания некоторых представителей руководства. Например, они могут прежде других осознать, что намеченная стратегия невыполнима, что организация не сможет ее осуществить или реализация планов подведет компанию к «краю пропасти», поскольку желаемые результаты не соответствуют внешним условиям.

В основе разделения процессов формулирования и реализации стратегии лежат весьма претенциозные допущения о том, что высшее руководство обладает способностью понимать и предвидеть динамику внешней среды или что организационное окружение достаточно стабильно или по меньшей мере предсказуемо, а значит, сформулированные сегодня стратегии останутся жизнеспособными в течение длительного периода времени. Но вряд ли нам стоит доказывать читателям, что мир день ото дня становится все более «турбулентным» и подобные допущения все чаще демонстрируют свою несостоятельность.

Разделение процессов формулирования и осуществления стратегии в изменчивой или относительно сложной внешней среде просто бессмысленно. Возможны два варианта. Либо «формулировщику» стратегии придется быть одновременно и ее «реализатором», либо «реализатор» должен будет сам «формулировать» стратегию. Иначе говоря, мышление и действие должны быть неразрывно связаны. В первом случае «мыслитель» обязан строго контролировать реализацию планов (что характерно для высокоиндивидуалиэированного предпринимательского подхода к созданию стратегий, который, как отмечалось выше, школа дизайна не приемлет). Во втором случае, когда «одна голова» не способна осмыслить весь поступающий объем информации (как в фирмах, работающих с высокими технологиями), стратегии должны разрабатываться на некой коллективной основе. Участие реализаторов в формулировании стратегии означает *обучение* организации.

Мы рассмотрели спектр взаимоотношений между мышлением и действием. В некоторых ситуациях, когда мысль должна предшествовать действиям и направлять их, проявляется — примерно как в модели школы дизайна, — дихотомия «формулирование-осуществление». Но иногда, в особенности во время или сразу после крупных изменений во внешнем окружении, мысль должна настолько переплетаться с действием, что стратегический процесс правильнее именовать «обучением», а не «дизайном». Но, пожалуй, наиболее распространенными являются промежуточные ситуации, когда мысль отзывается на действие, и наоборот. Как правило, мы имеем дело с предначертанной стратегией, которая развивается в осуществляемую. В таких случаях необходимо очень осторожно использовать слова «формулирование» и «осуществление», как и не следует слепо полагаться на предлагаемую школой дизайна модель построения стратегии.

Завершая критику этой школы, хочется отметить, что ее незамысловатая на первый взгляд модель — просто «идея, которую следует принять к сведению», — в действительности содержит претенциозные допущения о возможностях организаций и способностях их руководителей, допущения, которые в определенных условиях являются полностью или почти полностью несостоятельными. Возможно, проблема кроется в самом слове «дизайн», обладающем в английском языке

признаками как существительного, так и глагола. В результате процесса *дизайна* создается *модель, замысел* или *план*. Внимание приверженцев рассматриваемой нами школы концентрируется не на результате, а на процессе. Но ее представители предполагают, что процесс и результат внутренне связаны, что стратегия — это грандиозный замысел, для создания которого необходим великий мыслитель.

Но какого-то одного, единственно верного способа создания стратегии не существует. Переходя от главы к главе этой книги, вы не раз убедитесь в том, что посылки школы дизайна, да и других школ, являются весьма спорными.

Школа дизайна: контекст и вклад

Цель наших критических комментариев состоит отнюдь не в дискредитации школы дизайна, а в демонстрации несостоятельности ее претензий на универсальность и обладание «наилучшим методом» построения стратегии. В частности, мы отклоняем модель, в которой допускается основанное лишь на поверхностном понимании деятельности организации формирование стратегии.

Итак, степень действенности модели дизайн-школы определяется следующими условиями:

1. В принципе, индивид способен «обработать» всю относящуюся к формированию стратегии информацию. Иногда организации предстоит воплотить в жизнь некий грандиозный замысел, и тогда контроль над процессом разработки стратегии осуществляет способный синтезировать имеющиеся данные высший менеджер. Но это возможно лишь в относительно простых ситуациях, когда стратегу необходимо «переварить» небольшой объем знаний.

2. Стратег должен обладать полным, детальным, глубоким знанием текущей ситуации. Потенциал централизации знаний должен поддерживаться достаточной близостью к организации и опытом работы в ней с тем, чтобы стратег мог осознать *глубинный смысл* происходящего. Индивид способен по-настоящему *узнать* организацию, только пребывая *внутри* нее. Обязательное дополнение к девизу Т. Уотсона и *IBM* «ДУМАЙ!» — возможно, рожденный из образа девушки, собирающей полевые цветы, лозунг «ЧУВСТВУЙ!». К слову, метод обучения на конкретных примерах призывает к прямо противоположному образу действий, когда студент, не обладающий ни достаточным временем, ни необходимой информацией, обязан выбрать «единственно верный» курс. К большому сожалению, данный метод слишком часто переносится и на практику: далекий от реальной жизни организации высший менеджер принимает решения, основываясь лишь на кратких отчетах; консультант-«кочевник» гарантирует «быстрое достижение результата»; члены совета директоров один раз в квартал встречаются на ритуальных собраниях...

3. Необходимые знания должны быть определены прежде, чем будет реализована новая стратегия. Иначе говоря, ситуация должна оставаться достаточно стабильной или по меньшей мере предсказуемой. Стратег не только должен иметь доступ к базе необходимых знаний, но и быть достаточно близким к ней. Индивидуальное обучение должно завершиться прежде, чем будут предприняты намеченные в рамках стратегии действия. Другими словами, в определенный момент стратег должен представлять себе, какие знания необходимы ему для осознания

стратегической перспективы, которая будет значима и по завершении периода реализации стратегии. Выражаясь проще, мир должен оставаться в спокойствии или — что равноценно куда более требовательной посылке — стратег должен уметь прогнозировать грядущие изменения. Но кому дано знать о них наверняка? Миру нет дела до взглядов менеджеров на процесс построения стратегии. Следовательно, в определенных ситуациях, при благоприятных внешних условиях, модель школы дизайна может сработать.

4. Организация должна быть готова реализовать централизованно сформулированную стратегию. Члены организации должны быть готовы подчиниться главному стратегу, посвятить внедрению стратегии свое время, энергию и другие ресурсы. Участие в этом процессе предполагает наличие доброй воли и энтузиазма со стороны членов организации.

Перечисленные условия — контекст, в котором применение модели школы дизайна представляется эффективным, так сказать ее «рыночная ниша». Данный контекст возникает в организациях, нуждающихся в основательной переориентации, *переосмыслении* текущей стратегии, возможном при соблюдении как минимум двух условий. Во-первых, должна возникнуть необходимость в серьезном пересмотре текущей стратегии (коренное изменение ситуации). Во-вторых, предполагается, что ее менеджмент обладает видением начатков новой стабильности, которые будут поддерживать новую стратегию. Другими словами, *модель школы дизайна наиболее адекватна ситуации осуществления радикальных изменений в организации, пережившей период неустойчивости и вступающей в фазу стабильности.* Конечно, возможна ситуация, когда новое интеллектуальное руководство стремится навязать организации, в которой не происходило никаких изменений, более эффективную стратегию. Но очень часто умные руководители заблуждаются; поэтому организации требуется не столько умное, сколько *мудрое* руководство.

Модель данной школы может применяться и еще в одном контексте — в новой организации, имеющей потребность в четком курсе, что позволит ей на равных соперничать с более опытными конкурентами (или позиционировать себя в нише, свободной от их прямого влияния). Период начального осмысления стратегии является, конечно, результатом умозаключений обладающего способностью предвидения предпринимателя, человека, создавшего организацию. И это приближает нас к школе предпринимательства (которая, как мы увидим, склоняется к менее формальному и более «интуитивному» процессу).

Заметим, что критика модели дизайна стратегии ни в коей мере не умаляет заслуги школы *дизайна.* Очевидно, что применение модели может быть ограничено и часто упрощено, но теоретический вклад самой школы как «информации к размышлению» не подвергается сомнениям. Дизайн-школа разработала особый язык, на котором все мы обсуждаем проблемы формирования стратегии, и ввела центральное понятие стратегического менеджмента, а именно положение о том, что стратегия отображает фундаментальное соответствие между внешними возможностями и внутренним потенциалом организации. Значение вклада школы дизайна в развитие стратегического управления ни в коей мере не зависит от того, сколько и какие из посылок модели дизайна представляются нам несостоятельными.

3

ШКОЛА ПЛАНИРОВАНИЯ

Построение стратегии как **ФОРМАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС**

Лежал я себе в теплой постели,
как вдруг оказался частью какого-то плана.
Вуди Аллеи, «Тени и туман»

В 1970-е гг. в академических изданиях и популярной литературе произошел буквально взрыв публикаций. Появились тысячи статей, в которых на все лады превозносились достоинства формальной школы «стратегического планирования». В определенном смысле эта кампания имела успех, поскольку заронила в сознание менеджеров своего рода императив: стратегическое планирование есть нечто современное и прогрессивное, чем они (руководители различных рангов) непременно бы занялись, будь у них побольше времени.

Основные идеи школы планирования прекрасно сочетались с преобладавшей как в обучении менеджеров и большом бизнесе, так и в государственной практике общей тенденцией: формальные процедуры, формальное обучение, формальный анализ, множество цифр. Выработка стратегического курса была прерогативой высококвалифицированных плановиков, входящих в состав специализированных отделов стратегического планирования, имеющих прямой выход на высшее руководство организаций. Появление в университетах и бизнес-школах нового учебного курса «стратегический менеджмент», проведение научных конференций той же тематики придало этой деятельности вполне официальный характер.

Фактически даты «рождения» школы планирования и школы дизайна совпадают. Оказавшая наибольшее влияние на приверженцев школы стратегического планирования работа Игоря Ансоффа «Корпоративная стратегия» *(Ansoff,* 1965) была опубликована в то же самое время, что и рассматривавшееся нами издание Гарвардской школы — в 1965 г. Но вот вниманием фортуны школа планирования оказалась обделена. Период ее сильного воздействия на практику стратегического менеджмента в 1970-х гг. сменился «эпохой застоя», задержкой в развитии, существенным образом подорвавшей ее влияние. В наши дни школа планирования едва влачит существование, являя собой бледную тень былого величия.

Все дело в том, что, хотя количество литературы на тему стратегического планирования впечатляюще возрастало, какие-либо качественные прорывы отсутствовали. Во всех публикациях «перепевались» на авторский лад идеи, заложенные в базовой модели дизайн-школы. В свободное от пропаганды этой концепции время энтузиасты от планирования либо вещали о том, что стратегическое планирование есть своего рода обязанность каждой организации, либо рассказывали о встречающихся в ходе осуществления столь нужного дела «подводных камнях», указывая прежде всего на высшее руководство организации, которое уделяет стратегическому процессу явно недостаточное внимание. И никому не приходило в голову, что все как раз наоборот: руководство уделяет планированию гораздо большее, чем оно того заслуживает, внимание.

Слишком многие авторы воспринимали планирование не как научный подход к формированию стратегии, а как своеобразную религию, которую должны нести в массы толпы миссионеров. В то же время едва ли в каком исследовании задавались вопросом о реальном процессе планирования в организациях. Питер Лоранж, предпринявший попытку провести «обзор эмпирически обоснованных исследований долговременных формальных процессов планирования при разработке корпоративной стратегии» *(Lorange* ,1979:226), смог процитировать в своей работе не

более тридцати источников, в которых рассматривался практический опыт (причем большая их часть представляла из себя заочные анкетные опросы, призванные лишь продемонстрировать «окупаемость» планирования). Представители данной школы, при всей их многочисленности, выполнили весьма ограниченное число по-настоящему глубоких исследований стратегического планирования.

Мы начнем наш анализ с рассмотрения основной модели стратегического планирования, а затем обсудим основные исходные положения школы планирования. После обзора ее более поздних достижений мы перейдем к критическому анализу, а также к оценке вклада школы в развитие стратегического управления.

Основная модель стратегического планирования

Нам известны сотни различных моделей стратегического планирования. В каждом учебнике, и тем более у каждой уважающей себя фирмы, специализирующейся на консультациях по вопросам стратегического планирования, имеется своя собственная модель. Но большинство из них, как правило, сводятся к одним и тем же основным идеям: берем модель ССВУ, разбиваем ее на составные части, обсуждаем каждую из них, снабжая комментарии массой методик и контрольных таблиц, затем чуть более подробно рассматриваем постановку задач, с одной стороны, и разработку бюджета и операционных планов—с другой. И, конечно же, нельзя забывать о диаграммах — чем их больше, тем более яркое впечатление мы производим на читателей или клиентов. В качестве примера на рис. 3.1 мы приводим итоговую диаграмму из книги Джорджа Стейнера «Планирование для высшего руководства» *(Steiner,* 1969). А теперь давайте по очереди рассмотрим основные шаги стратегического планирования.

СТАДИЯ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ. Если приверженцы школы дизайна значительное внимание уделяют проблеме ценностей, то «любимый конек» школы планирования — разработка обширных процедур, призванных разъяснять и, там где это возможно, количественно представить цели организации (которые в таких случаях принято называть *задачами).* К сожалению, здесь наблюдается изрядная путаница. В известной книге «Стратегический менеджмент» Шендель и Хофер поднимают тему отличия «тех [моделей], в которых разделяются цель и задачи формулирования стратегии..., и тех, в которых они объединяются» *(Schendel* and *Hofer,* 1979:16). Как это нередко бывает, почти сразу же появились сторонники школы планирования, которые попытались отделить цель от стратегии, тогда как приверженцы школы дизайна делают это крайне редко. Не очень воодушевляет, когда такой известный автор школы планирования, как И. Ансофф *(Ansoff,* 1965), выносит за рамки списка задач такие пункты, как «расширение товарных линий» и «слияния», в то время как не менее известный в рамках своей школы П. Лоранж использует слово «задачи» для обозначения «стратегии»*.

Ценности, или цели, как это поспешат разъяснить вам «ученики» и «преподаватели» школы дизайна, чересчур сложны для формализации. Возможно, именно

*«На первой стадии, т. е. в процессе постановки задач, как правило, происходит идентификация важнейших альтернативных стратегий: куда или, иначе говоря, в каком стратегическом направлении должна двигаться фирма в целом и ее подразделения» *(Lorange,* 1980:31).

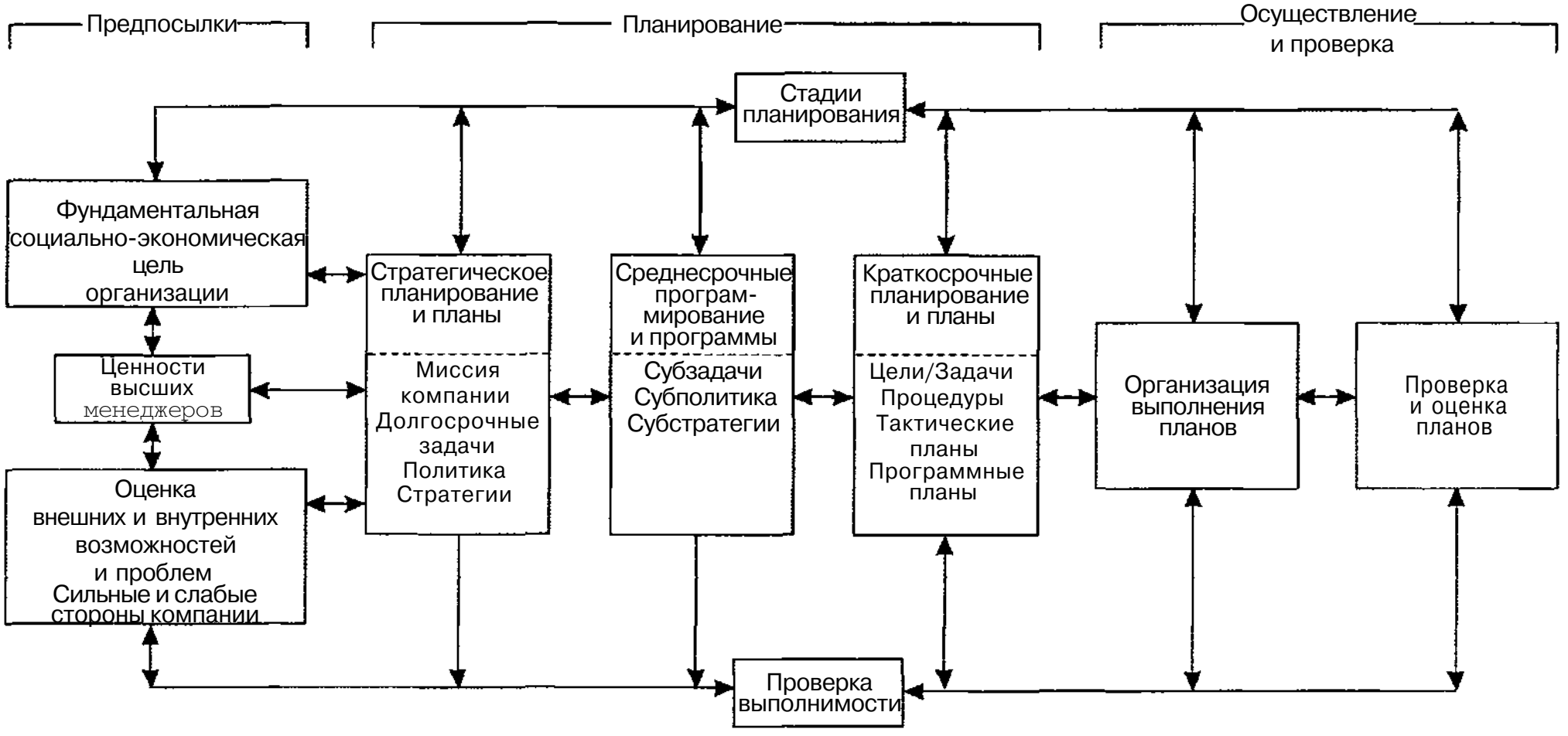


Рис. 3.1. Модель стратегического планирования Дж. Штейнера.
Источник: *G. Steiner* (1969:33)

поэтому очень многие элементы так называемого стратегического планирования сводятся в конечном итоге к количественной оценке целей как средства контроля.

СТАДИЯ ВНЕШНЕГО АУДИТА. Коль скоро задачи определены, то в соответствии с моделью школы дизайна наступает черед следующих двух стадий: оценки внешних и внутренних условий организации. В духе более формализованного подхода школы планирования мы будем говорить о них как об *аудите.*

Главным элементом аудита внешней среды организации является ряд прогнозов о ее будущем состоянии. Приверженцы школы планирования уделяют подобным прогнозам большое внимание, поскольку в случае невозможности контроля над средой невозможно и прогнозирование — а значит, планирование становится бессмысленным. Девизом школы планирования стали слова «предвидеть и готовиться» *(Ackoff,* 1983:59). Для того чтобы учесть все мыслимые факторы внешней среды, ее приверженцы составляли огромные таблицы, разрабатывались мириады различных методов — от самых простых до самых изощренных. В более поздние годы популярность приобрела разработка различного рода сценариев, в которых делались попытки спрогнозировать возможный ход развития событий в организации. В 1980-е гг. специалисты обратили свое внимание на *отраслевой* или *конкурентный анализ,* интерес к которому в значительной степени был подогрет книгой Майкла Портера «Конкурентная стратегия» (мы рассмотрим эту работу в следующей главе).

СТАДИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА. В полном соответствии с плановым подходом тщательной декомпозиции подвергались и методы изучения сильных и слабых сторон организации. Но здесь — быть может, потому что оценка *отличительных* особенностей неизбежно поверхностна — использование формализованных методов обычно ограничивалось лишь приведением различного рода таблиц, или, по выражению М. Йелинек и Д. Амара, носило форму «корпоративной стратегии на «простынях»» *(Jelinek* and *Amar,* 1983:1).

СТАДИЯ ОЦЕНКИ СТРАТЕГИИ. На этой стадии школа планирования подбирала «потерянное» на предыдущих. Процесс оценки стратегии служит задачам развития и совершенствования, и в нем используется множество методов — от простых и проверенных, таких, например, как самые первые варианты расчета прибыльности инвестиций, до самых современных, таких как «оценка конкурентных стратегий», «анализ рисков», «стоимостная кривая», и многих других, связанных с расчетом «акционерной стоимости». Как следует уже из названия, большая часть этих методов имеет дело с финансовым анализом. «Формирование стоимости» превратилось в ключевой термин для всего сообщества плановиков, озабоченного такими проблемами, как отношение рыночной цены акции *к* ее бухгалтерской оценке и размеры собственного капитала компании. В основе такой позиции лежит одна важная предпосылка: основная задача компании состоит в управлении деньгами с целью приумножения их количества. На стадии оценки стратегии (как и в школе дизайна) в сознании возникает еще одно предположение: стратегии не вычисляются и не формируются, а чаще всего в определенный момент времени *очерчиваются,* когда вырисовывается даже не одна, а сразу несколько стратегий, так что впоследствии их можно оценить и выбрать наилучшую.

СТАДИЯ ОПЕРАЦИОНАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ. Именно на этой стадии проявляются детали большинства моделей. Создается впечатление, что процесс планирования, миновав наконец-то узкое горлышко «аэродинамической трубы» формулирования стратегии, устремился в открытое пространство ее осуществления. На самом же деле все может быть с точностью наоборот: если процесс формулирования стратегии может быть неограниченным во времени и дивергентным (что предполагает творческий полет воображения), то процесс осуществления лимитирован во времени и конвергентен (для того, чтобы подвергнуть новые стратегии давлению операционализации). Но так как школа планирования предпочитает формализацию, наибольшими ограничениями характеризуется как раз процесс формулирования стратегий, тогда как на этапе реализации допускается определенная свобода декомпозиции, совершенствования и рационализации, повсеместное ослабление иерархии. Отсюда следует неизбежная ассоциация планирования с контролем.

Декомпозиция, вне всякого сомнения, — важнейший момент данной стадии. Как утверждал Дж. Стейнер, «успешная реализация любой стратегии предполагает ее разбиение на субстратегии» *(Steiner,* 1979:177). Операциоиализация стратегий влечет за собой установку целого ряда иерархий, что предполагает наличие различных уровней с разными временными перспективами. На вершине пирамиды — всесторонние долгосрочные стратегические планы (как правило, пятилетние), под ними — среднесрочные планы, а еще ниже — краткосрочные (годовые) операционные планы. Параллельно иерархии планирования существует иерархия задач, иерархия бюджетов, иерархия подстратегий (корпоративных, коммерческих и функциональных, которые в рамках данной школы рассматриваются не как перспективы, а, скорее, как позиции) и иерархия программ действий.

И наконец, все названные виды работ — задачи, бюджеты, стратегии, программы — сводятся в систему операционных планов, которую иногда называют «мастер-планом». Очевидно, что вся эта система может разрастись до невероятных размеров (см. рис. 3.2, на котором представлена широко известная «система планов» Стэнфордского исследовательского института).

Все усилия, связанные с операционализацией, называются *планированием,* но, как мы уже отмечали выше, на самом деле они, скорее, относятся к *контролю.* Любой бюджет, задачи второго уровня, операционные планы и программы действий привязываются к определенной структурной единице организации — подразделению, отделу, отрасли или индивиду — и определяются для них как установочные.

ПРОГРАММИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА В ЦЕЛОМ. Программирование распространяется не только на определенные шаги стратегического процесса, но и его временной распорядок. В работе Дж. Штейнера в качестве первоначального шага реализации модели стратегического планирования предлагается «планирование планирования» *(Steiner,* 1979). На рис. 3.3 схематически представлен реальный процесс планирования компании *General Electric* (1880 г.), организация стратегического процесса в которой рассматривалась в то время как одна из образцовых. Ежегодный цикл планирования начинался 3 января и заканчивался 6 декабря. «К середине июня руководство компании готовило завершающий отчет по корпоративной стратегии и достижению намеченных целей» *(Lorange* and *Vancil,* 1977:31).

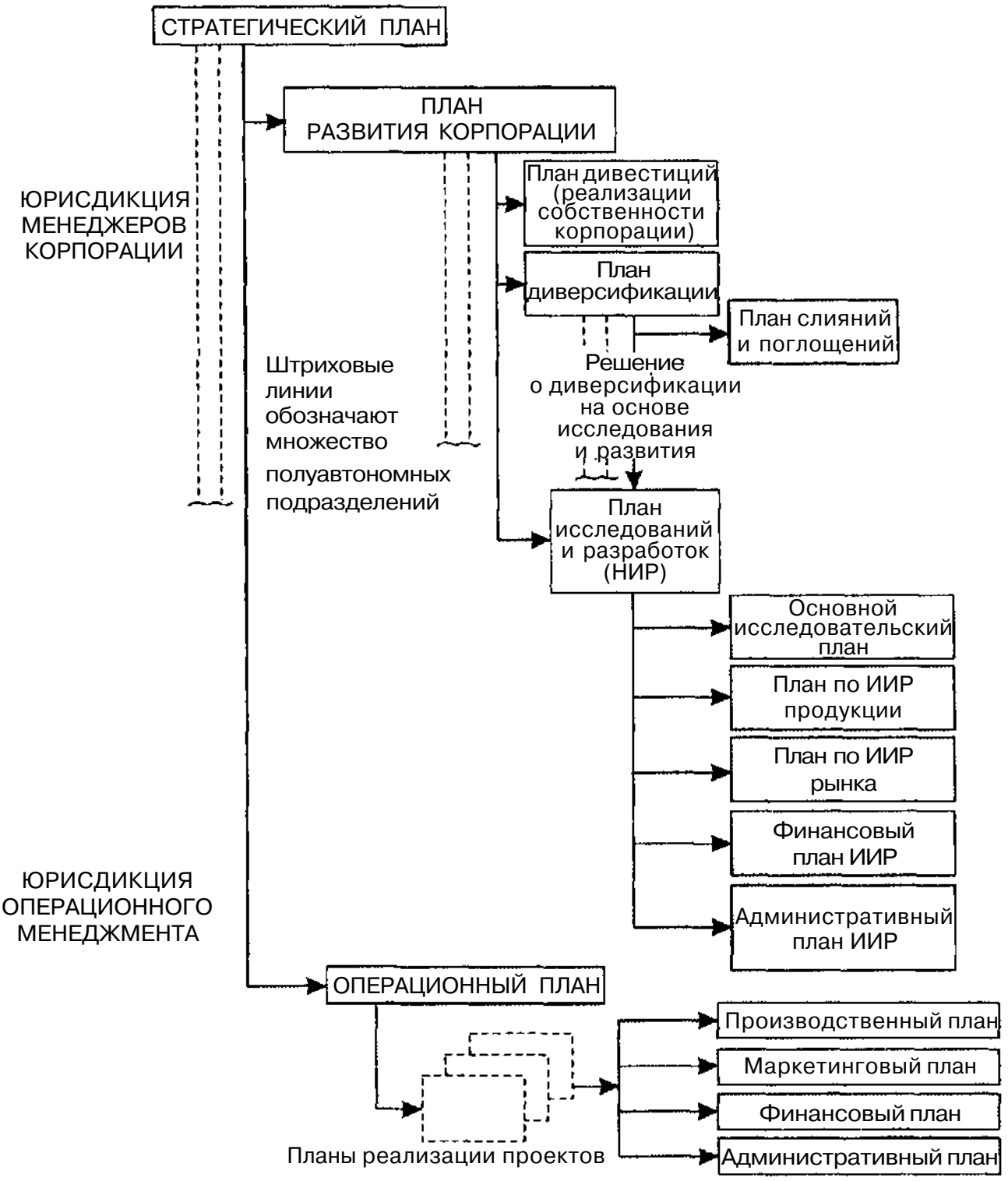


Рис. 3.2. «Система планов» Стэнфордского исследовательского института
Источник; *Stewart* (1963:i)

В И часов 14 июня собравшиеся за круглым столом руководители корпорации знакомились с общей картиной, после чего с особым рвением приступали к завершающему этапу разработки стратегических планов.

«Рассортировка» иерархий

Объединение рассмотренных нами элементов позволяет получить всеобъемлющую модель стратегического планирования. Но годится ли такая модель для чего-либо, кро-

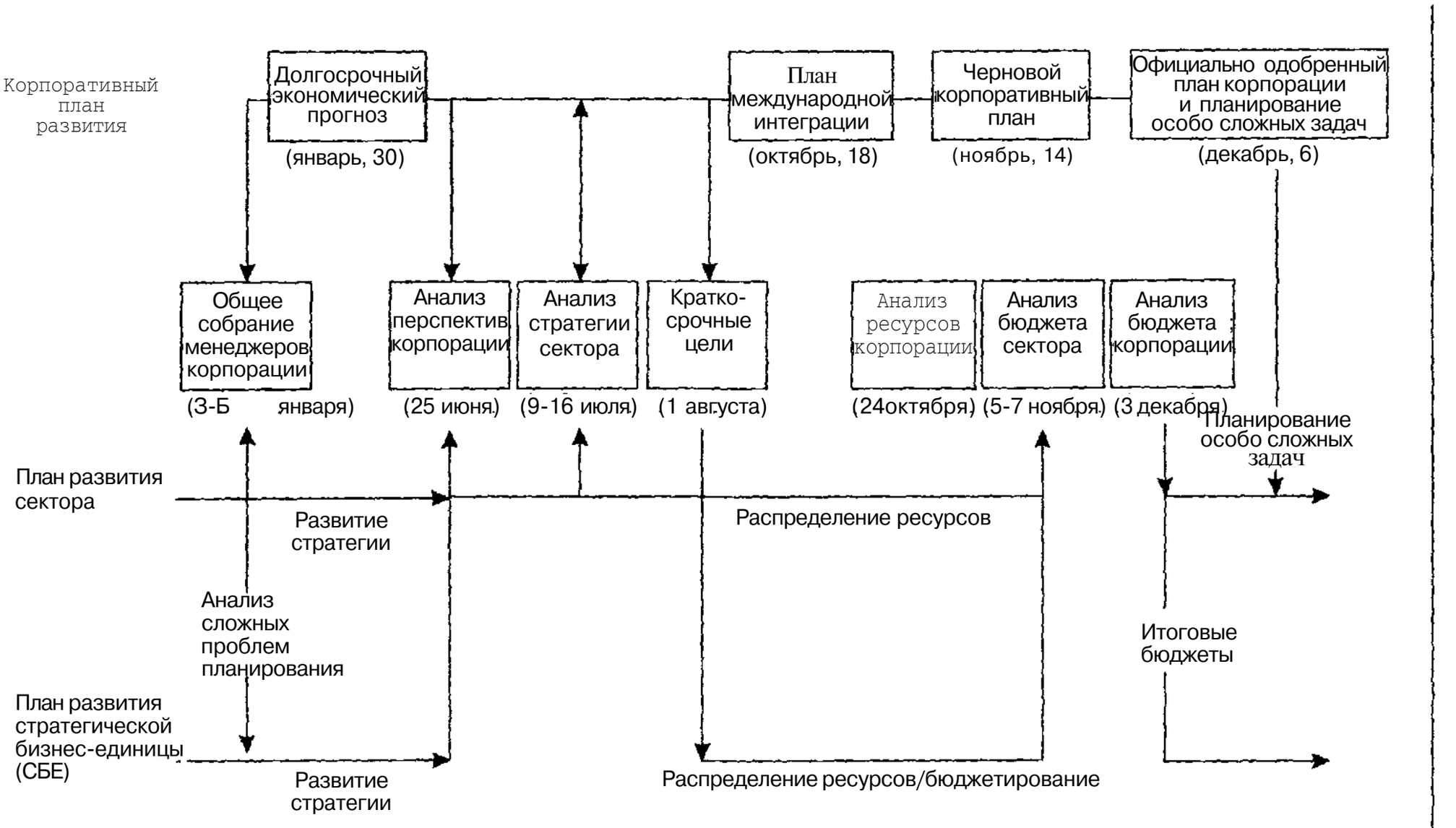


Рис. 3.3. Ежегодный цикл планирования в компании *General Electric*
Источник: *Rothschild* (1980:13).

ме как для собственной декомпозиции? На рис. 3.4 представлены ее основные составные части, четыре уровня иерархии — задачи, бюджеты, стратегии и программы. Жирная линия посередине таблицы знаменует собой «великое разделение» планирования.

На одной стороне оказываются стратегии и программы под общим заголовком *планирование действий,* которые касаются решений, принятых до того, как развитие событий начинает зависеть от действий организации. По другую сторону — задачи и бюджеты, все вместе озаглавленные как *контроль над исполнением,* поскольку их целью является выяснение результатов действий *post factum.*

В полностью разработанной модели задачи обусловливают формулировку стратегии, которая, в свою очередь, «порождает» программы, не только оказывающие определяющее воздействие на бюджет, но и впоследствии являющиеся одним из средств контроля над его исполнением. Такие двунаправленные воздействия имеют место по обе стороны разделительной черты. Прекрасная модель! Но напрашивается вопрос: кому, где и когда в действительности удавалось установить подобные связи?

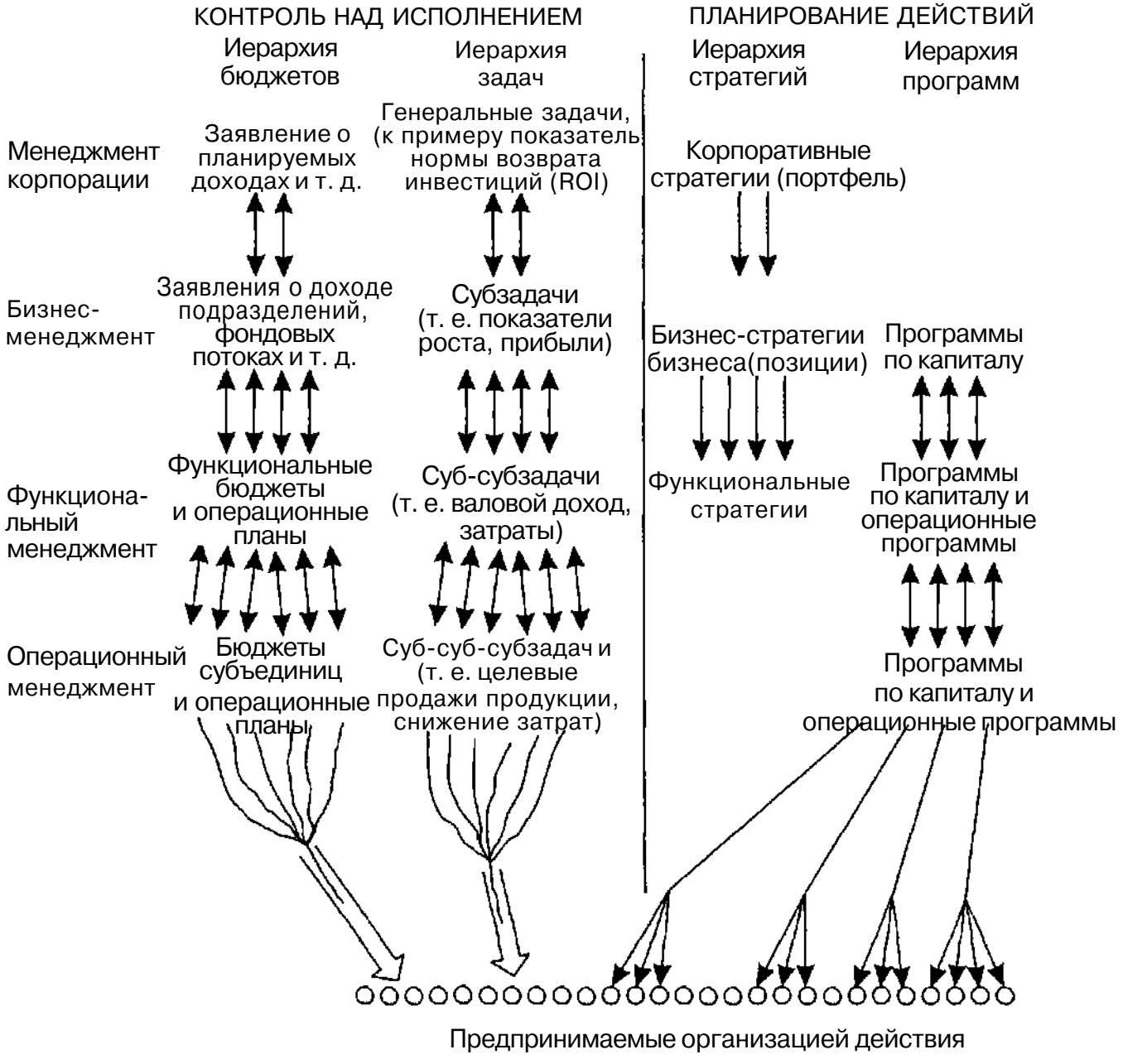


Рис. 3.4. Четыре уровня иерархии планирования
Источник: *Mintzberg, 1994.*

Грубо говоря, не сводится ли «стратегическое планирование» к обычному «жонглированию цифрами» на «стороне исполнения», а экономический анализ намечаемых капиталовложений к принятию решений *ad hoc* на «стороне действий»?

Исходные положения школы планирования

Школа планирования признает многие исходные положения школы дизайна (пожалуй, на все 150 %). Но именно в этом и заключается разница. Во-первых, несмотря на всю схожесть принятых моделей, школа планирования рассматривает практическую реализацию модели предельно формально — почти на грани автоматизма. Простая неформальная модель школы дизайна, таким образом, превращается здесь в строго определенную последовательность шагов.

В основе всех действий лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции — и вот он результат — корпоративная стратегия. Короче говоря, анализ обеспечивает синтез. В своем исследовании по стратегическому планированию в компании *Texas Instruments* М. Йелинек *(Jelinec,* 1979) провела параллель между современным программированием стратегии и практикой Фредерика Тейлора и его «экспертов по эффективности» — и те, и другие работали под лозунгом: «инновации» могут быть «институционализированы».

Что же касается исходного положения о том, что высшее руководство компании должно оставаться главным «архитектором» стратегии, оно, в принципе, остается в силе. Но на практике на долю такого архитектора выпадает, скорее всего, лишь одобрение, но никак не «выстраивание» стратегий. Именно поэтому вместе с планированием появился и плановик — с точки зрения школы планирования центральная фигура стратегического процесса. В одной из публикаций плановиков призывали «задействовать высшее руководство только в ключевых моментах» (к примеру, в сталелитейной компании — всего четыре дня в году!) *(Pennington,* 1972:3).

Акцент на декомпозиции и формализации означает, что основное внимание плановиков направлено на операционные виды деятельности — и в первую очередь на составление расписаний, программ и бюджетов. И напротив, практически ничего не говорится о действительном процессе построения стратегий. Как следствие, *стратегическое* планирование сводится просто к «игре цифр» при контроле за исполнением — что, согласитесь, имеет мало общего со стратегией.

А теперь коротко еще раз перечислим исходные положения школы планирования:

1. Стратегии есть результат контролируемого, осознанного процесса формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображенные в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами.
2. Ответственность за принципиальную сторону всего стратегического процесса возлагается на высшее руководство компании; ответственность же за практическую сторону ложится на плечи кадровых плановиков.
3. При завершении процесса стратегии предстают перед нами полностью готовыми, когда мы четко видим их практические приложения.

Последние достижения школы планирования

Большая часть публикаций школы планирования по-преимуществу вращается вокруг рассмотренных выше моделей. Однако в последнее время появились работы, которые, в целом находясь в русле прежних предпосылок, в большей степени ориентированы на практические приложения. Мы кратко проанализируем здесь два таких новых подхода — сценарное планирование и стратегический контроль, а также приведем несколько обзорных замечаний одного из авторов этой книги о роли плановиков. (Другие результаты, касающиеся акционерного планирования и культурного планирования, обсудим позже, при анализе школы власти и школы культуры соответственно.)

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ. *Сценарии* — один из важнейших инструментов планирования, позаимствованный, по выражению М. Портера *(Porter,* 1985:481), из «стратегического арсенала». В его основе лежит следующее предположение: пусть мы неспособны предсказать будущее, но умозрительное рассмотрение различных вариантов развития событий означает, что мы открываем разум всему новому — быть может, его посетит и правильное решение.

Особый интерес к данному инструменту вызвало появление статьи Пьера Вака (*Wack,* 1985), в которой рассказывалось о практике построения различных сценариев в компании *Royal Dutch Shell,* плановикам которой удалось предсказать характер (если не точное время) известного драматического роста цен на нефть в 1973 г. П. Вак описывает всю сложность и тонкость проведенного ритуала, который основывался на суждениях, не поддающихся формальному анализу и, по словам автора, базировался «в меньшей степени на цифрах, в большей — на внутреннем озарении» (84).

Плановики всегда так или иначе ограничены во времени, поэтому они нуждаются в достаточном количестве перекрывающих собою все мыслимые варианты сценариев (необходимо быть готовыми к любому непредвиденному развитию событий). Но в то же время число подобных сценариев должно быть ограничено, иначе с ними было бы просто невозможно работать. Но тут встает вопрос, а что вообще делать с этими сценариями? На что делать ставку: на сценарии более вероятные, более выгодные, более защищенные, более гибкие или уже имевшие прецеденты *(Porter,* 1985)? Возникает еще одна проблема, которой П. Вак уделяет много внимания: как убедить менеджеров действовать в соответствии с представляющимся наилучшим сценарием? Изменение мировоззрения менеджеров — задача гораздо более трудная, чем само построение сценариев (*Wack,* 1985:84). Но она стоит затраченных усилий:

> Изменение окружающего мира предполагает соответствующие перемены в отношении к нему менеджеров. В противном случае децентрализованное принятие стратегических решений будет лишь «подбрасывать» поленья в «пожар» анархии. Сценарии отражают общий взгляд на новые реалии всех частей организации (89).

Сценарии также раскрывают новые перспективы, так что подобный мысленный эксперимент может рассматриваться как стимулирование творческой активности — даже в тех случаях, когда ни один из сценариев не «ложится» в полной мере на ситуацию. В этом отношении построение сценариев представляет собой *звездный час плановиков,* оказываясь даже более значимым, чем планирование как таковое, поскольку

намерение состоит, скорее, не в формализации процесса создания стратегии, а в усовершенствовании того, что менеджеры со всем этим делают.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ. Возрастает интерес приверженцев школы к проблемам стратегического контроля. Наиболее очевидное звено здесь — контроль непосредственно за стратегией, смысл которого состоит в поддержании постоянной нацеленности организации на выполнение стратегических задач — то, что Роберт Саймоне *(Simons,* 1988:2) назвал «кибернетическим подходом». В самом деле, значительная часть того, что называется стратегическим планированием, по нашему мнению, представляет собой именно стратегический контроль. Кроме того, словосочетание «стратегический контроль» можно рассматривать в значении пересмотра и принятия предложенных стратегий.

Именно так трактуют в книге «Стратегии и стили: роль центра в управлении разветвленными корпорациями» термин «стратегический контроль» ее авторы, М. Гулд и Э. Кэмпбелл *(Goold* and *Campbell,* 1987), — как один из трех стилей создания стратегий, пригодный для управления многоплановыми разветвленными компаниями:

1. *Стратегическое планирование.* Руководящий состав участвует в принятии большого числа стратегических решений, относящихся к деятельности того или иного подразделения (во имя процветания корпорации в целом). Этот стиль в наибольшей степени согласуется с позицией школы планирования, когда центр выступает как организатор плановой деятельности, включающей в себя тщательный анализ ситуации, осуществление общей координации и распределения ресурсов.
2. *Финансовый контроль.* Данный стиль характеризуется минимальным участием центра или высшего руководства корпорации в формировании стратегии. Ответственность за все действия в рамках корпорации возлагается на подразделения. Задача центра — принципиальный общий контроль через краткосрочные бюджеты.
3. *Стратегический контроль.* Это некий гибрид, предполагающий как достаточную автономию подразделений, так и соблюдение интересов корпорации в целом. Ответственность за стратегию ложится на подразделения, но предложенные стратегии должны быть одобрены центральным руководством. Центр «просматривает планы, оценивая их логичность, их слабые и сильные стороны и уровень стратегического мышления своих подчиненных» (74). Коль скоро центральное руководство одобряет предложенные план и бюджет (финансовые показатели задаются в ходе отдельного процесса бюджетирования), оно же и отслеживает порядок выполнения намеченного, сопоставляя сделанное с такими стратегическими вехами, как доля рынка и бюджетные показатели (75).

Позже, в 1994 г., в развитие темы многопрофильных стратегий, М. Гулд, Э. Кэмпбелл и М. Александер предложили рассматривать их через призму метафоры «воспитания» *(Goold, Campbell* and *Alexander, 1994):* члены семьи исполняют различные роли, одни — родителей (центральное руководство корпорации), другие — детей (отдельные подразделения). Безусловно, эту метафору можно с легкостью расшифровать: она содержит в себе очевидный подтекст, касающийся контроля за подразделениями со стороны центра.

> «Родители» должны соблюдать баланс между советами и поощрениями, с одной стороны, и контролем и дисциплиной — с другой. Им приходится мириться с той истиной, что подразделения («дети»), взрослея, меняются, а потому не исключено, что безоблачные отношения с течением времени должны будут подвергнуться пересмотру. Подразделения («дети») хотят знать, как к ним относятся родители, что такое хорошо и что такое плохо... «Родители» играют важную роль при формировании климата в «семье», в котором дружественные отношения между подразделениями («детьми») поощряются, а взаимный антагонизм — осуждается (47).

Но М. Гулд и Дж. Куинн сообщают, что «на практике... очень немногие компании... занимаются формальными и имплицитными измерениями стратегического контроля [отслеживая ход стратегического процесса и контролируя осуществление стратегических планов] и вводят его в свои системы контроля» (*Goolcl* and *Quinn,* 1990:43). Авторы высказываются в пользу «более широкой концепции стратегического контроля, в которой рассогласование между запланированными и реально имевшими место событиями ведет не только к изменению характера действий, но и к пересмотру лежащих в основе плана в целом базовых предпосылок» (46). Обследование более 200 крупнейших британских компаний «показало, что лишь немногие из них (11 %) претендуют на использование систем стратегического контроля того типа», который авторы называют «вполне зрелым» (47).

Да, потребность в успешном осуществлении намеченных стратегий очевидна, ибо только так мы можем убедиться в их действенности в реальных условиях. Но как быть с теми стратегиями, которые никак не отнесешь к числу заранее разработанных (так называемые спонтанные стратегии)?

В этих случаях масштабы стратегического контроля значительно расширяются и выходят за пределы стратегического планирования. Предначертанность отнюдь не является обязательным условием высокой эффективности стратегии. Как следует из приведенной на рис. 3.5 матрицы, осуществление многих заранее планируе-

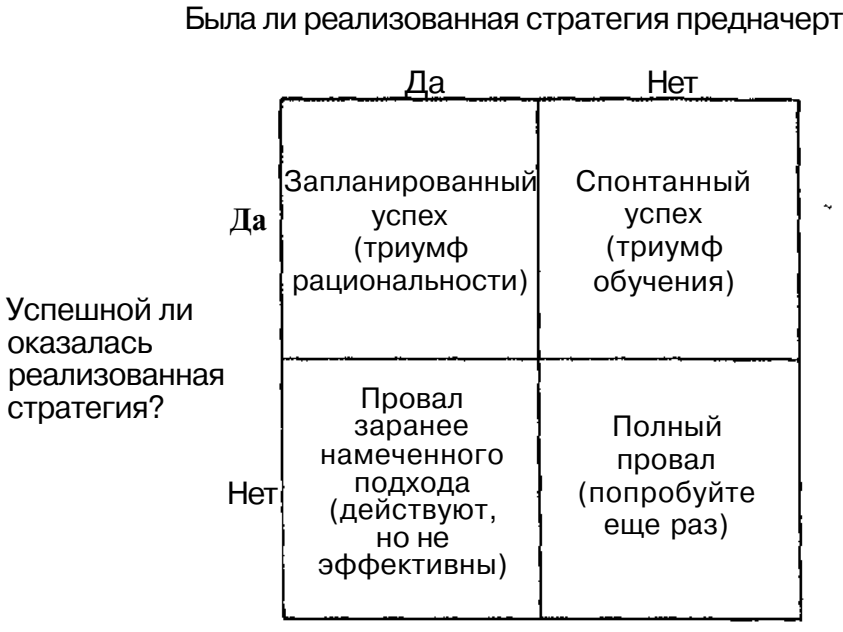


Рис. 3.5. Расширение границ стратегического контроля
Источник: *Mintzberg* (1994:360).

мых стратегий приводит к катастрофе. В конечном счете решающая роль принадлежит не организации планирования, а реальному поведению организации.

Наиболее последовательно данный подход проводится в одной из недавних книг Р. Саймонса, в которой автор определяет системы контроля менеджмента как «формальные, основанные на информации шаблонные процедуры, используемые менеджментом для сохранения неизменными схем организационной деятельности, или, напротив, их видоизменения» *(Simons,* 1995:5). Автор рассматривает четыре уровня контроля: системы *убеждений,* предназначенные для «формирования ценностей, постановки цели и задания курса деятельности организации» (34), системы *ограничения,* устанавливающие пределы дозволяемой деятельности, системы *диагностического* контроля, близкие к традиционным системам обратной связи, предназначенным «для гарантированного достижения поставленных целей» (59), к «средствам реализации стратегии» (90), и системы *интерактивного* контроля.

Несмотря на, казалось бы, повсеместное распространение диагностических систем контроля, Р. Саймонс утверждает, что менеджеры обычно уделяют им недостаточное внимание, в большей степени концентрируясь на интерактивных системах контроля. В отличие от диагностических, интерактивные системы контроля «стимулируют исследования и обучение, создают благоприятные возможности для появления новых стратегий — через ответные реакции организации на возникающие благоприятные возможности и опасности» (91). Старшие менеджеры склонны выбирать интерактивную систему контроля, чтобы «самим регулярно принимать участие в принятии решений подчиненными» (95).

В своем исследовании тридцати американских компаний (производство средств гигиены) Р. Саймоне выделяет пять таких систем: системы проект-менеджмента, системы планирования прибыли, доходные статьи бюджета торговой марки, информационные системы (сбор и распространение информации о состоянии внешней среды компании) и системы подготовки кадров (включая планирование карьерного роста или управление по целям и т. п.). Подобные системы «способствуют спонтанному оформлению новых стратегий»:

> С точки зрения стратегии, подобные системы выступают как *схемы действий.* Менеджеры использующие данные системы на уровне бизнеса менеджеры, даже в отсутствие формальных планов и целей, демонстрируют способность упорядочить предпринимаемые действия, направляя процесс творческого поиска. Нередко сплав тактических действий и творческих экспериментов становится образцом действий, адекватных уровню стратегической неопределенности, и со временем развивается в реализованную стратегию (155).

Внеплановые трудности планирования

Проблемы стратегического планирования стали очевидны в начале 1980-х гг., что было во многом сопряжено со спадом деловой активности многих крупных компаний. Наиболее драматическую форму этот спад приобрел в компании *General Electric,* которая «в буквальном смысле слова книгу об этом написала» *(Potts,* 1984).

Анализу данных проблем была посвящена редакционная статья *«Business Week»* от 17 сентября 1984 г. «Похоже на то, что после десятилетнего почти диктаторского господства над будущим американских корпораций время правления

стратегического планирования подходит к концу, — восклицали ее авторы, — ...лишь немногие из этих разработанных в плановиками, как нас уверяли, блестящих стратегий были успешно воплощены в жизнь». Для *«Business Week»* все эти потрясения были «ни больше ни меньше как "кровавой схваткой" плановиков и менеджеров» (1984:62). Основное внимание авторы статьи уделили анализу опыта «образцовой», с точки зрения использования стратегического планирования, компании *General Electric*.

В соответствии с изложенной в статье версией, в самом начале 1980-х гг. исполнительный директор GE Джек Уэлч принял решение о начале демонтажа системы стратегического планирования. Вице-президент ее подразделения *Major Appliances Business Group* заявил (по крайней мере, так его цитируют), что, наконец-то, «мы вернули себе власть над бизнесом, вырвав его из рук оторванной от жизни бюрократии плановиков» (62). К 1984 г. в нем не осталось *ни одного* плановика.

Однако признаки надвигающейся беды можно было заметить в лагере сторонников стратегического планирования и раньше. Так, один из наиболее энергичных его энтузиастов И. Ансофф писал в 1977 г. (через 12 лет после опубликования своего основного труда «Корпоративная стратегия»), что, «несмотря на то, что технология стратегического планирования существует уже почти двадцать лет, в настоящее время большинство фирм отдает предпочтение менее хлопотному и менее сложному долгосрочному экстраполятивному планированию» *(Ansoff,* 1977:20). И эти проблемы вряд ли исчезли после 1984 г. В работе «Взлет и падение стратегического планирования» Генри Минцберг *(Mintzberg,* 1994) приводит многочисленные свидетельства (там и истории, поведанные популярной прессой, и научные эмпирические исследования), доказывающие, что, несмотря на созданные для стратегического планирования тепличные условия, весь его «пар» ушел в «гудок» *. В отрывке из статьи Дж. Вильсон «Семь смертных грехов стратегического планирования» вы познакомитесь (см. вставку) с некоторыми причинами фиаско.

Реакция плановиков на критику варьировалась от выражений неколебимой веры («отдельные планы могут оказаться неудачными, но планированию, как таковому, альтернативы нет» *(Steiner* and *Kunin,* 1983:15)) до предложений различных усовершенствований, призванных повысить качество прогнозирования, анализа акционерного капитала и т. д.; каждый пытался внести свой вклад в затыкание дыр. Но чаще всего реакция сводилась к любимым «уловкам» плановиков: ссылкам на отсутствие поддержки менеджеров и неблагоприятный для такого рода деятельности климат в целом.

В действительности же стратегическое планирование пользовалось приоритетным вниманием менеджеров. Кроме того, уместно задать вопрос: неужели враждебный по отношению к стратегическому планированию климат был более мягким для других видов стратегической деятельности? И что это такое — благоприятный для планирования климат? Какое влияние он оказывает на эффективность разработки стратегии?

*См. обзоры в *Bresser* and *Bishop,* 1983; *Shrader, Taylor* and *Dalton,* 1984; *Lorange* 1979; *Boyd,* 1991. Более подробно о ситуации в *General Electric* см. *Hamermesh,* 1986; *Wilson,* 1994.

СЕМЬ СМЕРТНЫХ ГРЕХОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

(Wilson, 1994:13)

1. *Сотрудники «берут верх» над процессом.* Такая ситуация возникает отчасти потому, что для осуществления новых функций менеджмент приглашает новых работников, отчасти потому, что персонал заполняет вакуум, создаваемый безразличием среднего звена менеджеров к новым обязанностям, и, наконец, по причине чрезмерных амбиций и высокомерия.
2. *Процесс доминирует над персоналом.* Методология процесса становится чрезмерно формализованной. Сотрудники уделяют слишком большое внимание аналитическим моментам и явно недостаточное — подлинно стратегическим озарениям... Стратегическое мышление приравнивается к стратегическому планированию... Исполнительный директор *General Electric* Джек Уэлч так описывает результат этого процесса: «Книги становятся все толще, их содержание — все более запутанным, обложки — все тверже, а рисунки приобретают все более высокое качество»...
3. *Плановые системы, по-видимому, и создавались с таким расчетом, чтобы не давать никакого результата...* Одна из главных причин неудач школы моделирования заключалась если не в полном отрицании, то, по крайней мере, в преуменьшении роли в планировании тех руководителей, которым по своему положению полагалось заниматься воплощением стратегии в жизнь... Ответную реакцию большинства из них можно выразить прозвучавшей в то время остроумной репликой: «Матрица выбирает стратегию — так пусть она ее и внедряет!» Еще одним недостатком школы дизайна оказалась неспособность объединить стратегические системы планирования с операционными системами; таким образом, стратегии никак не стимулировали действия.
4. *Планирование слишком увлеклось играми в слияния, приобретения и продажи, что наносит значительный ущерб развитию основного бизнеса.* Данная проблема отчасти связана с духом времени, отчасти с неправильным использованием средств планирования...
5. *Процессу планирования недоставало предоставления настоящего выбора стратегий...* Плановики и исполнители слишком поспешно набрасывались на первую же «подходящую» стратегию (т. е. такую, которая удовлетворяла бы определенным условиям), отказываясь от поиска и анализа альтернативных решений. А в результате компании слишком часто останавливались на стандартных стратегиях.
6. *Планирование игнорировало требования организация и культуры...* Процесс фокусировался преимущественно на внешнем окружении, но за счет внутренней среды, которая является критическим моментом осуществления стратегии.
7. *В эру реструктурирования и неопределенности прогнозирование по единственному параметру не может быть адекватной основой планирования...* Превалирующая тенденция заключалась в том, что компании полагались именно на такой род прогнозирования. Сценарное планирование было скорее, исключением, нежели правилом... Планы, основанные на подоб-

> ном прогнозировании, становились все более уязвимыми в условиях повышения уровня неопределенности... (Кроме того,) предположения, высказываемые в планах, растолковывали то будущее, которое обычно представляло собой слегка измененную экстраполяцию прошлого. Имела место врожденная склонность к инерционной разработке стратегий...

Мы упоминали, что планирование может определенным образом подорвать приверженность к стратегической деятельности вообще — и не только находящихся под постоянным централизованным контролем менеджеров среднего уровня, но и управленцев высшего звена, которых, оказывается, в процессе планирования должно просто обходить стороной. Доводилось ли нашим читателям встречать менеджера, который, заполнив все эти бесконечные, положенные в соответствии с ритуалом планирования, формы, сказал бы: «Ну, ребята, было здорово. Не могу дождаться, когда я снова займусь этой работой!»?

Планы по самой своей природе привносят в деятельность определенную степень *жесткости,* ведь они должны устанавливать четкое направление движения организации, а значит, способствовать инкрементальной изменчивости и краткосрочной ориентации. Вспомним, что планирование выстраивается как вокруг категорий, которые *уже* присутствуют в организации, — таких, как стабильная корпорация, бизнес и функциональные стратегии, — так и вокруг существующих структурных единиц (вокруг них и строится весь процесс). Простое и легкое изменение категорий, которые относятся к стратегическим трансформациям, едва ли возможно. Конечно, организации имеют возможность воздействовать на категории, но их «разрушение» предполагает и отказ от выработанных на основе формального (а именно, планового) подхода стратегий. А в итоге мы имеем заключение профессора Гарвардского университета Роберта Хайеса о том, что «рядовые менеджеры жалуются не на *плохое* функционирование стратегических планов, а, напротив, на пагубное воздействие их *надлежащего* функционирования» *(Hayes,* 1985:111).

Ошибки стратегического планирования

Эксперт — это специалист, который в поисках основной ошибки попутно устраняет множество мелких. Здесь мы рассмотрим ошибки стратегического планирования — точнее, три из них, которые, по нашему мнению, в сумме образуют одну большую. Отметим еще раз, что наша критика относится не к планированию как таковому, а к *стратегическому* планированию, т. е. представлениям, согласно которым разработка стратегии осуществляется в ходе структурированного и формализованного процесса (Планирование как таковое выполняет и другие важные организационные функции.)

ОШИБКА ПРЕДОПРЕДЕЛЕНИЯ. Стратегическое планирование предполагает, что организация должна либо предвидеть изменения окружающей среды, либо контролировать ее, либо просто предполагать ее стабильность. В противном случае устанавливать сколько-нибудь жесткий курс движения, что предполагает стратегический план, бессмысленно. Как писал И. Ансофф: «Мы говорим о том плановом горизон-

те, в котором организация способна делать прогнозы с точностью, скажем, ± 20 %» *(Ansoff,* 1965:44). Неожиданное заявление в столь известной книге! Интересно, каким образом некоторым индивидам удается предсказывать предсказуемость?

Практика прогнозирования свидетельствует как раз об обратном. Если повторяющиеся схемы (например, сезонные колебания) еще поддаются предсказанию, то предвидеть такие сдвиги, как, например, технологический прорыв или повышение цен, по словам Спиро Макридакиса, ведущего эксперта в этой области, «практически невозможно» (см. вставку «Прогнозы: пальцем в небо»). По его мнению, в таких случаях единственная возможность состоит в том, чтобы «быть готовым в самом общем плане... мгновенно отреагировать на возникающий сбой» *(Makridakis,* 1990:115). Единственный, с точки зрения планирования, выход — это экстраполяция имеющихся тенденций и надежда на лучшее. К сожалению, лучшее случается не так уж часто: «Долгосрочные прогнозы (на два года и более) известны своей исключительной ненадежностью» *(Hogarth* and *Makridakis,* 1981:122).

Стратегическое планирование требует не только предсказуемости, но и стабильности во время реализации стратегии. Пока мы осуществляем свои планы, мир должен замереть. Помните эти фиксированные даты планов, когда каждый шаг привязан к определенной дате, скажем, 15 июня? Могу себе представить, как конкуренты терпеливо дожидаются 16 числа (особенно японцы, которые не слишком-то доверяют подобным методам планирования).

Стратегии не могут быть рождены точно в срок после «непорочного зачатия». В адаптированной организации «момент истины» может возникнуть в любое время и в любом месте. И если стратегия означает стабильность (как план на будущее или обобщение прошлого), то разработка стратегии означает интерференцию, неожиданную интерференцию.

ОШИБКА РАЗДЕЛЕНИЯ. Упоминавшаяся выше Марианна Йелинек высказывает в своей книге «Институционализация инноваций» одну интересную мысль. Современному стратегическому планированию, по ее мнению, присущ недостаток, характерный для отношения Ф. Тейлора к фабричным рабочим, — в своих попытках систематизировать поведение оно не учитывает человеческие индивидуальности. Вот несколько цитат: «При составлении планов и определении политики не обойтись без административной системы, поскольку только она обладает нужными знаниями о задачах...», «Подлинный менеджмент и подлинная политика сегодня возможны исключительно потому, что руководство не вникает в детали выполняемого задания» (Jelinek,1979:139). Другими словами, система планирования предполагает отделение мыслей от действий, стратегий — от операций (или «тактики»), формулирование от осуществления, мыслителей от исполнителей, а стратегов от объекта стратегий. То есть менеджеры должны освоить науку управления посредством *дистанционного* контроля.

Фокус состоит в том, чтобы постоянно получать нужную информацию — так, чтобы старшие менеджеры там, «наверху», могли предвидеть последствия всех действий там, «внизу», без того, чтобы вникать во все детали. Предполагается, что именно эту задачу выполняют так называемые «обработанные данные» — количе-

ПРОГНОЗЫ: ПАЛЬЦЕМ В НЕБО

- «Атомная энергия ничуть не уступает современным взрывчатым веществам, но ее использование, как представляется, совершенно безопасно» (Уинстон Черчиль, 1939).
- «По моему мнению, весь мировой рынок "тесен" и для пяти компьютеров» (Томас Уотсон, президент *IBM,* 1948).
- «Рентгеновские лучи — не более чем розыгрыш» (Лорд Кельвин, 1900).
- «Человек не сможет подняться в воздух и через тысячу лет» (Уилбур Райт, 1901, цит. по: *Coffey,* 1983)
- Заметка из южно-африканской газеты: «Прогноз погоды необходимо запрашивать непосредственно перед отбытием, поскольку погодные условия непредсказуемы» (см.: *Gimpl*and *Dakin,* 1984:125).
- Аналитик министерства иностранных дел Великобритании в 1903-1950 гг.: «Чуть ли не ежедневно ко мне в кабинет врывались озабоченные напуганные личности с ужасными предсказаниями неминуемой войны. Всякий раз я отказывался им верить. Ошибся я только дважды».

ственно детализированные «факты» о деятельности организации и состоянии внешней среды, подготовленные к непосредственному использованию. И уже на основе этих данных «начальство» — дирекция и плановики — формулирует задания, которые засучив рукава бросаются исполнять остальные сотрудники.

Мы утверждаем, что это — опасное заблуждение. Да, оторванные от реальности менеджеры вместе с погруженными в свои мысли плановиками не так уж часто допускают имеющие необратимые последствия стратегические ошибки. Но по большей части они вообще ничего не создают. Присмотритесь к деятельности организаций, которые так ценят прогнозы и предсказания, и вы увидите, что их руководители четко выполняют рекомендации приверженцев планирования: абстрагируются от деталей. Опытные же стратеги, напротив, придают им особое значение, *погружаются* в них, сохраняя при этом способность извлекать из массы подробностей материал, необходимый для выработки стратегии.

Но уязвимым оказывается и процесс обработки данных. Они нередко запаздывают, далеко не всегда полны, имеют излишне обобщенный характер (см. вставку «Уязвимые места обработки данных»). Вот почему менеджеры, полагающиеся по преимуществу на формализованную информацию (бухгалтерские отчеты, маркетинговые исследования, опросы общественного мнения и т. д.), зачастую неспособны предложить эффективную стратегию.

Конечно же, мы далеки от утверждений о том, что непосредственные впечатления свободны от искажений. Но если менеджеру приходится выбирать между слухами о том, что сегодня его лучшего клиента видели на ланче в обществе конкурентов, и фактом, что не далее, как завтра, его бизнес будет погублен, как вы думаете, долго ли он будет колебаться и в чем будет заключаться его первая реакция? Один-единственный разговор с рассерженным клиентом может стоить большего, чем целые горы отчетов об исследовании рынка просто потому, что отчеты в лучшем случае фиксируют наличие проблемы, а клиент способен подсказать ее удачное решение. Короче говоря, хотя обработанные данные могут дать пищу интеллекту, в основе подавляющего большинства мудрых решений лежат непосредственные впечатления.

УЯЗВИМЫЕ МЕСТА ОБРАБОТКИ ДАННЫХ

(приводится с сокращениями из: *Mintzberg,* 1994:257-266)

Вера в то, что вооруженные системами планирования стратегические менеджеры могут быть отделены от предмета своих усилий, основывается на одном фундаментальном предположении: они получают всю необходимую им информацию официальным путем. Хаотичный мир — с его помехами, слухами, искажениями, субъективными впечатлениями — должен быть сведен к твердым научным фактам, уточненным и подготовленным, обеспечивающим устойчивое поступление в легко усваиваемой форме. Системы, носящие такие гордые имена, как «информационные технологии», «стратегические информационные системы», «экспертные системы», «тотальные системы» или же просто «управленческие информационные системы», не имеют права не справиться с этой функцией. К сожалению, в лежащем в основе деятельности такого рода систем процессе обработке данных присутствуют уязвимые места:

1. Обработанная информация, как правило, ограничена рамками, ей не хватает полноты, зачастую ответственные за ее предоставление сотрудники оказываются не в состоянии уловить важные внеэкономические или неподдающиеся количественному выражению факторы. Значительная часть информации — столь необходимой для выработки стратегии — и вовсе не может быть представлена в виде «обработанных фактов». Выражение лица покупателя, настроения на производстве, тон голоса государственного чиновника, — все это может стать информацией для менеджера, но не представляет никакой ценности для формальной системы. А потому менеджеры тратят массу времени на создание собственных информационных систем, которые учитывали бы все многообразие контактов и данные любого рода.
2. Большая часть информации носит обобщенный, не позволяющий эффективно воспользоваться ею характер. Наиболее очевидное решение для перегруженного информацией и действующего при постоянной нехватке времени менеджера — обобщение информации. Прекрасный образец такого рода мышления — организация компании *General Electric до* 1980 г. Прежде всего в ней помимо подразделений и отделов были созданы так называемые «стратегические бизнес-единицы» (СБЕ), а впоследствии «над ними» еще и «сектора». Одна из причин такого дробления состояла в стремлении повысить уровень обобщения данных для того, чтобы высшее руководство получило возможность достаточно быстро «переваривать» всю необходимую информацию. Проблема в том, что при таком уровне обобщении теряется не только значительная часть предоставляемой информации, но зачастую и сам ее смысл. В самом деле, что могут сказать руководству *General Electric* о той сложнейшей организации, которую они возглавляют, обобщенные сообщения по шести секторам? Конечно, неплохо полюбоваться «сверху» на «лес» компании, но лишь до тех пор, пока не придет время рубить деревья. Проанализироваший привычные для нескольких президентов США формы сбора информации Ричард Нойштадт так комментирует это обстоятельство: «Оценить чей-то личный вклад президенту помогает отнюдь не представляемая в обобщенном виде информация, но *своеобразная амальгама* данных и впечатлений. Проник-

нуть в суть вещей помогают разного рода *осязаемые детали,* которые в сознании президента складываются в некую единую картину... Ему приходится "исполнять функции" директора своего собственного центрального информационного управления» *(Neustadt,* 1960:153-154, курсив наш).

3. Большая часть обработанной информации запаздывает настолько, что использовать ее в разработке стратегии практически невозможно. Необходимо время, чтобы информация «отстоялась», чтобы тенденции и события проявили себя в качестве «фактов». Еще больше времени требуется для того, чтобы факты были проанализированы, обобщены и «поданы» на стол руководства в виде различного рода докладов и обзоров. Причем, если доклады должны укладываться в некое расписание и поспеть к определенной дате, для их подготовки требуется еще больше времени. Но ведь выработка стратегии — процесс динамичный, часто предполагающий немедленную реакцию на стимулы. Менеджеры не имеют права ждать обработанной информации, в то время как конкуренты «уводят» наиболее выгодных клиентов.
4. И наконец, значительная часть обработанной информации на самом деле не является столь уж надежной. Как правило, к таковой принято относить непосредственные впечатления и необработанную информацию, так как они якобы формируются под воздействием разного рода пристрастий и предубеждений, а обработанная информация, напротив, является точной и конкретной. Именно ее передают и сохраняют на электронных носителях. На самом же деле так называемая обработанная информация может быть куда менее достоверной, чем непосредственные впечатления. В процессе количественной обработки неизбежны какие-то потери (пока «сработают» все эти электроны). Каждый, кто когда-либо занимался количественными измерениями — будь то подсчет процента брака на производстве или научных публикаций в университете — знает, как много разного рода неточностей и искажений, как осознанных, так и неосознанных, привносится в этот процесс. Как рассказывает в своей увлекательной книге, в которой анализируется принятый в Британской авиастроительной промышленности во времена Второй мировой войны процесс планирования, Эли Девонс, несмотря на «произвольные допущения, сделанные» при сборе данных, «если какая-то цифра попадала в отчет... то вскоре она становилась "общепринятой" и оставалась таковой до тех пор, пока у кого-нибудь ни появлялись разумные основания ее опровергнуть... Ну а уж если какие-то цифры называли "статистикой", то они приобретали авторитет и непогрешимость Священного писания» *(Devons,* 1950:ch.7).

Эффективная стратегия объединяет действия и мышление, а значит, и осуществление и формулирование. Мы мыслим для того, чтобы действовать, но в равной мере мы и действуем для того, чтобы мыслить. Мы испытываем приемы на практике, и, если они срабатывают, они постепенно перерастают в образцы, некие схемы действий, а затем и в стратегию. И это все вовсе не хитрости неорганизованных людей, а самая суть стратегического научения (см.: *De Geus,* 1988. Тот самый человек, который придумал лозунг компании *Shell:* «Планирование — это обучение»).

Таким образом, стратегическое мышление ломает классическую дихотомию, «разрешая» осуществлению информировать формулирование. Как мы отмечали

в предыдущей главе, либо тот, кто формулирует стратегии, должен принимать участие в их реализации, либо же, наоборот, тот, кто внедряет стратегии, должен оказывать воздействие на их создание (первая ситуация выражает суть школы предпринимательства, вторая — школы обучения). Но в любом случае процесс разработки стратегий должен приобрести черты диалога. А посему, оставив на время тему стратегического планирования, мы поговорим о стратегическом мышлении и его взаимосвязи с действием.

ОШИБКА ФОРМАЛИЗАЦИИ. На что на самом деле способны системы? Возможно ли, что стратегическое планирование, пользуясь словами одного экономиста из Стэнфордского исследовательского института, может «воспроизвести» процесс «гениального предпринимательства»? *(McConnel,* 1972:2). Осуществима ли формализация процесса творчества? И, кроме того, позволяет ли проведенный анализ произвести синтез?

Вспомним, что стратегическое планирование подавалось нам не как *помощь* в процессе создания стратегий или *поддержка* естественного хода процесса управления (включая сюда и интуицию), но как выработка стратегии и некая *замена* интуиции. Сторонники школы планирования долгое время утверждали, что это и есть «наилучший способ» выстраивания стратегии. Но в отличие от Ф. Тейлора плановики никогда всерьез не изучали процесс, который они собирались усовершенствовать. Самая лучшая практика просто сводилась к *их* практике. Если «руководство корпорации не будет достаточно последовательно следовать дисциплине стратегического планирования, оно подвергнет серьезной опасности, либо просто сведет на нет перспективы стратегического мышления...», — писал П. Лоранж *(Lorange,* 1980), впрочем, ничуть не затрудняя себя приведением хоть каких-то фактических доказательств.

В самом деле, вспомним все эти некогда популярные графики стратегического планирования и постараемся найти в них объяснения того, как же на самом деле создаются стратегии. Вряд ли у нас получится хоть что-нибудь, поскольку такие вопросы даже не ставились. Во всех этих пространных рассуждениях о необходимости построения стратегии как планового процесса вы не найдете ни слова о том, как на самом деле работает мысль если не гениального предпринимателя, то хотя бы обыкновенного компетентного стратега. В лучшем случае — или, скорее, в худшем — вставлялась пара обведенных в рамку лозунгов: «Помните о непредвиденных обстоятельствах!» или «Используйте интуицию!» *(Malmlow,* 1972). Очень полезные замечания, ничего не скажешь! Но ведь нельзя разобраться в явлении, просто подчеркнув слова лектора или поставив после них три восклицательных знака.

Исследования показывают (см. последующие главы), что создание стратегий — невообразимо сложный процесс, включающий в себя самые изощренные и тонкие, а временами- бессознательные, когнитивные и социальные процессы. Это заставляет нас учитывать все виды информации, однако многие из них не могут быть представлены в количественном виде и доступны лишь тем стратегам, которые чувствуют под ногами твердую почву. Стратегический процесс невозможно ни вогнать в жесткие рамки расписания, ни пустить по накатанной колее. Эффективные стратегии неизбежно выявляют новые качества организации. И даже когда они в значительной мере являются предначертанными, то и тогда основываются не столько на формальном планировании, сколько на неформальном провидении. Кроме того, в создании

по-настоящему новаторских стратегий одну из важных, если не сказать ключевую роль, играет научение на основе внезапных озарений, происходящих при благоприятном стечении обстоятельств, и удачные незапланированные находки. Понятно, что такой процесс требует развитой интуиции, способностей к творчеству и синтезу и еще много таких вещей, которые с трудом уживаются с формальным плановым подходом. П. Лораиж с таким же успехом мог задаваться вопросом: не нанесет ли жесткое следование руководства корпорации дисциплине стратегического планирования непоправимый ущерб перспективам стратегического мышления?

Фиаско стратегического планирования — это провал формализации, систем, которые справляются с подобного рода заданиями гораздо лучше, чем люди из плоти и крови. Это и фиаско попыток предсказать возможные отклонения в процессе последовательного развития событий, подвергнуть институционализации творческий процесс и заменить обработанными данными непосредственное восприятие, втиснуть динамичные факторы в жесткие временные рамки. Формальные системы могут, конечно, обрабатывать большее количество информации — по крайней мере специальным образом подготовленной, обобщать ее и накапливать. Но они никогда не смогут *сжиться с ней, попять ее и синтезировать.*

С этой формализацией происходит нечто странное. Что-то такое, что затрагивает самую суть деятельности компании, как бы «теряется по дороге». Будучи всего лишь людьми, мы часто впадаем в заблуждение, полагая, что можем овладеть процессом, просто разбив его на части и выстроив для каждой из них отдельную процедуру, что зачастую просто обессмысливает все наши действия. Когда мы пытаемся применить данный метод и к некоторым другим процессам, включая научение и обучение, творчество и т. п., возникает лишь видимость того, что мы сумели подогнать их под какой-то график. Мы проиллюстрируем данную мысль на примере *грани формализации,* графически изображенной на рис. 3.6.

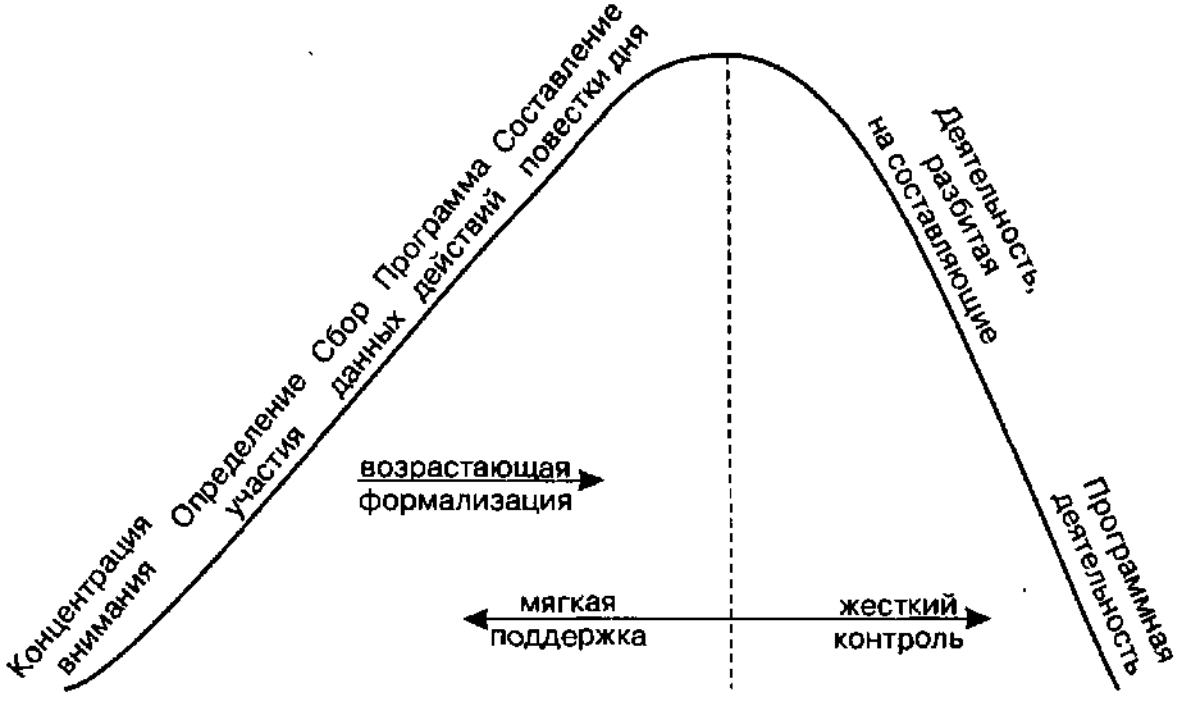


Рис. 3.6. Грань формализации
Источник: *Mintzberg,* 1994.

Плановики и менеджеры должны всегда чувствовать грань: что может быть заключено в формальные рамки, а что — нет. Для того чтобы быть уверенными, что на совещание прибудут все вызванные сотрудники, менеджер формализует время и степень их участия. Ну а как насчет составления повестки дня — для того, чтобы не терять драгоценного времени? Кажется вполне разумным заняться и этим. А насчет процедур — для того, чтобы быть уверенным в порядке дискуссии? Ну... В какой момент мы понимаем, что все идет по плану, но причем тут стратегическое мышление? Разбивка процесса создания стратегии на составные части — к примеру, утром обсуждаются цели, а в середине дня сильные и слабые стороны — может погубить творческую дискуссию «в зародыше». Повторяем, что цель стратега состоит не в анализе как таковом, а в синтезе. Попытка втиснуть стратегический процесс в определенные жесткие рамки может попросту погубить его.

Л. Дзан разграничивал «системы, способствующие мышлению» и «системы, которые пытаются все сделать сами» (*Zan,* 1987:191). Процитируем одного из руководителей компании *Texas Instruments,* который так отзывался о системах компании: «Мы их забюрократизировали. Мы применяем их как орудие контроля, а ведь это — всего лишь вспомогательные инструменты» (цит. по: *Jelelinek* and *Schoonhoven,* 1990:411). Во вставке «Бюджетирование инвестиций против формирования стратегии» мы постараемся показать, как в ту же ловушку попадает и процесс бюджетирования, а именно — вспомогательный инструментарий становится тормозом на пути стратегического мышления.

Таким образом, проблема стратегического планирования связана не столько с какой-то отдельно категорией, сколько с самим процессом разбиения по категориям. И никакой передвижкой рамок не устранить проблему, которая коренится в самом факте их существования. Для выработки по-настоящему новой стратегии необходимо выйти за рамки, создать новые перспективы и комбинации. Шалтай-Болтай преподал нам один урок: не все то, что можно разобрать на части, удастся потом собрать снова.

САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА «СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ». Ну вот, мы и подошли к основной ошибке школы стратегического планирования, которая на самом деле заключает в себе три рассмотренных нами выше ляпсуса. Поскольку *анализ отнюдь не тождествен синтезу, стратегическому планированию никогда не суждено стать разработкой стратегии.* Анализ может предшествовать синтезу и поддерживать его. Он может следовать за синтезом и способствовать его совершенствованию, подвергая декомпозиции и формализации его последствия. Однако анализ никогда не заменит собою синтез. Никакие разработки не позволяют путем опоры на формальные процедуры предсказать сбои в последовательном развитии событий и информировать изолированных менеджеров таким образом, чтобы они могли создавать новые стратегии. Поэтому планирование — в большей мере, чем обеспечение новыми стратегиями, — не может состояться без их априорного создания.

Из всего вышесказанного правомерно сделать вывод, что стратегическое планирование не соответствует своему наименованию. Точнее было бы его назвать *стратегическим программированием.* Это занятие, безусловно, полезно, когда необходимо — если в этом существует реальная потребность — формализовать *следствия* реализации стратегий, которые формируются каким-то иным образом. Но в любом случае термин «стратегическое планирование» представляет собой явный оксюморон.

БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ИНВЕСТИЦИЙ ПРОТИВ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

(приводится в сокращении из: *Mintzberg,* 1994:122-133)

Бюджетирование капиталовложений — стандартная процедура, посредством которой менеджеры (главы подразделений, функциональные менеджеры и др.) представляют индивидуальные проекты для одобрения вышестоящими инстанциями. Обычно они составляются в терминах расходов и доходов (которые в совокупности показывают уровень прибыльности капиталовложений), так что менеджеры более высокого ранга могут сравнивать их и ранжировать, принимая лишь те, которые в данный момент вписываются в приемлемые для фирмы объемы инвестиций. Поскольку импульс идет снизу вверх, от менеджеров подразделений к руководству компании в целом, составление смет также иногда называют восходящим стратегическим планированием.

Однако анализ практики составления подобных бюджетов приводит нас к весьма интересным выводам. Одно из ранних исследований — интенсивное зондирование этих процессов в одной крупной дивизионализированной компании — позволило выделить следующую тенденцию: старшие менеджеры, как правило, санкционируют все достигшие их уровня проекты. «Решающим моментом, — отмечает автор, — становилось то, направит ли группа чиновников, обладающая правом выдвижения проектов, заявку именно тем спонсорам, которые ею заинтересуются; в случае удачи далее никаких особых препятствий на пути проекта уже не возникало» (*Bower,* 1970:322).

В более позднем исследовании П. Марш и его коллеги провели тщательное исследование трех фирм, которые, по отзывам наблюдателей, «собаку съели» в распределении капиталов, и обнаружили полный набор проблем. Процедуру руководства оказалось «весьма затруднительно классифицировать» *(Marsh* et al., 1988:22); рассмотрение проектов на совете директоров подразделения в одной из фирм было определено как «жульничество», а в другой — как «следование стереотипам» (23). «В тех случаях, когда возникали трудности с точной количественной оценкой расходов и доходов, проекты просто снимались с рассмотрения».

В исследовании бюджетного процесса в финских и шведских фирмах Г. Бромс и Г. Гамберг обнаружили, что его участники «регулярно не дотягивают до заявленных цифр» (объявляют о 25 % норме возврата инвестиций, на самом деле получая лишь где-то около 7 %). Авторы отмечают, что подобный «самообман», все эти «заклинания» являются «социально принятым фактом» *(Broms* and *Gahmberg,* 1987:121).

Бюджетирование капиталовложений, следовательно, предстает как формальное средство, прилагаемое не для стратегического планирования, а для структурирования рассмотрения проектов и для информирования о них руководства. Так, самые значительные инвестиции направляются на те проекты, которые идут в русле существующих стратегий, что означает полное отсутствие свежих стратегических идей. Иными словами, поддерживаются лишь те стратегии, которые уже использовались ранее. Конечно, некоторые проекты могут ломать установившуюся схему действий, создавая прецеденты, которые приводят к изменению стратегии (спонтан-

ным образом). Но, к сожалению, у нас есть все основания подозревать, что процедура бюджетирования капиталовложений устроена таким образом, что она препятствует стратегическим переменам и стратегическому мышлению.

Составление бюджетных смет является расчлененным, а точнее — *расчленяющим процессом.* Ожидается, что проекты будут предлагаться подразделениями или отделами независимо. Любая связь, действующая через цепь структурных единиц, для удобства формального анализа должна быть проигнорирована. Но творческая стратегия синергетична по своей сути — это реализация новых, дающих преимущество комбинаций, и бюджетирование инвестиций может помешать ее развитию. «Если бы ключевые игроки действовали лишь на основе рациональной и доступной финансовой информации, то у нас до сих пор не было бы ни копировальных аппаратов..., ни самолетов, ни реактивных двигателей, ни телевидения, ни компьютеров... и т, д. до бесконечности» *(Quinn,* 1980a:171, 174).

Представьте себе старшего менеджера, который рассматривает предложения по капитальным вложениям на основе только финансового плана. Возможно ли стратегическое мышление, если информация поступает к нему по частям и кускам, в обобщенной, оцифрованной и расчлененной форме? А теперь представьте себя на месте спонсора, который рассматривает предлагаемые проекты, сидя у себя за компьютером. От вас не требуют понимания стратегии, какие ждут и заботы о будущем того или иного подразделения. Все, что от вас требуется, — это количественное подтверждение тем шагам, которые вы собираетесь предпринять; каждый из них «упакован» в аккуратные пакеты для наибольшего удобства его рассмотрения вышестоящим руководством.

В заключение отметим, что бюджетирование не только не согласуется с формированием стратегии — более того, мешает последней. Но иногда, несмотря на диктат плановой модели, оно оказывает непреднамеренное воздействие и на стратегии.

Контекст и научный вклад школы планирования

Но не стоит вместе с водой выплескивать и дитя стратегического планирования. Плановики играют существенную роль в формирования стратегии — правда, если они находятся не внутри черного ящика формирования стратегии, а вокруг него, как это представлено на рис. 3.7. Они могут быть аналитиками, обеспечивая поступление информации на вход системы, — в особенности те из них, кто склонен к обзорным исследованиям. Они могут также тщательно исследовать стратегии на выходе из черного ящика, способствуя повышению их жизнеспособности. Они могут также выполнять функции катализатора (избегая при этом методов формального планирования, разного рода указаний и распоряжений), поддерживая те стратегические ходы, которые в наибольшей степени подходят данной организации в данный момент. (А потому они непременно должны прочесть эту книгу!) Мы имеем в виду, что организации безусловно нуждаются в

ВНЕШНЯЯ СТОРОНА ИНСТРУМЕНТАЛИЗМА

(из *Rigby,* 1993:15)

1. *В каждом методе есть свои сильные и слабые стороны.* Для того чтобы добиться успеха, творчески использовать нужные методы в нужные моменты, необходимо в полной мере знать и те, и другие, а также побочные эффекты каждого из них. Секрет состоит в том..., чтобы понять, когда, как и какие инструментальные средства использовать.
2. *Инструментальные средства оцениваются по степени их пригодности, а не по степени новизны.*
3. *Инструментальные средства для людей,* а не *люди для инструментальных средств.* Сторонники того или иного метода менеджмента расхваливают его столь же громко, сколь безудержно его поносят противники. Истина в том, что инструментальные средства ни при чем: процветающие и разваливающиеся компании создают люди.

инструментарии, но инструментарии правильно применяемом (см. «Внешняя сторона инструментализма»).

В случае необходимости (но только в этом случае!) плановики могут заниматься и формальным планированием, но используя его исключительно в качестве средства создания *программ* реализации выходящих из черного ящика стратегий. Они могут быть кодифицированы, усовершенствованы, переведены на язык частных программ для частных случаев, повседневных планов и смет, а также использованы в качестве средств коммуникации и контроля.

Конечно, творчески настроенные плановики иногда могут выступать и в качестве стратегов (т. е. внедряться внутрь черного ящика). Но такая позиция в большей степени зависит не столько от формализованных методов планирования, сколько от личных знаний, творческих навыков и способности к синтезу.

Одни из этих ролей более формально-аналитические, другие — менее. Следовательно, организациям необходимо различать два типа плановиков, которых условно можно назвать «левшами» и «правшами». «Левша» поощряет творческое стратегическое мышление, он поднимает сложные вопросы, старается выявить в потоке действий организации спонтанные стратегии. «Правша» имеет дело с более формальным видом стратегического анализа, преимущественно с

Рис. 3.7. Плановики и разработка стратегий

программированием явно предначертанных стратегий, которые (надеемся, что наша дискуссия сделает это ясным) подходят, скорее всего, только *стабильному, предсказуемому* контексту — или, что то же самое, контексту, *контролируемому* организацией. Но когда наступает эпоха серьезных перемен и ситуация становится гораздо менее стабильной, предсказуемой и/или контролируемой, мы рекомендовали бы обратиться, во-первых, к более свободным формам разработки стратегии, а во-вторых, к плановику-«левше>>, а не к указаниям школы планирования.

4

ШКОЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Построение стратегии как АНАЛИТИЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС

В науке, как и в любви, концентрация на технике нередко приводит к импотенции.

Бергер

В начале 1980-х гг. господствовавшие на поле стратегического менеджмента экономические ветры унесли или, по крайней мере, «разогнали по углам» большую часть традиционной прескриптивной литературы. Школа *позиционирования* признает многие исходные положения школ планирования и дизайна и их фундаментальные модели, добавляя со своей стороны к их содержанию два важных аспекта. Во-первых, она в буквальном смысле подчеркивает значение стратегий самих по себе, а не только процесса, посредством которого они формируются. И во-вторых, она уходит от деклараций школы планирования и повторений модели школы дизайна: школа позиционирования, фокусируясь на содержании стратегий, открыла для всестороннего исследования предписывающую сторону стратегического менеджмента.

Теперь-то ученым и консультантам было во что вонзить зубы: они получили возможность заняться изучением наиболее адекватных организациям стратегий и предписанием того, в каких контекстах они будут наиболее эффективны. Таким образом, область, которой в начале 1980-х гг. фактически присвоили наименование «стратегического менеджмента», получила толчок, вознесший ее на небывалые высоты. Чуть ли не ежедневно проводились научно-практические конференции, множились различные курсы, то тут, то там появлялись новые журналы и консультационные фирмы, так называемые «стратегические бутики» — возникла целая «индустрия стратегии». Принимая во внимание масштабы школы позиционирования, а также то, что она и сегодня пользуется большим влиянием, в нашей книге мы отводим ей весьма значительное место.

Появление М. Портера

Переломным для судьбы школы позиционирования стал выход знаменитой книги М. Портера «Конкурентная стратегия» *(Porter,* 1980). Едва ли публикация одной книги может ознаменовать появление новой школы, но то, что она подействовала как очень сильный стимулятор, несомненно. К тому моменту ученые и практики во многом разочаровались в шко́лах дизайна и планирования, повсеместно ощущалась потребность в новой прочной основе. Так же, как небольшое возмущение может привести к внезапному застыванию перенасыщенного раствора, так и «Конкурентная стратегия» связала воедино интересы целого поколения ученых и консультантов. Последовала огромная волна активности, которая быстро сделала эту школу доминирующей в сво́ей области.

Конечно, книга М. Портера была отнюдь не первой посвященной содержанию стратегий фундаментальной работой (более того, основное внимание в ней уделялось не столько содержанию стратегий, сколько методикам проведения конкурентного и отраслевого анализа). И ранее публиковались труды на эту тему — прежде всего следует назвать работы таких авторов, как Дан Шендел и Кен Хаттен из Бизнес-школы Краннерта Университета Пурдью. Тот же М. Портер позаимствовал

многие идеи из *отраслевой организации,* области экономикс, рассматривающей указанные проблемы (но ученый делает акцент на поведении не отдельных фирм, а отраслей). Здесь нам необходимо вспомнить и авторов, посвятивших свои труды изучению военных стратегий, на протяжении веков анализировавших стратегические преимущества и ограничения вооруженных сил на примерах битв и сражений.

Исходные положения школы позиционирования

На самом деле имеется всего лишь одно существенное отличие школы позиционирования от школ планирования и дизайна, но именно оно и послужило толчком переориентации всей стратегической литературы. Мы имеем в виду простую, но революционную мысль, которая — как, впрочем, и любая подобная идея — имеет и плюсы, и минусы. Школа планирования, равно как и школа дизайна, не ограничивает число стратегий, которые могут быть использованы в конкретной ситуации. Школа позиционирования, напротив, утверждает, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий, которые могут принести желаемые результаты, т. е. ключевых стратегий. Следование им позволяет компании занять выгодные рыночные позиции, которые сами по себе обеспечивают защиту от атак конкурентов — настоящих и будущих. Простота защиты заключается в том, что «окопавшиеся на позициях» компании без особого труда получают доходы, значительно превосходящие «заработки» соперников, что в свою очередь обеспечивает их ресурсами для расширения, роста и укрепления позиций.

Приняв на вооружение эту логику, школа позиционирования разработала для каждой отрасли ограниченное число если и не ключевых, то категориальных стратегий, таких как, например, дифференцирование товара и концентрация на определенном диапазоне рыночной деятельности. Такие стратегии были названы *генерическими.*

Отказавшись от основного исходного положения школы дизайна о том, что каждая стратегия должна быть уникальной, разработанной по «индивидуальному» заказу организации, школа позиционирования создала и «отшлифовала» ряд аналитических приемов, которые позволили подбирать правильную стратегию к заданным условиям (которые также рассматривались как генерические — например, зрелость или фрагментированность отрасли). Итак, ключ к новому стратегическому менеджменту — направленный на распознавание существующих взаимосвязей конкурентный и отраслевой анализ. И поиск начался: для того чтобы определить наиболее эффективные отраслевые стратегии, ученые проводили статистические исследования, а консультанты, в свой черед, рекламировали клиентам стратегии-фавориты.

Как и в двух других предписывающих школах, формирование стратегии в школе позиционирования рассматривалось как контролируемый, сознательный процесс, в результате которого появляются хорошо продуманные, детально разработанные еще до начала формальной реализации стратегии. Но в школе позиционирования внимание концентрировалось на завершающем выборе генерических стратегических позиций, а не на развертывании интегрируемых и не очевидных стратегических перспектив (как в школе дизайна) и не на детализиро-

ванной координации всех плановых установок (как в школе планирования). Кроме того, ее приверженцы поддерживали идею о том, что стратегия предваряет структуру, но добавляли еще одну форму «структуры» — отраслевую. Последняя, находясь на самом верху, «давит» на стратегическую позицию компании, которая в свою очередь воздействует на ее организационную структуру. Но в общем подход к стратегическому процессу весьма напоминает культивируемые школой планирования принципы и прежде всего — формализм и детализацию на стадии оценки внешних потерь и прибылей (М. Портер, в частности, досконально исследовал этапы конкурентного и отраслевого анализа).

Так же, как и в школе планирования, принципиальное руководство реализацией стратегии возлагалось на главу фирмы, плановик же оставался силой, скрывавшейся за «троном», этаким «серым кардиналом». Но сверх того школа позиционирования подняла роль плановика еще на одну ступень. В ней он стал еще и усердно занимавшимся расчетами аналитиком (зачастую плановика нанимали по контракту из консультационной фирмы). Предполагалось, что он изучает и сводит воедино массу обработанных данных, на основе чего и рекомендует оптимальную генерическую стратегию. Но — мы повторяемся, потому что это очень важно — аналитик не создавал стратегий (в действительности он даже не формулировал их) — он занимался простым подбором. Можно сказать, что стратегии срывались с дерева генерических стратегических возможностей*.

Итак, еще раз кратко перечислим исходные положения школы позиционирования:

1. *Стратегии представляют собой геперические, специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы.*
2. *Эти рыночные позиции (контекст) являются экономическими и конкурентными.*
3. *Таким образом, процесс формирования стратегии — это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной определенной генерической позиции.*
4. *Основную роль в этом процессе играют аналитики, предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор менеджерам.*
5. *Следовательно, на «выходе» процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования, которые в свою очередь активно воздействуют на организационную структуру.*

Ниже описываются три «волны» школы позиционирования, представленные: (1) ранними трудами о военных стратегиях, (2) «консалтинговыми императивами» 1970-х гг. и (3) современными работами об эмпирических предположениях (1980-е гг.). Третьей волне мы уделим особое внимание, а затем перейдем к критическим замечаниям и обсуждению контекста школы.

*Один из авторов вспоминает беседу с известным сторонником школы позиционирования, который весьма скептически отнесся к нашему «пространному» комментарию о том, что число возможных стратегий может быть неограниченным, ибо он не воспринял идею отношения к разработке стратегии как к работе над изобретением, как к игре в конструктор «Лего», а не как к складыванию пазлов.

Первая волна: ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ В ВОЕННЫХ МАКСИМАХ

Если школа позиционирования фокусирует свое и наше внимание на выборе стратегий как реальных позиций в конкурентных контекстах, следовательно, «корни» ее уходят в глубины истории. Фактически речь идет о старейшей школе формирования стратегии, основные принципы которой были заложены в первых трактатах (вышедших из печати более двух с половиной тысячелетий назад), в которых обсуждается выбор оптимальной стратегии в контексте военного сражения (условия атаки противника, методы защиты собственных позиций).

Наилучший, он же и самый древний (его появление датируется примерно 400 гг. до н. э.), он же один из самых известных трактатов принадлежит перу Сунь-Цзы. Из более поздних произведений — до сих пор не потерявшая своего значения работа Карла фон Клаузевица (1-я половина XIX в.). Можно сказать, что эти авторы делали то, что делает школа позиционирования сегодня: они очерчивали типы стратегий и соотносили их с внешними, представлявшимися наиболее подходящими условиями. Но их работа была недостаточно систематизированной — по крайней мере в современном смысле этого слова, предполагающего прежде всего «выдачу на гора» статистических данных. Так как и Сунь-Цзы, и К. Клаузевиц предпочитали выражать свои умозаключения в повелительном наклонении, в наше время их называют «максимы».

Сунь-Цзы

Трактат «Военное искусство» Сунь-Цзы *(Sun Tzu,* 1971) изучается и в наши дни, особенно велико его влияние в Восточной Азии. (В наши дни китайцы часто говорят, что «рынок — это поле битвы» *[Tung,* 1994:56].) Мы имеем дело с удивительно современной книгой, подтверждающей, что «ничто не ново под луной». Некоторые из максим Сунь-Цзы носят общий характер, например: «Покорить врага без боя — вот вершина мастерства» (77); другие предлагают хитрые уловки, например: «Когда способен, притворись неспособным; когда действуешь — бездействующим» или «Замани противника на свою территорию, притворись побежденным и нанеси удар» (66). Но встречаются максимы, которые по своему духу удивительно близки школе позиционирования.

Во многом так же, как школа позиционирования делает особый акцент на изучении отрасли, в которой работает компания, так и Сунь-Цзы подчеркивал важность наличия у стратега информации о войсках противника и месте сражения. Особое внимание он уделял выбору позиции: как расположить войска по отношению к горам и рекам, какую местность предпочесть для сражения, равнинную или возвышенную и т. п. Сунь-Цзы также выделял такие разновидности генерических условий как местность рассеивания, центральная местность, пограничная местность и местность труднопроходимая. В своих максимах он связал генерические стратегии с каждым из видов генерических условий, например:

- ...в местности рассеивания не сражайся; в местности пограничной не останавливайся.
- в центральной местности заключай союзы с соседями; в местности глубокой грабь (131).

Относительно численной силы Сунь-Цзы говорил:

- Если превосходишь противника в десять раз — окружай его... Если в пять раз — атакуй его... Если у тебя вдвое больше сил — раздроби войска противника на части.... Если силы равны — сумей с ним сразиться.... Если сил меньше — будь готов отступить.... Если силы во всех отношениях неравные — будь готов уклониться от боя.... (79-80).

Некоторые максимы предвосхищают то, что в современной школе позиционирования называется «преимуществом первого хода»:

- Тот, кто первым является на поле сражения и ждет противника, чаще всего исполнен сил; кто приходит позже и сразу же бросается в бой — тот уже утомлен (96).

Но отрывки из работы Сунь-Цзы демонстрируют и то, насколько глубоко в историю уходят корни «современной» школы позиционирования:

- Элементы военного искусства включают в себя: первое — измерение пространства; второе — оценку количества; третье — расчет; четвертое — сопоставление и пятое — шансы на победу.
- Кропотливые расчеты — условие победы; недостаточные — возможность поражения. Тот же, кто вообще не делает никаких расчетов, имеет наименьшие шансы на победу! (71).

Кроме того, Сунь-Цзы, в отличие от большинства его современных последователей, оценивает и границы генерического мышления:

- Музыкальных нот только пять, а мелодий так много, что всех их мы никогда не услышим (91).
- ...Как у воды нет постоянной формы, так и в войне не бывает постоянных условий (101).
- ...Одержав победу, я не повторяю свою тактику, а реагирую на обстоятельства бесчисленными вариантами способов (100).

Карл фон Клаузевиц

Запад никогда не испытывал недостатка в военных мыслителях. Но ни один из них не сравним с К. фон Клаузевицем (1780-1831), работы которого несут на себе неизбежный отпечаток немецкой склонности к великим системам мышления.

Теоретические разработки К. Клаузевица во многом базируются на анализе наполеоновских войн. В конце XVII—начале XVIII в. все, относящееся к войнам, приобрело уже устоявшуюся форму. Армии многих стран состояли из слабо мотивированных рекрутов под командованием офицеров (как правило, выходцев из дворянства). Все следовали одной и той же схеме действий — с армиями, практически идентичными по организации и тактике. Разница между победой и пораже-

нием часто была относительно невелика. Одна сторона атаковала, другая отступала, в конце дня встречались дипломаты и какая-то часть территории передавалась из рук в руки. Это была игра с редкими сюрпризами, стратегии которой были вариациями нескольких общих тем, все стороны которых были общеизвестными и общепринятыми.

Коренные изменения в стратегии связаны с Наполеоном Бонапартом. Французская армия под его командованием нередко одерживала победы над численно превосходящим противником. Они были не только военными, но и интеллектуальными. Бонапарт продемонстрировал, насколько устарели традиционные идеи об организации и стратегии. Как прусский офицер, противник французов, а одно время их пленник, К. Клаузевиц получал сведения о методах Бонапарта, как говорится, «из первых рук». Интеллектуальный шок можно сравнить только с замешательством, которое в недавнем времени пережили американские менеджеры перед лицом неумолимого наступления японских конкурентов.

В своем трактате «О войне» К. Клаузевиц попытался предложить возможные пути изменения устоявшихся взглядов на военную стратегию посредством введения ряда гибких принципов управления войсками *(von Clausewitz,* 1989). В то время, как его предшественники рассматривали стратегию как деятельность по разрешению проблем, К. Клаузевиц настаивал (в духе современной школы дизайна) на том, что выработка стратегии представляет собой неограниченную творческую деятельность, надлежащим образом воспринимающую напряжение, конфликты и противоречия, неотъемлемо присущие войне как одной из разновидностей человеческой и социальной деятельности. В соответствии с его воззрениями стратегия призвана внести некую упорядоченность в хаос, стратег стремится предугадать, какие формы примет будущее. Одна из основных причин возможных ошибок в предсказаниях — неизбежно возникающие в реальной жизни, как казалось бы, незначительные трудности (или, как называет их К. Клаузевиц, «трения»). Для того чтобы стратегия состоялась, необходимо сочетать организацию с формальной командной цепочкой, в которой поступающие сверху приказы выполняются без обсуждения. Такая организация должна также использовать инициативу своих членов.

Трактат «О войне» включает в себя главы об атаке и обороне, о маневрировании, о сборе информации и о ночных операциях. Книга довольно объемная и местами непоследовательная, но неизменно восхищающая своими яркими образами и метафорами.

В свете коварного влияния трений на действия военачальника невольно возникают сомнения: а возможна ли реализация стратегии в принципе? К. Клаузевиц отвечает на этот вопрос в духе школы позиционирования. Он утверждал, что все стратегии выстраиваются из одних и тех же основных, используемых в атаке, обороне и маневрах, «строительных блоков». Основная задача стратега — открытие и реализация новых их комбинаций. В каждой эпохе число возможных комбинаций ограничивается существующими технологиями и социальной организацией. Спустя какое-то время такие ограничения кажутся неизбежными и, следовательно, естественными. Стратеги перестают задаваться вопросами, довольствуясь вариациями на известные темы. И таким образом, остается только ждать появления великих полководцев, таких, как Наполеон, которые привнесут в стратегию нечто

новое путем создания неизвестных доселе комбинаций. Таких людей мало потому что

> ...для того, чтобы принять важное стратегическое решение, военачальнику требуется больше силы воли, чем в тактике. В последней вы действуете под давлением ситуации... В стратегии., есть обширное поле для опасений... для возражений и протестов — и, следовательно, для преждевременного сожаления. В тактической ситуации по меньшей мере половину проблем можно обозреть невооруженным взглядом, тогда как в стратегии обо всем необходимо догадываться и все нужно предвидеть. О какой-либо твердой уверенности, таким образом, не может быть и речи. Как следствие, когда приходит пора перейти к действиям, большинство генералов оказываются парализованными ненужными сомнениями (1989:179).

Влияние учения К. Клаузевица на современные стратегические воззрения рассматривается в книге полковника армии США Гарри Саммерса «Стратегия: вьетнамская война в контексте» *(Summers,* 1981). Г. Саммерс утверждает, что во время войны во Вьетнаме пентагоновские стратеги игнорировали фундаментальные основы стратегии и в первую очередь настойчиво повторяемое К. Клаузевицем утверждение о том, что «война есть продолжение политики другими средствами» (87). Это часто цитируемое изречение обычно интерпретируется как подтверждение того, что вооруженные силы подчинены гражданским властям. Но на самом деле оно является предупреждением, что стратегия должна быть выведена из под влияния сиюминутных потребностей, что временный успех не должен вносить путаницу в заранее просчитанные действия. Г. Саммерс также позаимствовал понятие «трения», применяя его в рассуждениях о гибкости, энергичности, настойчивости, вере в успех и уважительном отношении к противнику. Плановики из Пентагона недооценили вьетнамцев, которые не только выдержали жестокие авиационные и наземные удары вооруженных сил США, но и сумели продолжить борьбу. Г. Саммерс попытался адаптировать идеи К. Клаузевица к реальностям второй половины XX в. и анализируя опыт войны во Вьетнаме в терминах «принципов войны» (см. «Базирующиеся на основе учения К. Клаузевица принципы армии США»).

Обратите внимание на согласованность этих принципов с общими принципами прескриптивных щкол стратегического менеджмента. И там, и тут особо подчеркивается потребность в хорошо продуманной стратегии, в централизации власти при ее разработке или, по крайней мере, при ее реализации, а также необходимость сохранения простоты стратегии и придания стратегическому управлению упреждающего характера.

У цивилизованных людей неприязнь к войне заложена генетически. Но как продемонстрировала первоначальная беспомощность союзников в отражении военной агрессии нацистов, отвращение от войны чревато огромными человеческими и материальными потерями. Разработке стратегий, которые могли бы свести к минимуму продолжительность и стоимость войны, посвящены труды британского теоретика Б. Лидделл-Харта, утверждавшего, что основная цель стратегии — неожиданные действия, которые позволяют вывести противника из равновесия и подорвать его способность к противодействию. Автор неоднократно подчеркивал и важность «обходных маневров», которая выражена в «двух простых максимах»:

БАЗИРУЮЩИЕСЯ НА ОСНОВЕ УЧЕНИЯ К. КЛАУЗЕВИЦА ПРИНЦИПЫ АРМИИ США

Устав оперативной службы армии США 1962 г. («эры Вьетнама») (Summers, 1981:59-97)

Цель. Каждая военная операция должна иметь четко сформулированные, твердые и реальные цели. Конечная цель войны — уничтожение вооруженных сил противника, преодоление его воли к борьбе...

Наступление, Наступление направлено на получение решающих результатов и сохранение свободы действий, что позволяет командиру проявить инициативу и навязать свою волю противнику... Командир может быть вынужден обороняться, но оборона должна сознательно восприниматься лишь как временное средство.

Численное превосходство (иногда называемое концентрацией сил). Для достижения главной цели необходимо сосредоточить силы, численно превосходящие войска противника, в нужный момент и нужном месте...

Экономия сил. Умелое и расчетливое использование боевых сил даст возможность командиру выполнить задание с минимальной затратой ресурсов. Данный принцип... подразумевает не экономию, а, скорее, расчетливое распределение имеющихся в наличии боевых сил...

Маневры (или гибкость)... Целью маневра является такое расположение сил, которое ставит противника в относительно неблагоприятную позицию... Успешный маневр требует гибкой организации, административной поддержки, командования и контроля...

Единство командования... Единство командования достигается единством усилий, которое в свою очередь есть результат всех направленных на достижение общей цели согласованных действий всех вооруженных сил. Один из методов достижения согласованности — сотрудничество, но наилучший — наделение командира требуемой единоличной властью.

Безопасность... Безопасность достигается принятием мер, направленных на предотвращение неожиданностей, сохранение свободы действий и воспрепятствование получению противником информации о силах союзников...

Неожиданность... Неожиданный удар наносится в таком месте, в такое время и таким образом, чтобы противник понес наибольший урон...

Простота... Простые, последовательные планы и четкие, краткие приказы сводят к минимуму недопонимание и неразбериху. При прочих равных условиях предпочтение должно отдаваться простейшему плану.

- Нет оправданий генералу, посылающему войска в лобовую атаку на укрепленные позиции противника.
- Равновесие противника должно быть нарушено не в ходе, а перед решительным наступлением *(Liddell-Hart,* 1967:164).

Корпоративные битвы

Некоторые пишущие на тему стратегий в бизнесе авторы подхватили дух и даже букву военных максим. Так, Б. Джеймс описывал «военный опыт [как] настоя-

щую золотую жилу апробированных в боевых условиях конкурентных стратегий» *(James,* 1986:56) и видел в них «значительное сходство» с бизнесом, «в смысле устрашения, наступления, обороны и союзничества», а также в использовании «разведданных, оружия, организации работы тыла и связи, подчиненных единственной цели — противоборству» (45-46). В учебнике по корпоративной стратегии Роберт Кац, также опирается на «милитаристские» максимы — такие как, например, «всегда опережай противника на ход вперед» и «основной стратегией для всех компаний должна быть концентрация ресурсов в той области, в которой она имеет или может максимально быстро развить решающее преимущество перед соперниками» *(Katz,* 1970:349-350), добавляя:

Для крупной компании:
А. Решающую роль играет планирование.
Б. Избавьтесь от крошек!
В. Берегите силы компании и стабильность.

Для небольшой компании:
А. Атакуй, когда противник отступает.
Б. Не гонитесь сразу за всеми «зайцами».
В. Будь как можно незаметней.
Г. Быстро реагируй.

(1970:302-303)

Пожалуй, наиболее изощренно применяет военный опыт к анализу практики бизнеса Дж. Куинн (прежде всего см. *Quinn,* 1980а: 155-168). По Куинну: «эффективная стратегия развивается вокруг нескольких ключевых концепций и направлений, которые придают единство, сбалансированность и сфокусированность», а также «ощущение своей позиции по отношению к сильному конкуренту» (162, 164). Осуществление стратегии предполагает «проведение разведки боем и действия, направленные на растяжение обороны противника, концентрацию сил, проведение атаки и овладение избранным сегментом рынка, который используется как плацдарм, на котором "наши" перегруппировывают силы так, чтобы добиться превосходства уже на более широком поле...» (160-161). В табл. 4.1 представлены некоторые из встречающихся в работе Дж. Куинна термины военной стратегии.

Максимы о максимах

Военные максимы безусловно интересны и в определенном смысле полезны. Но относиться к ним следует с осторожностью, ибо язык максим одновременно и ясный, и неопределенный. Поэтому мы предлагаем наши собственные максимы о максимах:

- Большинство максим очевидны.
- Очевидные максимы нередко бессмысленны.
- Очевидные максимы противоречат другим, не менее очевидным (например, о концентрации сил и сохранении гибкости).

Таким образом,

- остерегайтесь максим.

Таблица 4.1. Некоторые используемые Дж. Куинном термины военной стратегии
Источник: *Quinn,* 1980:150-156.

атаковать и овладеть	уловки, хитрость, хладнокровие
окружить и разбить	ложные маневры
удар в незащищенное место противника	дезинформация
сконцентрированная атака	
направление главного удара	
добиться превосходства	мобильность, неожиданность
	обходной маневр
запланированная гибкость	быстрые маневры
фланговый маневр	
запланированное отступление	доминирующие позиции
планируемая контратака	укрепление основного лагеря
возможность первоначальных потерь	закрепление на плацдарме
растянуть силы противника	объединение сил
выманивание с оборонительных позиций	отступление
ослабление политической воли противника	
и его психологического состояния	

Вторая волна: ПОИСК КОНСАЛТИНГОВЫХ ИМПЕРАТИВОВ

Школа позиционирования буквально создана для консультантов. Сотрудник кон¬ салтиноговой фирмы приходит к клиенту и, не обладая какими-то особыми знаниями бизнеса, анализирует экономические показатели, затем, «пожонглировав» набором генерических стратегий (основными строительными блоками), составляет отчет, оставляет в бухгалтерии счет за услуги и уходит. С начала 1960-х гг. то тут, то там стали появляться так называемые «стратегические бутики», настоящий подъем которых пришелся на 1970-1980-е гг. Каждый из бутиков нашел свою нишу на рынке концепций и каждый из них рекламировал свои собственные теории позиционирования.

В некотором смысле они стали продолжателями дела военных максим. Современные авторы также пытаются привести в систему жизненный опыт (также занимаются расчетами), но зачастую интерпретируют его слишком узко. Многие из них с легкостью проходят мимо идей максим, превращая их в маркетинговых целях в *императивы* (возможно, нам следует сказать в *максимумы).* К примеру, показатель принадлежащей товару компании доли рынка превратился в нечто вроде чаши Грааля.

Но до начала бума «бутиков стратегий» проблемы стратегий как таковых находились где-то на периферии внимания бизнес-консультантов. Так, компания *McKinsey* четко ориентировалась на высший менеджмент, а фирмы, подобные *SRI,* продвигали методики планирования. Коренные изменения в отношении к стратегиям связаны с деятельностью Бостонской консультационной группы (БКГ) и предложенными ее сотрудниками концепциями *матрицы рост-доля рынка* и *кривой опыта.* Значительный вклад внесла и разработанная по заказу *General Electric*

база данных продаж *PIMS*. Здесь, как и в случае с БКГ, основа была эмпирической, но с пристрастием к императиву — найти «единственно верный путь».

БКГ: Устойчивость соотношений рост-доля рынка

Матрица рост-доля рынка была частью «портфельного планирования», т. е. направления исследования распределения фондов в соответствии с потребностями различных направлений бизнеса в диверсифицированной компании. До ее появления деятельность корпорации во многом определялась потребностями управления капиталовложениями и показателями эффективности инвестиций. Появление матрицы рост-доля рынка позволило ввести выбор в рамки системы. Ниже и на рис. 4.1 мы представляем эту методику в интерпретации Брюса Хендерсона — человека, который создал БКГ.

Условие преуспевания компании — наличие у нее портфеля товаров, характеризующихся различными темпами роста объемов продаж и различными долями рынка. Содержание портфеля — функция баланса денежных потоков. Очевидно, что обеспечение роста объемов продаж товара требует постоянных вливаний денежных средств, товары же, объем продаж которых характеризуется низкими темпами роста, генерируют избыточные денежные потоки. Компания, как правило, нуждается и в тех и в других видах товаров.

Объемы сопряженных с товарами денежных потоков определяются следующими правилами:

- Чистая прибыль и наличные денежные средства есть функция доли рынка. Высокий уровень прибыли и значительная доля рынка всегда сопутствуют друг другу. Это итог общих наблюдений, объясняемый кривой опыта.
- Рост требует вливания денежных средств для финансирования дополнительных активов. Дополнительные денежные средства, требуемые для поддержания доли рынка, есть функция темпа роста.
- Высокая доля рынка должна быть заработана или выкуплена. Покупка долей рынка требует дополнительных инвестиций.
- Ни один из товарных рынков не может расти бесконечно. Отдача от роста должна поступать в период замедления роста, иначе на нее не стоит и рассчитывать. Отдача — это денежные средства, которые не могут быть инвестированы в тот же самый товар.

Товары с высокой долей рынка на медленно растущих рынках — это «денежные дойные коровы» (см. рис. 4.1), которые приносят большой объем денежных средств, превышающий необходимые для поддержания их доли рынка реинвестиции. Нет ни потребности, ни необходимости вкладывать получаемый избыток в генерировавшие его товары. В действительности, если норма возврата превышает темпы роста, денежные средства *не могут* неограниченно реинвестироваться.

Товары с низкой долей рынка на медленно растущих рынках — это «собаки», которые приносят некую прибыль, но она должна быть полностью реинвестирована в поддержание доли их рынка. Наиболее целесообразное решение — • отказ от производства такого товара.

Рис. 4.1. Матрица рост-доля рынка
Источник: *Henderson,* 1979.

Все товары в итоге превращаются либо в «дойных коров», либо в «собак». Ценность товара всецело зависит от того, удастся ли ему завоевать лидирующие рыночные позиции до того, как темпы роста рынка начнут уменьшаться.

Товары с низкой долей рынка и высокими темпами роста относятся к «трудным детям», как правило, требующим намного больше средств, чем они в состоянии самостоятельно генерировать. В отсутствие дополнительных инвестиций они «отстают в развитии» и «умирают». Если получаемые денежные средства не позволяют расширять принадлежащую «детям» долю рынка, то, по мере замедления темпов роста рынка, они превращаются в «собак». «Трудные дети» требуют больших денежных инвестиций для покупки доли рынка. Товар с низкой долей на быстро растущем рынке является обузой до тех пор, пока он не станет лидером.

Товар с высокой долей рынка на быстро растущем рынке входит в категорию «звезд», и, как правило, приносит именно ту прибыль, на которую рассчитывала компания, но с генерацией денежных потоков дело обстоит сложнее. Если он останется лидером, то компания вправе ожидать огромного притока денежных средств в тот момент, когда рост рынка замедлится и потребность в реинвестициях сократится. Угасающая «звезда» постепенно «перерождается» в «дойную корову» — обеспечивающую большие объемы продаж, высокую прибыль, высокую стабильность, безопасность и излишек денежных средств, которые можно вкладывать куда угодно...

Необходимость наличия бизнес-портфеля, таким образом, очевидна. Каждой компании необходимы товары, которые требуют вложения в них денежных средств. Каждой компании необходимы товары, которые генерируют денежные средства. И каждый товар должен в итоге превратиться в источник денежных средств; в противном случае он ничего не стоит.

Только диверсифицированная компания со сбалансированным портфелем может использовать свои силы для правильной капитализации возрастающих возможностей (см. последовательность шагов, ведущих к успеху, на рис. 4.1). Сбалансированный портфель содержит:

- «Звезды», обладающие высокой долей на быстрорастущем рынке, что гарантирует их успех в будущем.
- «Денежные дойные коровы», поставляющие фонды для будущего роста.
- «Трудные дети», условием превращения которых в «звезды» выступает дополнительное финансирование.
- «Собаки» не обязательны; они являются доказательством ошибок либо при занятии лидирующих позиций во время периода роста рынка, либо при попытке выхода с рынка и сокращения убытков *(Henderson,* 1979:163-166).

Обратите внимание на редукционистскую природу этой методики. БКГ взяла за основу две категории классической модели школы дизайна (внешняя среда и внутренние возможности), выбрала для каждой по одному ключевому параметру (темпы роста рынка и относительная доля рынка), расположила их вдоль двух осей матрицы, поделив на категории «высокие» и «низкие», а затем на каждый квадрант матрицы навесила по «ярлыку» четырех результирующих генерических стратегий. Вероятно все, что остается сделать компании, это схематично представить свои условия и выбрать стратегию или по крайней мере последовательность стратегий, а затем «обойти» матрицу, перебрасывая предписанным образом деньги от одного бизнеса к другому. Действительно, очень просто — проще, чем рецепт из поваренной книги, ибо для приготовления какого-либо блюда обычно требуется наличие многочисленных ингредиентов.

Однако, как указывал Джон Сигер в своей колоритной, но очень недружелюбной по отношению к подобным матрицам, статье, ведь бывает и так, что «звезда» оказывается черной дырой, в то время как «собака» может оказаться лучшим другом корпорации *(Seeger,* 1984). И «коровы» могут выдавать не только всем известный товар под названием «молоко», но одновременно и новый — под названием «телята», правда только в том случае, если фермер пожелает время от времени инвестировать средства для привлечения внимания быка к своим коровам. БКГ имеет возможность обогатить свою пеструю смесь метафор, так как в тяжелые для себя дни компания вполне способна перепутать обычную «дойную корову» с курицей, несущей золотые яйца.

БКГ: опыт эксплуатации

Появление *«кривой опыта»* как категории датируется 1936 г. (см. *Yelle,* 1979). Использовавшие ее исследователи пришли к выводу, что при удвоении совокупного объема выпуска некоего товара издержки его производства уменьшаются на определенный процент (обычно от 10 % до 30 %). Иными словами, если производство первого образца стоит $10, то второго (исходя из 20 %) — $ 8, четвертого — $ 6,40 и т. д., а десятимиллионный должен быть на 20 % дешевле пятимиллионного. Короче говоря, фирмы учатся на собственном опыте — с постоянным коэффициентом

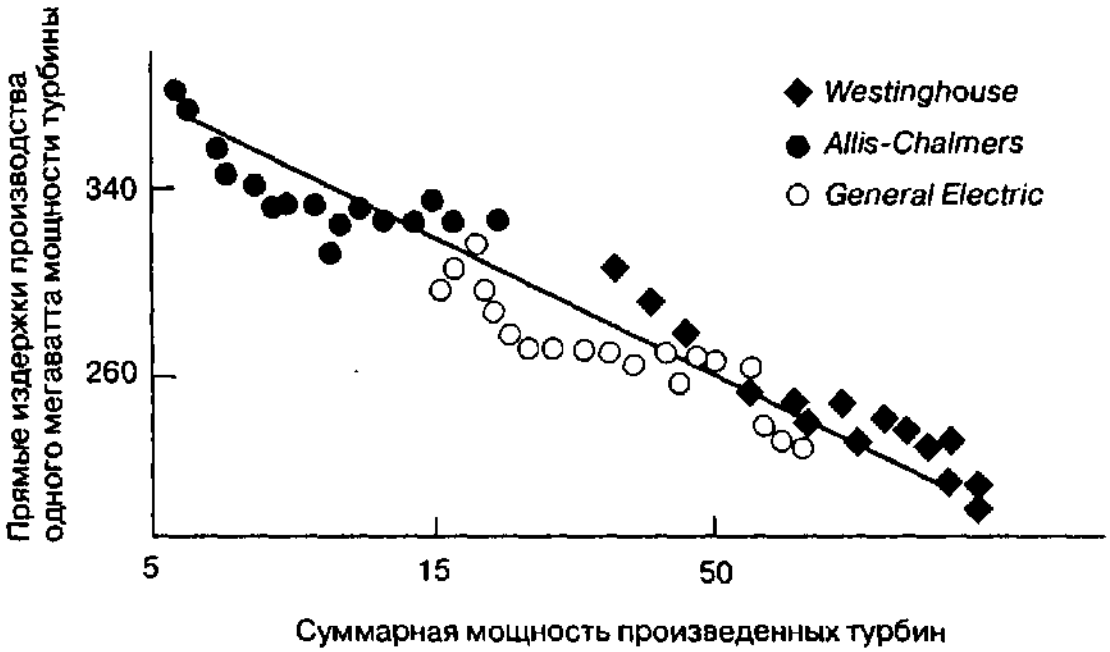


Рис. 4.2. Кривая опыта для производства паротурбогенераторов (1946-1963)
Источник: *Boston Consulting Group,* 1975.

роста. На рис. 4.2 представлен заимствованный из публикации БКГ пример кривой опыта.

Идея интересная. Кривая опыта предполагает, что при прочих равных условиях компания, первой прорвавшаяся на рынок, может резко увеличить объем и получить ценовое преимущество перед конкурентами (очевидно, при прочих равных условиях). С другой стороны, широкое применение кривой опыта часто приводит к концентрации внимания на объемах производства как конечной цели. В таких случаях важнее всего становится масштабная шкала; компании вдохновляются на управление опытом напрямую. Предлагают, например, урезать цены для того, чтобы раньше других захватить долю рынка и таким образом опередить конкурентов при «спуске» по кривой опыта. В результате роста популярности этой методики и матрицы рост-доля рынка американский бизнес на какое-то время оказывается захваченным навязчивой идеей лидерства на рынке.

PIMS: от данных к официальным заявлениям

Аббревиатура *PIMS* расшифровывается как воздействие рыночных стратегий на прибыль *(Profit Impact of Market Strategies).* Разработанная в 1972 г. для *General Electric,* а впоследствии превратившаяся в автономную базу данных о продажах, PIMS-модель идентифицировала ряд стратегических переменных (таких, как интенсивность инвестиций, рыночная позиция, качество товаров и услуг), которые использовались для оценки ожидаемой отдачи от инвестиций, доли рынка и прибыли (см. *Schoeffler* et a]., 1974; *Schoeffler,* 1980; *Buzzell* et al., 1975). На основе методики *PIMS* была создана база данных, содержавшая информацию о нескольких тысячах американских компаний, которые сначала заплатили исследователям деньги, затем предоставили финансовую отчетность и в результате смогли сравнить свои позиции с положением конкурентов и представителей других отраслей.

Создатель *PIMS* Сидней Шоффлер утверждал, что «бизнес-ситуации во многом схожи между собой, так как следуют одним и тем же законам рынка», поэтому «обученный стратег может успешно действовать в любом виде бизнеса». Иными словами, «характеристики товара не имеют никакого значения» *(Schoeffler,* 1980:2, 5). В продолжении своей мысли С. Шоффлер дает определение, кого из стратегов следует назвать «хорошим парнем», а кого — «плохим». Интенсивность инвестиций «обычно оказывает отрицательное воздействие на процентные показатели прибыльности и на общий поток денежных средств» (норма возврата инвестиций *(ROI)* снижается), в то время как на долю рынка она «оказывает положительное влияние».

Но попытки обнаружить *корреляцию* между переменными (такими, как доля рынка и прибыль (но не *«прибыльность»!))* — это одно, а поиск причинно-следственных связей и превращение их в императив — совсем другое. Данные — это еще не официальный отчет компании. Обусловливает ли высокая доля рынка объем прибыли, или же высокие прибыли позволяют расширить долю рынка (поскольку крупные фирмы могут себе позволить «купить» долю рынка)? Или — что более вероятно — к тому и к другому приводит нечто иное (например, высокий уровень обслуживания покупателей)? Доля рынка — это награда, но никак не стратегия!

PIMS, равно как и БКГ, с их явным пристрастием к крупным, прочно «стоящим на ногах» фирмам (у которых есть деньги для того, чтобы заплатить за базу данных и за общение с консультантами), по-видимому, не смогла разграничить такие понятия, как «попасть туда» и «быть там» («остаться там»). Вполне возможно, что молодые, агрессивные фирмы, следующие стратегиям быстрого роста, бывают слишком заняты для того, чтобы заполнить анкеты *PIMS,* а компании из развивающихся отраслей — с их беспорядочным набором то появляющихся, то исчезающих товаров — не способны поведать БКГ не только о том, какие доли рынка принадлежат им, но даже то, в чем конкретно состоит их «бизнес».

Общий результат всего этого состоит в том, что многие из следовавших простым императивам школы позиционирования второй волны компаний пошли на дно — совсем как тот, вошедший в поговорку, пловец, который утонул в озере на глубине 15 см (см. *Hammermesh,* 1986).

Третья волна: РАЗВИТИЕ ЭМПИРИЧЕСКИХ УТВЕРЖДЕНИЙ

Так называемая третья волна школы позиционирования начиналась с маленького ручейка публикаций в середине 1970-х гг., который вскоре превратился в бурный, доминирующий в научной литературе и практике стратегического менеджмента бурный поток систематических эмпирических поисков взаимосвязей между внешними условиями и внутренними стратегиями компаний. Исчезла вера в наставления и директивы — по крайней мере относительно *содержания* стратегий (если не процесса их осуществления). Вместе с тем пришло убеждение в том, что открытие идеальных для заданных условий стратегий возможно лишь с помощью систематических исследований.

Вышедшую в 1980 г. книгу М. Портера «Конкурентная стратегия» мы оцениваем как один из самых громких призывов к такого рода исследованиям. Этой теме посвящена и докторская диссертация М. Портера, которую он защитил на экономическом факультете Гарварда в промежутке между лекциями для соискателей степени MBA и преподаванием в местной бизнес-школе. Таким образом он приблизился к области экономики, носившей название «отраслевая организация» — «систематическому и относительно скрупулезному ("подходу к промышленному анализу"), подкрепленному эмпирическим опытом» *(Porter,* 1981:611), — и представил ее так, чтобы занимающиеся разработкой корпоративных стратегий индивиды смогли воспользоваться ее практическими приложениями. По мнению М. Портера, стратегия бизнеса должна основываться на структуре рынка, на котором оперирует компания.

По сути, М. Портер позаимствовал основной подход школы дизайна, применив его к внешней, или отраслевой, среде. (В итоге, как мы увидим в одной из последующих глав, это дало начало встречному движению, когда акцент переносится на внутреннюю ситуацию, — так называемому «базирующемуся на ресурсах» взгляду на фирму.) Таким образом, М. Портер выстраивал свою теорию на основе уже широко признанного восприятия стратегии как дизайна, в то время как процедуры, им предлагаемые, во многом были проникнуты духом школы планирования. Ко всему этому он добавил прочный багаж знаний по организации отрасли, в результате чего получилась мощная, поистине «гремучая» смесь, взрыв которой (выход книги из печати) задел за живое и академические, и деловые круги.

Работы М. Портера (за его книгой 1980 г. последовала и другая, под названием «Конкурентные преимущества» (1985)) предлагали скорее фундамент, нежели каркас; иными словами, скорее набор концепций, на основе которых возможно «новое строительство», чем интегрированную структуру с ее собственными требованиями. К наиболее выдающимся из этих концепций относятся модель конкурентного анализа, набор генерических стратегий и понятие о ценностной цепочке.

Модель конкурентного анализа М. Портера

В модели конкурентного анализа М. Портера представлены внешние для организации силы, определяющие уровень отраслевой конкуренции (см. рис. 4.3).

- *Угроза со стороны новичков рынка.* Отрасль напоминает клуб, право на участие в котором предполагает преодоление «входных барьеров» — таких, как обусловленная ростом масштаба деятельности экономия, требования к основному капиталу и лояльное отношение клиентов к известным торговым маркам. Высокие барьеры стимулируют создание уютного клуба с дружественной конкуренцией; низкие — приводят к формированию высококонкурентной группы, в которой вам при случае немедленно «отдавят ногу».
- *Рыночная власть поставщиков фирмы.* Поскольку поставщики стремятся получить за свои товары наивысшие цены, между фирмами и их поставщиками обычно разворачивается острая борьба. Преимущество получает та сторона, которая имеет больше возможностей выбора, а также несет меньшие издержки в момент разрыва отношений (компания, которая поставля-

Рис. 4.3. Элементы структуры отрасли
Источник: *Porter,* 1980.

ет продукцию большому числу покупателей, или фирма, производящая уникальные, не имеющие заменителей, товары).

- *Рыночная сила клиентов фирмы.* Покупатели товаров компании стремятся к уменьшению цен на ее продукцию и повышению ее качества. Способность клиентов воздействовать на поставщика зависит от объемов закупок, информированности о ценах и качестве необходимых товаров, желания экспериментировать с альтернативными вариантами и т. д.
- *Угроза товаров-заменителей.* Есть старая поговорка: «Незаменимых нет». Конкуренция во многом зависит от того, в какой мере товары одной отрасли могут быть заменены альтернативной продукцией. Почтовые услуги конкурируют с курьерскими услугами, которые в свою очередь соперничают с факсимильной связью, которая борется с электронной почтой и т. д. Инновации в одной отрасли могут привести к негативным последствиям для смежных.
- *Интенсивность соперничества между конкурирующими фирмами.* Все выше перечисленные факторы сходятся вместе в конкуренции, которая, по М. Портеру, есть нечто среднее между активной войной и мирной дипломатией. В поисках наиболее выгодной позиции компании постоянно маневрируют, они либо атакуют друг друга, либо приходят к необходимости сосуществования, могут формировать альянсы. Все зависит от вышеупомянутых факторов: например, угроза товаров-субститутов может вдохновить фирмы на объединение, в то время в отраслях, в которых силы покупателей и продавцов примерно равны, бушует конкуренция.

Под влиянием этих сил фирмы выбирают ту или иную стратегию. Например, если поставщики обладают значительной рыночной властью, фирма в стремлении к самообеспечению прибегает к интеграции вниз по технологической цепочке. С учетом диапазона потенциальных внешних сил можно предположить, что достаточно широк и диапазон возможных стратегий. Но М. Портер занимает противоположную позицию: в продолжительном соревновании выживают только некоторые «генерические» стратегии. Данное положение, наподобие «строительных блоков» К. Клаузевица, реально определяет школу позиционирования.

Генерические стратегии М. Портера

М. Портер настаивал на существовании «двух основных типов конкурентных преимуществ компании — низких издержках или дифференцировании» *(Porter,* 1985:11), которые в комбинации с «масштабом» конкретного бизнеса — диапазоном целевых сегментов рынка — позволяют выработать «три *генерические стратегии,* позволяющие фирме добиться результатов, превышающих среднеотраслевые: лидерство по издержкам, дифференцирование и фокусирование, или уменьшение масштаба» (см. рис. 4.4).

По мнению М. Портера, «"делать все для всех" — рецепт стратегии, направленной на создание исполненного ниже среднего заурядного товара» (12). Получение конкурентного преимущества предполагает, что компания должна «сделать выбор». Здесь уместно вспомнить слова М. Портера о том, что «компания, при-

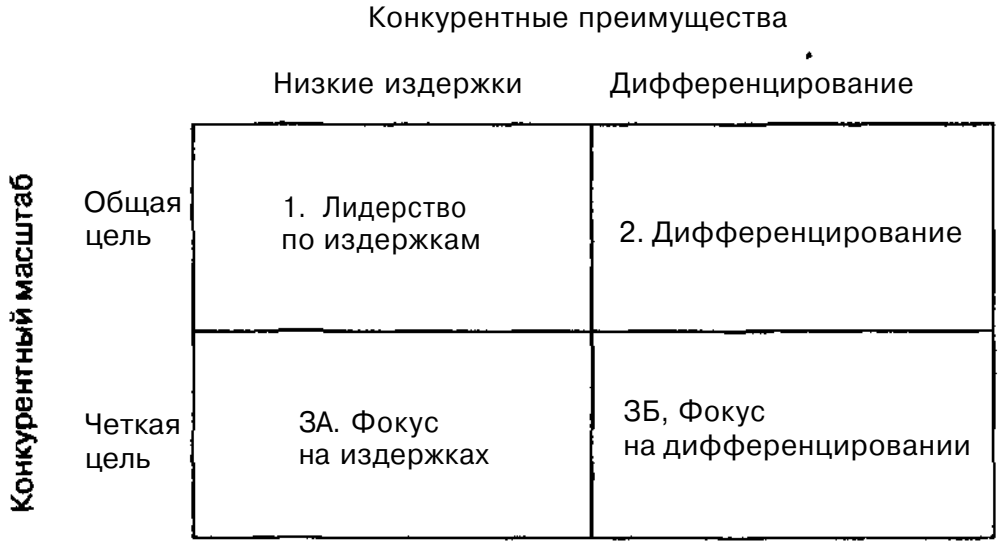


Рис. 4.4. Генерические стратегии М. Портера
Источник: Porter, 1985:12.

держивающаяся то одной генерической стратегии, то другой, но так и не оказавшаяся в состоянии довести ни одной из них до конца, застревает на полпути» (16). Ниже описаны три генерические стратегии М. Портера:

1. *Лидерство по издержкам* означает, что компания стремится добиться минимальных по отрасли затрат на производство продукции. Реализация данной стратегии предполагает обретение достаточного опыта, инвестиции в организацию крупномасштабного производства, экономию, обусловленную ростом масштабов деятельности, и жесткий контроль над операционными расходами (программы уменьшения размеров организации и управления тотальным качеством).
2. *Дифференцирование* предполагает организацию выпуска уникальной продукции или предоставление уникальных услуг, развитие лояльности клиентов торговой марке. Фирма может предложить более высокое качество, лучшее исполнение или уникальные особенности — и любая из этих характеристик оправдывает увеличение цены на товары и услуги.
3. *Фокусирование* требует концентрации внимания поставщика на узких сегментах рынка. Фирма может «фокусироваться» на определенных группах клиентов, группах товаров или географических рынках. Стратегия может быть или стратегией «дифференцированного фокусирования», когда торговые предложения дифференцированы на фокальном рынке, или стратегией «фокусирования на общем лидерстве по издержкам», когда фирма продает товары на фокальном рынке по более низким ценам. Следование данной стратегии позволяет фирме сосредоточиться на развитии своих знаний и деловых компетенций.

Тезис М. Портера о необходимости выбора той или иной стратегии, что позволяет не «останавливаться на полпути», подвергается критике многими учеными, и в частности Д. Миллером *(Miller,* 1992). Не приведет ли подобная стратегическая специализация «к негибкости и ограниченности кругозора организации» (37)?

Говоря о дифференцировании, Д. Миллер приводит в пример компанию *Caterpillar Inc.,* производящую наиболее качественное оборудование для земляных работ. Но ее увлеченность точностью и износостойкостью продукции привела к тому, что проблемы эффективности и экономии отошли на второй план, что сделало компанию весьма уязвимой перед лицом японских конкурентов. Ч. Баден-Фуллер и Дж. Стопфорд *(Baden-Fuller* and *Stopford,* 1992) приводят обратный пример, указывая на фирму *Benetton,* которая оказалась способной производить усовершенствованные изделия по низкой цене и в большом объеме. Авторы приходят к заключению, что «шампанское» достается тем компаниям, которым удается разрешить «дилемму противоположностей». З. Гилберт и П. Стребел *(Gilbert* and *Strebel,* 1988) обсуждают проблему «опережающих» стратегий, следуя которым такие компании, как *Toyota,* вступают на рынок как производитель, отличающийся низкими издержками, а затем, захватив крупную долю рынка, переходят к стратегии дифференцирования.

Ценностная цепочка М. Портера

В работе 1985 г. М. Портер предлагает схему, которую он называет *ценностной цепочкой.* В соответствии с ней предполагается, что, как показано на рис. 4.5, деятельность фирмы может быть разделена на основную и вспомогательную. *Основные виды деятельности* непосредственно связаны с процессом продвижения товара к потребителям и включают в себя внутреннюю логистику (приемка, хранение и т. п.), операции (или трансформации), внешнюю логистику (обработка заказов, доставка товаров, и т. п.), маркетинг и продажи, а также обслуживание (наладка, ремонт и т. п.). *Вспомогательные виды деятельности* включают в себя снабжение, разработку технологий, управление персоналом и обеспечение инфраструктуры компании (включая финансы, бухгалтерию, общее управление и т. п.).

Маржа прибыли в правой стороне рисунка демонстрирует, что ее основой является уровень управления цепочкой ценностей, а пунктирные линии на рисунке — что все вспомогательные виды деятельности (с одним исключением) могут быть связаны с любым основным видом деятельности, а также поддерживать всю цепочку. Исключением является инфраструктура компании, которая относится к ценностной цепочке в целом. По М. Портеру, анализ цепочки создания ценностей позволяет «оценить все виды деятельности компании, а также процесс их взаимодействия» друг с другом *(Porter,* 1985:33). Но, по мнению автора, условием анализа выступает обязательная проверка целостности цепочки ценностей. Так, к примеру, достижение наилучших результатов в маркетинге, в том случае, когда оно плохо сочетается с деятельностью компании, отнюдь не является конкурентным преимуществом.

Как отмечалось выше, вслед за работами М. Портера число публикаций о стратегическом позиционировании растет как грибы. Мы не имеем возможности провести более менее основательный обзор всей этой литературы, а потому предлагаем перейти к синтезу и предоставить вашему вниманию структуру для рассмотрения характера работы М. Портера, инициировавшей такое количество попыток модернизаций.

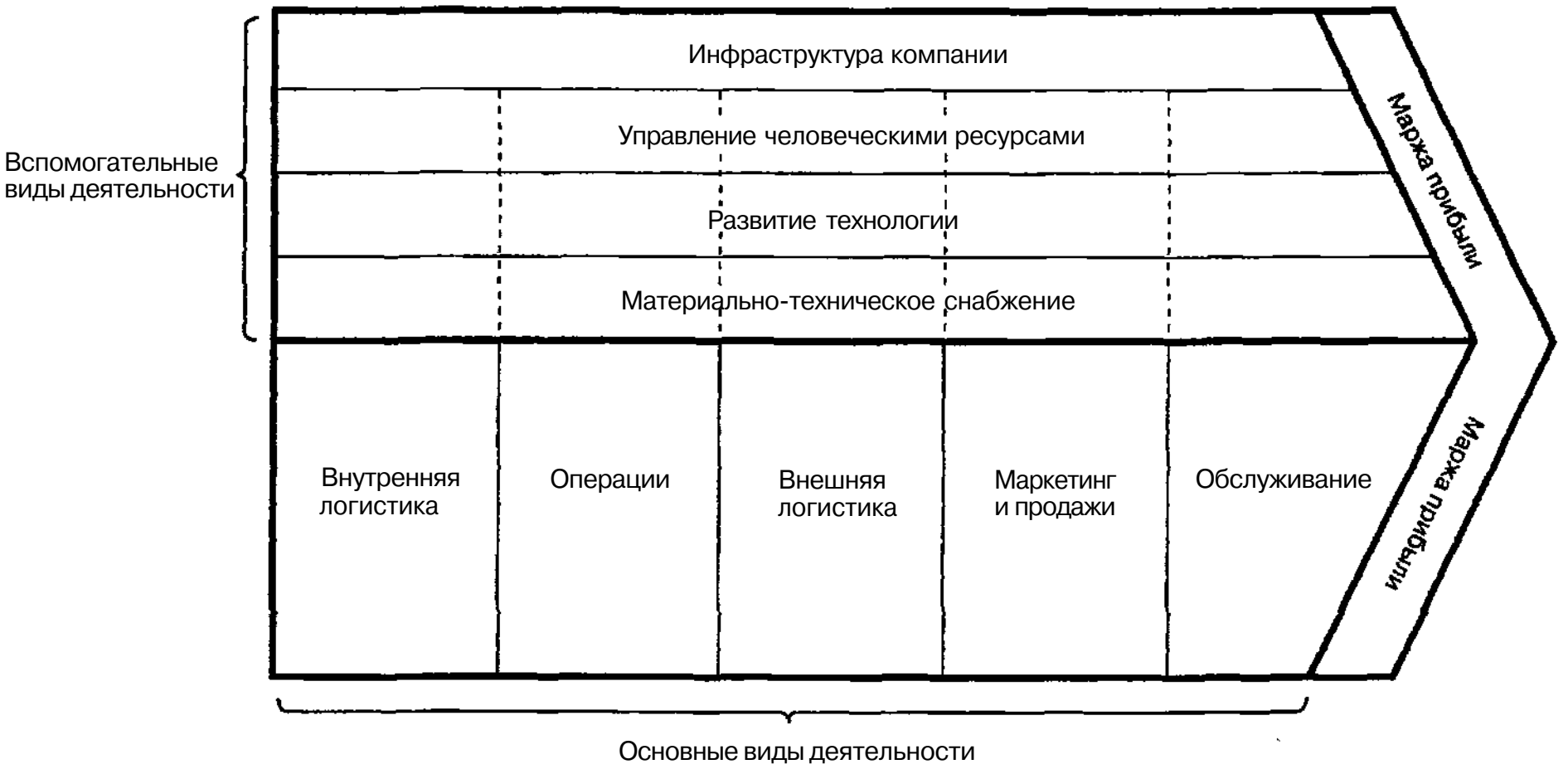


Рис. 4.5. Генерическая цепочка ценностей М. Портера
Источник: *Porter,* 1985:3.

Основные направления исследований школы позиционирования

Один из инструментов, с помощью которого мы получаем возможность связать различные виды исследований школы позиционирования (фактически, метод определения эффективности школы), представлен на рис. 4.6. В данной матрице производится разбивка направлений исследований по факторам (одиночные и групповые) и по условиям (статичные и динамичные). Направления исследований школы позиционирования представлены в каждом из четырех результирующих квадрантов (впрочем, в действительности, просматривается склонность сторонников школы к более простым формам).

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ В СТАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Вероятно, наибольшая часть исследований попадает в квадрант *исследований отдельных факторов при статичных условиях.* Часть из них фокусируется на конкретных генерических стратегиях (таких, как внешнее источниковедение (аутсорсинг) или пакетирование товара) и стремится определить благоприятствующие им условия отрасли (или стратегии, которым лучше всего следовать в заданных условиях). Другие, более в духе второй волны, просто рассматривают эффективность различных стратегий как таковых (к примеру, задаются вопросом: «Выгодна ли диверсификация?», ответам на который посвящено огромное количество исследований).

	Отдельные факторы	Группы факторов
Статические условия	Привязка определенных стратегий к конкретным условиям (например, диверсификации к зрелости отрасли)	Описание групп стратегий и/или групп условий (например, генерических отраслей) и их взаимосвязей
Динамические условия	Определение стратегических реакций (например, «поворотные» стратегии, ложные сигналы) в ответ на внешние изменений (например, технологические угрозы, атаки конкурентов)	Отслеживание последовательностей групп стратегий и/или условий во времени (например, жизненные циклы отраслей)

Рис. 4.6. Матрица исследований содержания стратегий

ИССЛЕДОВАНИЕ ГРУППЫ ФАКТОРОВ В СТАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

Работа стратега заключается не только в выборе индивидуальных стратегических позиций, но и в использовании их как элемента интегрированной стратегии. Таким образом, исследования из второго квадранта фокусируются уже на группах факторов — правда, все еще в статичных условиях. Так, для описания совокупности компаний внутри отрасли, следующих сходным комбинациям стратегий (например, сеть ресторанов быстрого обслуживания внутри как подотрасль ресторанного питания), М. Портер прибегает к термину *стратегическая группа (Porter,* 1980). Исследователи, работающие в этом квадранте, специализируются на «подгонке» стратегических групп к определенным отраслевым условиям (например, к «раздробленности» или «зрелости»)*.

В середине 1980-х гг. исследования стратегических групп пережили нечто вроде мини-бума. Объяснение и терминология конкурентного соперничества в работающей на внутренний рынок отрасли были предложены М. Хантом *(Hunt,* 1972), отметившим загадочный феномен: высокая концентрация отрасли (т. е. небольшое число конкурентов) и низкая прибыльность. Согласно М. Ханту, причина его состоит в том, что различные субкомпании (стратегические группы) начинают следовать фундаментально различающимся стратегиям, что негативно сказывается на их рыночной власти.

Позднее для объяснения данного феномена М. Портер вводит понятие *барьеров мобильности* (по сути выжимка концепции входных барьеров) *(Porter,* 1980). Так, если некая фирма не имеет возможности проведения общенациональной рекламной кампании, она вынуждена оперировать исключительно в пределах определенного региона, ибо ее маркетинг и торговые марки не в состоянии конкурировать с крупными национальными производителями. Следовательно, число реализующих ее продукцию розничных торговцев ограничивается и т. д. Таким образом, компания оказывается втянутой в определенную стратегическую группу (которую можно обозначить как «региональные игроки»). Ну и, конечно же, стратегические группы также могут быть генерическими (см. «Генерические стратегические группы»).

ИССЛЕДОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ФАКТОРОВ В ДИНАМИЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Осуществление исследований, «попадающих» в два оставшихся квадранта матрицы (связанных с динамичными изменениями), сопряжено со значительными трудностями, а значит, они менее распространены. В работах третьего квадранта рассматривается влияние какого-то одного изменения (например, прорыва в технологии или новой атаки конкурента). Внимание исследователей концентрируется не только на ответных реакциях, таких как избавление от неэффективных производств или дифференцирование, но и на *сигналах* (опять следуя указаниям М. Портера (1980, гл. 4 и 5) — например, объявлениях о начале строительства нового завода, который никогда не будет построен, так как компания рассчитывает всего лишь отпугнуть конкурентов). Следовательно, здесь стратегия рассматри-

*Не следует смешивать генерические стратегии со стратегическими группами. Генерические стратегии описывают внутреннюю консистенцию; стратегические группы отражают возможное различие позиций в отрасли *(McGee* and *Thomas,* 1986).

ГЕНЕРИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ

по Генри Минцбергу

- *Нашедшие свою нишу:* высоко-дифференцированные, обычные по качеству и дизайну, с узким диапазоном основных видов бизнеса — такие, как, например, журнал «Economist».
- *Пионеры:* узкий диапазон деятельности и высоконоваторское моделирование; игроки, делающие первые ходы, — такие, как, например, компания *Apple Computers* в пору ее становления или ряд кинокомпаний.
- *Местные производители:* недифференцированные стратегии, реализуемые в определенных географических нишах — например, бензоколонка на углу или национальная почтовая служба.
- *Доминирующие фирмы:* «весомые» ценовые лидеры, либо производители ресурсов ««вверх по течению», либо производители массовой продукции «вниз по течению», выпускающие широкий круг товаров, нередко вертикально интегрированные — такие, как, например, *Alcan* или *General Motors.*
- *Фирмы «Я-тоже»:* нечто типа доминирующих фирм, но никак не господствующие, стратегии носят подражательный характер.
- *Всемирные производители:* с мощным маркетингом, производством и сбытом на рынках по всему миру — такие, как, например, *Coca-Cola* или *McDonald's.*
- *Профессионалы:* компании, оказывающие клиентам профессиональные услуги, — такие, как, например, консультационные, инжиниринговые и аудиторские фирмы.
- *Производители спецзаказов:* время от времени выполняют огромные спецзаказы для своих, обычно разбросанных по всему миру, клиентов, делают акцент на дизайнерские находки и сложные технологии - такие компании, как, например, *Boeing* или *Airbus.*
- *Рационализаторы:* так называемые «глобальные компании»; распространяют по всему миру «образцовую» продукцию, одновременно оперируя на крупных сегментах на широкой географической основе — такие, как, например, *IBM* или *IKEA.*
- *Кристаллические диверсификаторы* или сетевые *компании:* высоко диверсифицированные с широким диапазоном деятельности и большим объемом различных по дизайну и большей частью созданных в результате - внутреннего развития своих основных направлений товаров - такие как, например, *ЗМ.*
- *Конгломераты:* часто создаются в процессе несвязанной диверсификации путем приобретения доминирующих компаний.

вается как «военная» хитрость. (Такие маневры имеют политическую природу и будут более подробно рассмотрены в гл. 8.)

К третьему квадранту относятся и исследования «поворотных» стратегий, таких как использование «преимуществ динамики», когда компания отказывается от пассивного ожидания (роли «вечно второй» или «вечно запаздывающей»), а, не боясь расходов, первой активно врывается на новый рынок.

В последнее время большую популярность приобрели теоретические исследования стратегий, получившие название *теории игр,* (см. «Теория игр и стратегия»).

ТЕОРИЯ ИГР И СТРАТЕГИЯ

по Джозефу Лэмпелу

Школа позиционирования заимствовала многие идеи из экономической теории, в частности из отраслевой организации. Не так давно исследователи стратегии попытались «запустить руку в карман» другой популярной в экономике области, теории игр, основы которой были разработаны математиками Дж. Нейманом и О. Моргенштерном *(von Neumann* and *Morgenstern,* 1947) в ходе их работы над созданием атомной бомбы и анализа противостояния ядерных сверхдержав во время холодной войны. В экономике теория игр использовалась для изучения конкуренции и кооперации внутри небольших групп компаний. А отсюда оставался всего лишь шаг и до стратегии.

Теория игр предоставляет возможность моделировать поведение исходящих из своих частных интересов «здравомыслящих» людей в различных ситуациях. Возможно, наиболее широко известным ее примером является так называемая «Дилемма узника».

Представим себе двух арестованных по подозрению в совершении серьезного преступления. У полиции есть доказательства, уличающие их в меньшем проступке, но улик для предъявления более серьезного обвинения явно не хватает. Для успешного судебного процесса желательно получить признание заключенных. Следователь обращается к одному из обвиняемых со следующим предложением: «У нас достаточно доказательств, чтобы обвинить тебя по статье, за которую обычно дают три года тюрьмы. Признайся, и тебе дадут один год. Если ты не сознаешься, а твой приятель "развяжет язык", тебе предъявят обвинение в более серьезном преступление, за которое "светит" никак не менее десяти лет. Однако я должен предупредить тебя, что по закону, если вы оба сознаетесь, каждый получит по семь лет». Если бы подозреваемые могли договориться друг с другом и заключить договор о молчании, каждый из них был бы осужден на три года. Но они содержаться в разных камерах, и каждому придется принять самостоятельное, основывающееся на оценке действий «коллеги» решение. Как здравомыслящие люди, они оба должны прийти к заключению, что партнер будет действовать в своих собственных интересах и признается. У каждого, следовательно, не остается другого выбора, кроме как выложить «чистую правду» первым. В результате вместо трех лет тюрьмы оба «обречены» на семилетнее заключение.

«Дилемма узника» может быть применена к различным деловым ситуациям. Компании часто сталкиваются с обстоятельствами, когда ничем не ограниченная конкуренция приводит к результатам, нежелательным для всех. В таких случаях объективно намного более предпочтительной представляется кооперация конкурентов. Но «игра с нулевым результатом» (выигрыш одной стороны означает обязательный проигрыш другой) может трансформироваться в «игру с положительным результатом» (так называемое «выигрывают все») только при условии использования других стратегий.

В статье А. Бранденбургера и Б. Нейлбуффа *(Brandenburger* and *Nalebuff,* 1995) описывается ряд попыток известных компаний найти взаимовыгодные решения. В начале 1990-х гг., например, автомобильная промышленность США оказалась в водовороте ценовых войн, которые сводили на нет прибыли всех их участников. Компания *GM* решила разорвать порочный круг, выпустив

кредитную карту, дающую пользователям право на скидки при будущих покупках ее автомобилей. Аналогичные действия предприняли и другие представители автопрома, что позволило обуздать ценовую конкуренцию и перейти от ситуации «проигрыш-проигрыш» к положению «выигрыш-выигрыш». Возврат к ценовым войнам был нецелесообразен, так как высокая стоимость выпуска крупной кредитной карты являла собой то, что теоретики игр называют «обязательствами о предоставлении кредита» по взаимной кооперации. В данном случае обязательства относились скорее к конкурентной борьбе за лояльных покупателей, чем к краткосрочному увеличению продаж.

Теория игр весьма эффективна в ситуациях, когда необходимо найти ответы на простые вопросы. Например, должна ли авиакомпания стремиться к максимальной экономии, приобретая все авиалайнеры у одного мощного поставщика, такого как *Boeing,* или же разумнее разделить заказ между *Boeing* и *Airbus?* Теория игр не всегда дает однозначные ответы «да» или «нет», но она позволяет рассмотреть различные перестановки и комбинации условий, которые могут изменить ситуацию. К сожалению, большинство реальных стратегических проблем порождает большое число возможных вариантов решений, когда отсутствуют даже намеки на «доминантную стратегию» (наиболее предпочтительную перед всеми другими). Таким образом, теория игр не оказывает сколько-нибудь заметного влияния на стратегическое мышление, а предлагает ряд концепций, которые могут помочь осознать принципы стратегического динамического маневрирования конкурентов.

Мы же в свою очередь пришли к выводу, что теория игр скорее помогает упорядочить стратегическое мышление, особенно в условиях конкурентного маневрирования, нежели отвечает на относящиеся к выбору стратегий вопросы.

ИССЛЕДОВАНИЕ ГРУППЫ ФАКТОРОВ В ДИНАМИЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Теории из последнего квадранта рассматривают групповые взаимоотношения в динамичных условиях. Очевидно, что это наиболее всесторонняя и, следовательно, наиболее сложная форма исследования. Потому неудивительно, что она привлекает наименьшее внимание теоретиков. Обсуждаемые здесь проблемы включают в себя рассмотрение динамичного развития групп стратегий (как они возникают и как развиваются со временем), эволюцию отраслей (включая «жизненные циклы»), а также вспышки и затухание конкурентной борьбы. В гл. 11 мы обсудим работу Альфреда Чандлера, посвященную эволюционным периодам крупных американских корпораций, в которой затронуты аспекты позиционирования и конфигурации.

КРИТИЧЕСКИЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Критика школы позиционирования во многом основывается на тех же идеях, что и критика школ дизайна и планирования, так как она заимствует многие из их тезисов. Мы упоминали о характерном для школы дизайна предположении, что стратегия формулируется «в верхах» организации (осознанные размышления на основании

формального анализа), а ее реализация через действия «спускается вниз». Таким образом, процесс разработки стратегии доминирует над процессом стратегического обучения. Школа же планирования оценивает будущее, экстраполируя преобладающие в настоящем тенденции, опираясь исключительно на обработанные данные, а процесс разработки стратегии представляется сверхформализованным.

В итоге мы возвращаемся к общему, весьма серьезному заблуждению, что анализ способен породить синтез (см. гл. 3). В опубликованной в 1987 г. в журнале «The Economist» статье М. Портер заявлял: «Для разработки стратегии я предпочитаю использовать ряд аналитических методик». Но, как нам кажется, никому еще не удавалось предложить стратегию, опираясь исключительно на аналитические методики. Подкармливали полезной информацией процесс разработки стратегии? Да. Экстраполировали текущие стратегии или заимствовали стратегии конкурента? Да. Но разработали стратегию? Нет. Или, по высказыванию Г. Хэмела: «Маленький секрет индустрии стратегии заключается в том, что у нее вообще нет никакой теории создания стратегии» *(Hamel,* 1997:80).

Наша критика школы позиционирования будет сконцентрирована на фокусировании, контексте, процессе и стратегии как таковой.

Относительно фокусирования

Как и в других прескриптивных школах, подход школы позиционировании является не столько ошибочным, сколько узким. Прежде всего *фокусирование* было узконаправленным. Школа позиционирования была ориентирована прежде всего на экономические аспекты, в особенности на количественно определимые — т. е. в сторону, противоположную социальным и политическим аспектам, а также количественно неопределимым экономическим. Но в таком случае даже выбор стратегий может быть пристрастным, так как стратегии лидерства по издержкам обычно имеют «за спиной» более обработанные данные, чем, скажем, стратегии дифференцирования по качеству. Например, БКГ уделяла пристальное внимание доле рынка, а некоторые другие консалтинговые фирмы были виртуально одержимы восприятием стратегии в терминах расходов на управление.

Следует обратить особое внимание на то, что в школе позиционирования внимание к экономике превалирует над политическими вопросами. Например, такие слова, как «политический» или «политика», ни разу не появляются ни в оглавлении, ни в предметном указателе главной книги М. Портера «Конкурентная стратегия» *(Porter,* 1980), хотя многие могут принять ее за «букварь» политических приемов. Если прибыль действительно в значительной степени зависит от рыночной власти, очевидно, что ее генерация связана не только с чисто экономическими методами. В конце концов, есть же различного рода «входные барьеры». Для того чтобы уловить заложенный в такие предложения, как: «Правительство может ограничить или даже препятствовать входу в отрасль, установив такой контроль, как лицензионные требования и ограничения по доступу к сырью...» (13), смысл, не требуется большого воображения. Временами М. Портер переступает тонкую грань между экономической конкуренцией и политическим маневрированием:

> Для преследующих небольшие фирмы крупных компаний частные аптитрастовые иски являются плохо завуалированным средством для наложения взысканий. Иски вынуждают более слабую компанию нести чрезвычайно высокие судебные издержки в течение длительного времени, а также отвлекают ее внимание от конкуренции на рынке (86).

Относительно контекста

Второй основной объект критики — узкий *контекст* школы позиционирования. Очевидна ее любовь к большому бизнесу — у которого, отнюдь не случайно, рыночная власть — наибольшая, конкуренция — наименее эффективная, а потенциальные возможности для политических манипуляций — громче всего провозглашаемые. Имеются несколько исследований стратегий для компаний, нашедших свою нишу, работающих в условиях фрагментированной отрасли, но безусловно доминирует анализ основополагающих стратегий в зрелых отраслях. Здесь, конечно же, господствуют обработанные данные, ведь школа позиционирования — как на практике, так и в исследованиях — во многом зависит от объемов таких данных.

Мы уже упоминали о внимании, которое уделялось показателю принадлежащей компании доли рынка в матрице БКГ и *PIMS*. В посвященной фрагментированным отраслям главе книги «Конкурентная стратегия» М. Портер обсуждает некоторые моменты разработки стратегий для их консолидации, но это обсуждение нигде не уравновешивается анализом стратегий для отдельных фрагментов консолидированных отраслей (что, конечно, является излюбленным трюком небольших компаний). Правда, в одном из разделов автор говорит об «отраслях, которые "завязли"» в фрагментарности, но ни разу не упоминает о тех, кто оказался в ситуации консолидации.

Акцент на крупные, укоренившиеся, зрелые компании также отражается в пристрастии школы позиционирования к стабильным внешним условиям (что во многом напоминает школы дизайна и планирования). Нестабильность способствует фрагментарности, она разрушает различного рода барьеры (входные, мобильности, выхода). Что делать в таких условиях аналитику из школы позиционирования? Как ему определить, кому какая доля рынка принадлежит?

Интересно, что наряду с концентрацией внимания на формальном анализе в условиях относительной стабильности школа позиционирования рассматривает и динамические аспекты стратегического позиционирования (использование ложных и правдивых сигналов, текущей ситуации, преимуществ первого и последующих ходов и т. д.). Забавно, что в литературе о позиционировании никогда не упоминалось о том, что в данном случае необходима принципиально иная ориентация — как на практике (быстрое маневрирование на основе ограниченного количества обработанных данных, когда практически нет времени на анализ), так и в исследованиях (потребность в концепциях, в которые могут быть быстро внесены коррективы, и воображении, позволяющем воспользоваться эффектом неожиданности, и т. д.). Таким образом, мы имеем дело с концептуальным расколом. С одной стороны, специалисты школы позиционирования советуют практикам делать общепризнанные ходы, с другой — быстрые и неожиданные. Одним сло-

вом, делайте свой выбор, господа: или «паралич от анализа», или «вымирание из-за инстинктов»!

Проблема связана прежде всего с акцентом школы позиционирования на внешние условия, прежде всего отраслевые и конкурентные, и недооценкой внутренних возможностей компании. Баланс между этими двумя параметрами, так настойчиво поддерживаемый школой дизайна, был нарушен в период «набора высоты» школой позиционирования, а сейчас, как мы видим, поле стратегического менеджмента перетягивается в другую сторону — не к сбалансированности, а от нее.

В своей полемической статье «Как много значит отрасль?» профессор UCLA Ричард Румельт поделился опытом исследования показателей деятельности производственных компаний США в 1974-1977 гг., в котором он опирался на данные государственной статистики *(Rumelt,* 1991). Рабочая гипотеза автора не отличалась сложностью: если отрасль действительно является важнейшим аспектом формирования стратегии, тогда различия между показателями деятельности организационных единиц в разных отраслях должны намного превосходить различия показателей деятельности организационных единиц в пределах одной и той же отрасли. Однако полученные ученым результаты свидетельствовали о прямо противоположном соотношении показателей.

Через шесть лет Р. Румельт получил ответ от А. Макгэхана и М. Портера в статье «А действительно, как много значит отрасль?» *(McGahan* and *Porter,* 1997). Используя изощренную статистическую методику, ее авторы исследовали показатели деятельности производственных и обслуживающих сегментов бизнеса в 1981-1994 гг. и пришли к заключению, что они во многом определяются отраслевой принадлежностью компаний. Однако не следует забывать о допущении, что различия между компаниями в пределах одной и той же отрасли могут быть еще более значимыми, чем различия между отраслями.

Это как раз тот тип расхождения во мнениях, который так любят трезвые практики: вопрос настолько хорошо определен, данные настолько статистические, что остается только бесконечно обсуждать различные методические тонкости. Но нам полезно было бы вернуться к некоторым основам — чтобы рассмотреть не только эти дебаты, но и всю школу позиционирования в перспективе. Прежде всего интересно, как определяются и классифицируются отрасли? Как правило, это делают люди для отрасли посторонние, обычно правительственные экономисты или научные работники, в то время как создаются отрасли (и разрушаются, а также объединяются и распадаются как результат сложных когнитивных и социальных процессов) при непосредственном участии менеджеров. Так что формирование отраслей не обязательно происходит путем, предписанным школой позиционирования.

Относительно процесса

Ну а теперь поговорим о *процессе*. Миссия школы позиционирования не в том, чтобы выйти в свет и учить, а в том, чтобы оставаться дома и вычислять. «Массирование» цифр — вот чего ждут в управленческих конторах не меньше, чем в классах MBA. От стратега ожидают абстрактной бумажной работы, не связанной с реаль-

ным миром производства и продаж товаров, К. Клаузевиц еще в XIX в. утверждал, что для достижения превосходства «расчет» — «самая существенная вещь... до самого конца». Но он признавал, что «бесконечные мелкие обстоятельства» приводят к «неожиданным инцидентам, которые делают расчет невозможным» *(von Clausewitz,* 1968:164, 165). Эта дилемма относится буквально ко всему, что делается в школе позиционирования.

Чрезмерное внимание к расчетам, как уже упоминалось в нашей критике школы планирования, нередко препятствует не только обучению и творчеству, но и оказывает негативное воздействие на уровень вовлеченности работников в процесс труда. В сравнении с изолированными в центральных офисах и поставляющими отчеты высшему руководству плановиками остальные сотрудники воспринимаются как простые исполнители. Работников обязывают следовать стратегиям, продиктованным непониманием сложного со всеми его нюансами бизнеса, стандартными расчетами, выполненными аналитиками, которые, как правило, «плавают» в деталях. «Возможности для инновационной стратегии возникают не из стерильного анализа и перемалывания цифр, а из стимулирующего творческие озарения нового опыта» *(Hamel,* 1997:32).

Н. Бранссон сравнивал «поведение, построенное на высокой вовлеченности в труде», т. е. представляющее из себя, скорее, не когнитивный процесс, а проявление воли, с «поведением, построенном на тщательном критическом исследовании», пренебрегающим «эмоциями» и «более склонном отклонять, чем принимать» *(Brunsson,* 1976:12). Короче говоря, расчеты аналитика нередко подменяют принятие действующими лицами персональной ответственности. А в таких условиях разработка оптимальной стратегии на будущее просто невозможна. Успешная стратегия — это стратегия, в которую участвующие в ее формировании и реализации люди вкладывают свою энергию: они *делают* ее хорошей, делая ее реальной, — и, по возможности, делая это собственноручно. Это не совсем та вещь, о которой можно словами М. Портера сказать: «Факторы (активы, люди) могут и должны быть собраны и аккумулированы...» *(Porter,* 1997:162).

Относительно стратегий

В итоге школа позиционирования рассматривает *стратегию* не как уникальную перспективу, а как генерическую позицию. В конце концов, весь процесс может быть сведен к формуле, позволяющей, опираясь на ограниченный перечень условий, выбрать единственно верную позицию. А в случаях стратегических групп компания присоединяется к тому или иному союзу, который сам диктует генерический портфель стратегий, которым необходимо следовать.

Школа дизайна перевела стратегию на более высокую ступень, воспринимая ее как перспективу на будущее и поощряя ее творческое конструирование. Влияние школы позиционирования с ее фокусом на генерических стратегиях, скорее всего, является прямо противоположным. В компаниях может возобладать поведение, генерическое как в деталях, так и в ориентации. Достаточно бросить один только взгляд, чтобы заметить склонность к подражанию компаний в 1980-х гг. Та же самая проблема, похоже, имеет место и в академических исследованиях,

когда вместо того, чтобы сосредоточиться на изучении нюансов различных стратегий, ученые начинают раскладывать их «по полочкам».

Конечно, в данном случае за основу берется поведение людей в прошлом, т. е. и менеджеры, и исследователи в равной степени прежде всего стремятся расшифровать прошлое, а не раскрыть будущее. Как следствие, школа позиционирования, как это уже обсуждалось выше, стремится «остаться там», а не «попасть туда». Даже симпатизировавший позиционному подходу, по крайней мере, его методической, аналитической стороне, Р. Румельт указывал на связанные с ним проблемы (см. один из его любимых примеров «Но как быть с вопросом о *"Honda*"?»).

НО КАК БЫТЬ С ВОПРОСОМ О *«HONDA»?*

(с разрешения Р. Румельта)

- В 1977 г. на заключительном экзамене на степень магистра делового администрирования вопрос, посвященный компании *Honda Motorcycle* звучал так: «Должна ли *"Honda*" вступать в мировой автомобилестроительный бизнес?»
- Это *был «предательский» вопрос. Каждый, кто отвечал «да», рисковал лишиться заветного диплома.*
  - — Рынки были перенасыщены.
  - — В Японии, США и Европе — серьезные конкуренты.
  - — *«Honda»* обладала незначительным опытом в автомобилестроении.
  - — У *«Honda»*отсутствовала система сбыта автомобилей.
- *В 1985 г. моя жена ездила на «Honda».*

Ряд знаменитых бизнес- и военных сражений были выиграны не благодаря следованию общепринятым шаблонам, а вопреки им, и в первую очередь — благодаря *созданию* категорий. Компания *Burger King* всего-лишь присоединилась к «группе быстрого питания гамбургерами», а *McDonald's* создала первоначальное видение и «написала правила» для ее членов. Кто-то может оставаться дома и заниматься «конкурентным анализом»; другие же выходят и создают свои собственные ниши (лишая первых конкуренции в анализе!). Школа позиционирования фокусирует внимание на стратегиях, которые являются генерическими, на отраслях, которые уже укоренились, на группах, которые уже сформировались, и на данных, которые уже обработаны. Но изучение установившихся категорий отнюдь не вдохновляет на создание новых.

Когда компания *Honda* в 1959 г. делала первые шаги на рынке мотоциклов США, по терминологии БКГ она была не более чем «собакой». К тому времени рынок окончательно сформировался — большие, громко ревущие машины для крутых парней в черной коже; *Honda* была игроком, которого никто не принимал всерьез. Ей следовало оставаться в стороне. Но, отчасти благодаря созданию нового рынка малогабаритных мотоциклов для обычных американцев, «собака» превратилась в «звезду», практически монополизировав громадную долю «созданного своими руками» нового растущего бизнеса. (По иронии судьбы, год спустя отчет БКГ превозносил ее опыт как пример думающих о позиционировании менеджеров. Это как раз тот «случай»,

на который ссылается Р. Румельт. Но, как мы увидим в гл. 7, успех *Honda* связан скорее с процессом обучения.)

С учетом динамичности, школу позиционирования можно было бы отнести в категорию «преимущества первого хода». Но ее собственная ориентация на стратегический анализ обработанных данных по существующим категориям не вдохновляет на использование такого преимущества. За то время, пока фирма будет заниматься анализом, игроки, давно сделавшие первые ходы, могут скрыться из виду.

И еще одна ирония судьбы: школа позиционирования, такая творческая по своему подходу, фактически оказалась среди наиболее детерминистских стратегических школ. Оглашая выбор менеджеров, она четко очерчивает квадранты, в которые должны попасть стремящиеся к выживанию организации. В период первой волны школа превозносила максимы, в период второй — императивы. При массовом производстве считалось, что доля рынка — это всегда хорошо, а капиталоемкость — это всегда плохо. В период третьей волны школа позиционирования предлагала варианты выбора и возможностей, но все предписания выдавались на основе убеждений, что для заданного набора условий существует одна-единствен¬ная наилучшая генерическая стратегия. И игнорировать ее — значит сознательно подвергаться опасности.

Почему статьи М. Портера «Что такое стратегия» могло бы и не быть

В 1996 г. М. Портер ответил своим критикам опубликованной в «Harvard Business Review» статьей под заголовком «Что такое стратегия?», в которой автор подчеркивал важность стратегии, ссылаясь для контраста на «постоянное повышение эффективности деятельности» как на «необходимое... но, как правило, недостаточное» условие для «большей прибыльности» *(Porter,* 1996).

Поскольку с таким заключением не поспоришь, далее М. Портер перечисляет шесть условий завоевания «устойчивого конкурентного преимущества», первые пять из которых относятся к стратегии и общеорганизационным проблемам, тогда как шестой звучит так: «эффективность деятельности как заданная величина» (74). Но какой каждодневно бьющийся за этот пункт менеджер согласится со столь пренебрежительной оценкой его роли?

Кроме того, повышение эффективности деятельности может быть и стратегией. Действительно рост эффективности нередко приводит к прорыву, который стимулирует ключевые изменения в стратегии. Но в своей статье М. Портер продолжает рассматривать стратегию как дедуктивную и предначертанную, как будто процесса стратегического обучения и спонтанных стратегий нет и в помине. Вот его комментарии в ответ на письма, опубликованные в номере «Harvard Business Review» за март/апрель 1997:

> ...если стратегию расширить и включить в нес работников и организационные структуры, то она станет по существу всем, что делает или из чего состоит компания. Это не только усложнит дело, но и запутает цепь причинности, которая идет от конкурентного окружения к позиции, от позиции к деятельности, от деятельности к навыкам персонала и организации (*Porter,* 1997:162).

Но что плохого в том, чтобы видеть стратегию как «все, что делает или из чего состоит компания»? Это просто стратегия как перспектива (скорее, чем как позиция). И почему вообще должна существовать какая-то цепь причинности, не говоря уже о ее однонаправленности?

Фактически узость взгляда М. Портера на процесс разработки стратегии приводит его к умопомрачительному заключению, что японские компании «редко имеют стратегии» и что им «следовало бы поучиться разработке стратегий» *(Porter,* 1996:63). Следует ли это понимать так, что японцам необходимо серьезно призадуматься и наконец-таки понять, что единственное условие корпоративного успеха — наличие формально утвержденной стратегии?! Как нам кажется, все обстоит с точностью до наоборот, и вместо того, чтобы учиться разработке стратегий, японцы могли бы научить Майкла Портера их созданию.

На протяжении статьи М. Портер не раз упоминает о «творческом поиске и озарениях», сопутствующих «выбору» стратегической позиции, бранится по поводу фактов введения базовых критериев, сбивания в стадо и подражания, которые он так часто видит в современных корпорациях. Остается только поприветствовать такой комментарий. Однако напрашивается вопрос: а много ли можно насчитать практических приложений тех методов, которые М. Портер столь упорно защищает? (В одном месте он критикует деятельность, которая стала слишком «генерической»! (64))

В своей статье М. Портер очень часто использует слова «выбор» стратегии и «выбирать» стратегию. В одном месте он пытается оправдать выбор из трех генерических стратегий, комментируя это тем, что «такие рамки введены, чтобы избежать того, что я [ранее] описывал как неотъемлемые противоречия различных стратегий» (67). Так что, действительно «творчество и озарения» — это вечные спутники «поиска» и «выбора» генерических стратегических позиций? Или они все-таки сопутствуют открытию новых стратегических перспектив?

Проповедуемый в базовой модели М. Портера подход к стратегии напоминает воззрения авторов военных стратегий: важна стратегия, имеющаяся под рукой «здесь и сейчас». Как только начинается стратегическая конфронтация, вы оказываетесь привязаны к тому, что имеете. Изменения можно вносить только «до» или «после». Но в бизнесе обычно нет ни «до», ни «во время», ни «после». (Правда, есть одно исключение — обособленные стратегические шаги по диверсификации, именно этим объясняется пристрастие к их анализу М. Портера.)

Построение организационной структуры и развитие людских ресурсов, которые иногда представляются сложно связанными со стратегией, чаще всего требуют непрерывного процесса, а не отдельных шагов. Это, по всей видимости, понимают японцы, которые стараются не разбивать время на куски: до, сейчас и после.

Как нам кажется, М. Портер в своей статье говорит о многих верных вещах, но для реализации своих идей автор предлагает неверные методы. Или, быть может, их следует назвать ограниченными, так как то, о чем говорит М. Портер, на самом деле есть шаг назад — к школе позиционирования, потому что он или упускает, или игнорирует другие, не менее важные точки зрения. Возможно, академики и консультанты смогут ухватиться за ту или иную часть «стратегического слона». Менеджерам же приходится иметь дело со «слоном» в целом.

Будучи аспирантом Университета Джорджии, Билл Эндрюс пользовался одним из первых изданий этой книги и в одну из ночей перед экзаменами дописал представленную во вступлении к ней балладу. Его строчки, на наш взгляд, — идеальный «последний штрих» к критическим замечаниям в адрес школы позиционирования.

Десятый как экономист
Проблему понял сразу,
Не стал он руки в ход пускать,
Презрев эмпирики заразу,
И молвил: «Хорош! Хорош! Однако, что нам спорить?
Он с линией изящной схож, пора и диаграмму строить».*

КОНТЕКСТ И ВКЛАД ШКОЛЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

Мы приходим к заключению, что школа позиционирования с ее склонностью к анализу и расчетам принижала роль формулирования стратегии и проведения стратегического анализа в пользу самого процесса (если сравнивать ее с некоторыми другими школами). Разработка стратегии, как мы рассматриваем ее в этой книге, — это значительно более богатый, сложный и динамичный процесс, нежели тот, упорядоченный и статичный, описываемый школой позиционирования. Таким образом, роль позиционирования состоит в том, чтобы *поддержать, обеспечить* стратегический процесс, а не *быть* им. Отводя плановику роль, которую обычно выполнял аналитик, школа позиционирования добавила к школе планирования значительную толику содержания — и это, безусловно, большое достижение. На практике методики планирования не могут быть непосредственно использованы для создания стратегии, в то время как методики анализа позволяют обеспечить стратегический процесс существенной информацией.

Стратегический анализ играет большую роль в разработке стратегий компаний, оперирующих в *определенных стабильных* условиях, так как позволяют получить необходимые для централизованного анализа данные. Но в условиях доминирования процесса подобный анализ непозволителен, ибо здесь, наряду с устоявшимися силами, необходимо постоянно учитывать и массу случайных факторов. Другими словами, нельзя допускать применения законов стратегического анализа, подобных закону Грешэма, там (неважно, в практике или исследованиях), — где поток обработанных данных влияет на данные, не подвергавшиеся обработке, и где портфель позиций воздействует на продумывание интегрированной перспективы. Там, где анализ чисел или даже изучение результатов удерживает стратегов или исследователей от погружения в осязаемый мир товаров и покупателей, — там школа позиционирования оказывает стратегическому менеджменту медвежью услугу.

И тем не менее, школу позиционирования необходимо рассматривать как учение, которое несомненно внесло большой вклад в стратегический менеджмент.

*Использовано с разрешения Билла Эндрюса.

Она раскрыла огромные горизонты для исследований и обеспечила теоретиков и практиков эффективным набором концепций. Но это только фундамент, на котором необходимо выстроить целое здание, развивая синтез, предложенный этой школой мышления, и — что не менее важно — комбинируя его с методами исследований, предложенными другими школами. Короче говоря, школа позиционирования должна использовать свой мощный фундамент не для ограничения, а для расширения стратегического видения.

5

ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Построение стратегии как ПРОЦЕСС ПРЕДВИДЕНИЯ

Душа... не способна мыслить вне образов.

Аристотель

От школ *предписывающих* (или прескриптивных) мы переходим к рассмотрению школ *описательных* (или дескриптивных), представители которых стремятся увязать объяснение принципов формирования стратегии и развертывание стратегического процесса во времени. Но прежде нам хотелось бы представить школу, занимающую промежуточную, созвучную взглядам школы дизайна позицию.

Всерьез претендующая на лидерство дизайн-школа рассматривает формирование стратегии как ментальный процесс, протекающий в сознании исполнительного руководителя организации и являющегося главным «архитектором» стратегии. Но, возведя руководителя в ранг божества, школа дизайна на этом и останавливается. Подчеркивая потребность в концептуальном подходе и не принимая в расчет интуицию, се приверженцы, как правило, игнорируют анализ действий лидера организации с точки зрения индивидуальности и уникальности его личности.

Школа предпринимательства исповедует прямо противоположный принцип. Она не только рассматривает стратегический процесс сквозь призму действий одного человека, руководителя организации, но и подчеркивает значение свойственных только ему состояний и процессов — интуиции, здравомыслия, мудрости, опыта, проницательности. На этом строится понимание стратегии как *перспективы,* ассоциируемой с идеей и интуитивным ощущением (выбором) направления, именуемым *видением.* В терминах нашего стратегического сафари речь идет о направляющем движение прирученного слона наезднике.

Но в отличие от некоторых других школа предпринимательства относится к стратегической перспективе не как к коллективному или культурному, но индивидуальному построению руководителя организации. Соответственно, по мнению ее приверженцев, организация целиком и полностью зависит от диктата индивида. И внешняя среда организации превращается если не в вотчину ее руководителя, то в территорию, где он чувствует себя вполне свободно, как человек, который со знанием дела ведет свою компанию в некую защищенную нишу, надежное убежище.

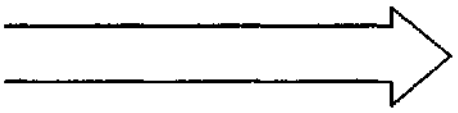
Центральное понятие школы предпринимательства — *видение:* мысленное представление стратегии, рожденное или отображенное в сознании руководителя организации. Предвидение и вдохновляет, и дает понимание того, что должно быть сделано, — руководящую идею, если хотите. Видение есть некий призрачный образ, а значит, оно мало напоминает четкий план (выраженный в словах и цифрах). Благодаря этому оно отличается гибкостью, и любой руководитель легко адаптирует его к своему опыту. Все это предполагает, что предпринимательскую стратегию можно охарактеризовать одновременно и как предначертанную, и как развивающуюся, продуманную с точки зрения направления и общих очертаний и возникающую неожиданно в смысле определяющихся «в процессе» деталей. Г. Минцберг же сравнивает стратегическое мышление со «зрением» (см. «Стратегическое мышление как "зрение"»).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ КАК «ЗРЕНИЕ»

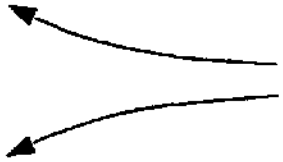
(Генри Минцберг, из статьи в *«Nasi»,* 1991)

Если стратегии — это зрительные образы, то какую роль играет «зрение» в стратегическом мышлении? Ниже перечислены семь факторов, составляющих единую структуру стратегического мышления.

Никто не станет возражать, что стратегическое мышление предполагает взгляд *вперед.* Но нельзя что-либо предвидеть, если не оглядываться *назад,* ведь все наши представления о будущем основываются на знании истории.

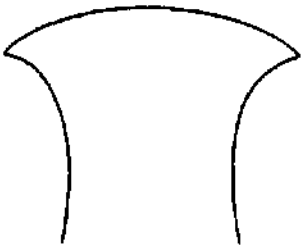


Взгляд вперед



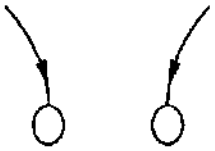
Взгляд назад

Многие считают, что стратегическое мышление — это взгляд *сверху.* Представьте себе, что стратег находится в вертолете и обозревает «общую картину» с высоты, пытаясь увидеть «лес за деревьями». Но возможно ли увидеть целостную картину, «надзирая» за ситуацией сверху? Из вертолета лес выглядит сплошным зеленым ковром. Любой, кто бывал в лесу, знает, что изнутри он совсем другой. «Патрульные» на борту вертолета разбираются в происходящих в «лесу» событиях не намного лучше кабинетных стратегов.



Взгляд вниз

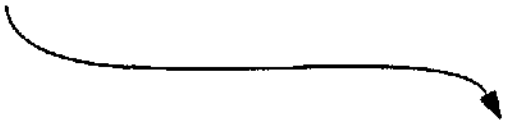
Более удачной представляется другая метафора: «разглядеть бриллиант в необработанном алмазе». Те, кто мыслит стратегически, должны найти «самородок», самое ценное в идее изменения их организации. А для этого необходимо переработать тонны «золотоносной породы». Перед глазами нет никакой готовой картины. Поэтому стратегическое мышление это еще и индуктивное мышление: взгляд сверху должен сопровождаться взглядом *вглубь.*



Взгляд вглубь

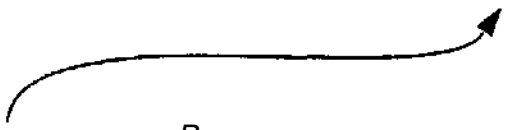
Вы можете смотреть вперед, назад, сверху, заглядывать вглубь, но эти необходимые условия стратегического мышления отнюдь не достаточны. Стратегу необходим творческий подход.

Стратегически мыслящие индивиды воспринимают мир иначе, чем все остальные; им удается разглядеть то, мимо чего скользит взгляд других людей. Они оспаривают общепринятые истины — неписаные законы отрасли, традиционные стратегии — и благодаря этому их организации выделяются из «общего ряда». Поскольку творческое мышление связано со всесторонним подходом к вопросу, его можно назвать *взглядом кроме того.*



Взгляд кроме того

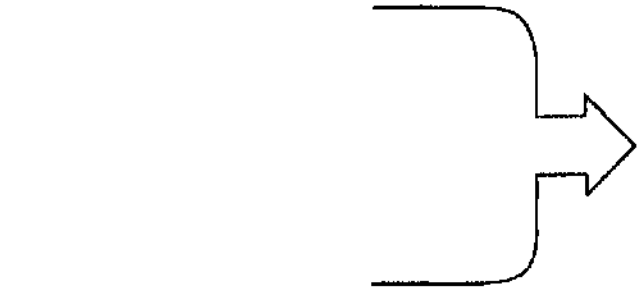
В мире много творческих идей, намного больше, чем способен «обработать» человеческий разум. Так же трудно посетителю художественной галереи, который должен уделить хотя бы минуту каждой выставленной там картине. Необходимо смотреть не только вокруг, но и *«за», «по ту сторону».* Чтобы оценить истинное значение творческой идеи, ее следует поместить в контекст. Взгляд «за» отличается от взгляда вперед. Глядя вперед, вы предвидите ожидаемое будущее, «выводя» его из прошлых событий, и лишь интуитивно предсказываете разрыв непрерывности. Взгляд «по ту сторону» конструирует будущее — создает мир, которого без ваших усилий быть не может.



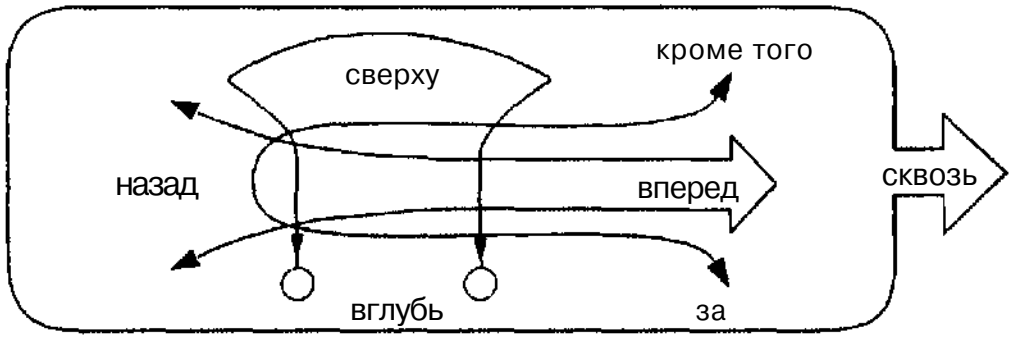
Взгляд за

Но остается еще один момент. Что толку от всех этих взглядов, — вперед и назад, сверху и вглубь, кроме того и за — если не получается целостной картины? Другими словами, мышление только тогда заслуживает названия стратегического, когда человек видит ситуацию *насквозь.*

Итак, объединив взгляды под различными углами, мы вправе рассматривать стратегическое мышление как «зрение».



Взгляд сквозь



Стратегическое мышление «как зрение».

Коренящиеся в экономике предпосылки

Подобно школе позиционирования, школа предпринимательства в определенном смысле имеет экономические корни. Предприниматель — неизменный персонаж неоклассической экономической теории. Однако экономисты сводили его (или ее) роль только к решению вопросов количества и цены производимой продукции. Остальные факторы ставились в зависимость от конкурентной динамики. Рост крупных компаний вынудил экономистов скорректировать экономическую теорию, что выразилось в появлении теории олигополии (принципы которой образуют фундамент школы позиционирования). Но и в соответствии с ней задача предпринимателя состояла прежде всего всего в расчете цен и количества производимого товара.

Тем не менее среди экономистов были и те, кто считал «зашоренный» взгляд на фигуру предпринимателя серьезной ошибкой. Один из них, как ни странно, — Карл Маркс, расточавший похвалы предпринимателям как проводникам экономических и технологических перемен, но критиковавший их влияние на общество в целом. Выдающуюся роль предпринимателя признавал и Йозеф Шумпетер, по мнению которого корпоративное поведение объясняется не столько стремлением к максимизации прибыли, сколько попытками

> ...справиться с ситуацией, которая быстро меняется, устоять, когда почва уходит из-под «ног» фирмы. Иными словами, обычно проблему видят в том, как капитализм управляет существующими структурами, в то время как настоящая трудность состоит в ответе на вопрос о том, как он создает и разрушает их *(Schumpeter,* 1950:84).

Мы имеем дело со знаменитым понятием *созидательного разрушения* Й. Шумпетера, под которым понимаются механизм, обеспечивающий развитие капитализма, и его движущая сила — предприниматель. По Й. Шумпетеру, предприниматель — необязательно тот, кто создает первоначалъпый капитал или изобретает новый продукт; прежде всего он обладает коммерческой идеей. Идеи эфемерны, но в руках предпринимателя они становятся и действенными, и прибыльными. Тем, кто уделяет (подобно большинству экономистов) особое внимание материальной стороне бизнеса — деньгам, оборудованию, земле, вклад предпринимателей может показаться несущественным, ведь проницательность и творчество неосязаемы. Й. Шумпетер объясняет:

> В чем состоит заслуга [предпринимателей]? Они не преумножают материальные ценности, не создают оригинального оборудования и станков, но они иначе, интереснее и аффективнее используют уже существующие средства производства. Они «придумывают новые комбинация»... (1934:132),

Й. Шумпетер рассматривает «новые комбинации» как ключевой фактор предпринимательства, относя к ним «открытие принципиально нового бизнеса или ведение давно известного дела по-новому». Предпринимателю свойственно рисковать. Но основатель организации хотя и остается ее формальным главой, по мнению Й. Шумпетсра, перестает выполнять функции предпринимателя, поскольку более не является новатором.

Не все авторы согласны с такой трактовкой. Так, К. Найт *(Knight,* 1967) рассматривает предпринимательство как синоним значительно риска и действий в условиях неопределенности, а Питер Друкер идет еще дальше, отождествляя предпринимательство с управлением как таковым. «Для делового предприятия главное... предпринимательские действия, осознанное принятие риска. Деловое предприятие — это предпринимательский институт...» *(Drucker,* 1970:10).

Таким образом, в зависимости от конкретной позиции ученого, предпринимателем называют (а) основателя организации (неважно, было ли ее создание новаторским актом и является ли этот человек стратегом), (б) руководителя-владельца частного предприятия или (в) руководителя-новатора организации, принадлежащей другим лицам. А. Коул, экономист, который ввел в обиход передающее суть действий предпринимателя выражение «смелый ход», выделяет четыре типа предпринимателей: расчетливый изобретатель, новатор-вдохновитель, сверхоптимистичный организатор и основатель сильного предприятия *(Cole,* 1959). Во вставке «Размышления предпринимателя» представлены взгляды человека, объединившего в себе характеристики всех четырех перечисленных типов, одного из самых известных предпринимателей, руководителя британской *Virgin Group* Ричарда Брэнсона.

К сожалению, идеи Й. Шумпетера, А. Коула и некоторых других экономистов разделяют немногие. Многие теоретики и практики отдавали и отдают предпочте¬ иие не превратностям стратегического предвидения и уникальности рыночной ниши, а абстракциям конкурентного рынка и предсказуемым менеджерам.

Литература школы предпринимательства

Таким образом, литературные источники школы предпринимательства представляют собой не более чем тонкий ручеек работ и исследований, редкие из которых достойны внимания критика.

РАЗМЫШЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

(цит. по: *Branson,* 1986:13-18)

«Самым большой риск для любого из пас — вложение денег в дело, в котором мы не разбираемся. Из всех основанных *Virgin* предприятий можно по пальцам пересчитать те, которые относились к совершенно новым для пас областям».

«Если мне необходимо было сделать обзор рынка или разработать масштабную стратегию, я никогда не обращался ни к чьим услугам, Я считаю, что лучшим способ снижения риска для компании — изучение ее руководителями всех тонкостей нового дела».

«...Всегда существует запасной вариант. Сделки напоминают лондонские автобусы — если упустил один, всегда можно подождать другого».

«По мере развития дела старайтесь не упускать из виду главного — контакта с клиентом».

«[Наше] правило "тише едешь — дальше будешь" облегчает трудную задачу управления собственным делом очень большому числу руководителей и оберегает их нервную систему».

«Придерживайтесь ...стратегии "покупать, а не создавать"».

«Оценив предстоящие затраты ...и решившись вложить деньги, не осторожничайте. Действуйте решительно».

Сторонники этой школы считают, что ключевым, обеспечивающим успех организации фактором является персонализированное руководство, базирующееся на стратегическом предвидении. Они распространяют данный принцип в первую очередь на сферу бизнеса и другие области человеческой деятельности, причем, по их мнению, он верен не только в условиях становления новых организаций, но и в ситуациях, когда «полностью перестраиваться» приходиться и попавшим в трудное положение достаточно опытным организациям.

Следовательно, хотя «предпринимательство» первоначально ассоциировалось с организацией собственного нового дела, постепенно значение этого термина расширилось и теперь оно описывает различные формы индивидуального, активного, целеустремленного лидерства. Мы употребляем это слово менее широко, ограничиваясь значением «проницательное руководство организацией». Не так давно появившийся термин *интрапренерство* (лат. *intra* - внутри) *(Pinchot,* 1985) описывает индивидов, которые берут на себя риск в стратегических инициативах *внутри* крупных организаций — внутренних предпринимателей, если хотите. Но поскольку в действительности под ним «скрывается», скорее, процесс обучения организации «снизу вверх», мы подробнее рассмотрим содержание данной категории в главе, посвященной школе обучения.

В этом разделе мы представим обзор литературных источников школы предпринимательства, а в заключение рассмотрим се научно-практический вклад, недостатки и прикладной контекст,

ФИГУРА сильного ЛИДЕРА В ПОПУЛЯРНЫХ ИЗДАНИЯХ

Большинство работ, посвященных предпринимательству, относится к литературе, ориентированной на массового читателя — в духе рассуждений о «сильном руководителе». В основном это биографии и автобиографии известных промышленных и

финансовых магнатов и выдающихся лидеров в других областях. К примеру, в статьях о предпринимательстве журнала *«Fortune»* налицо тенденция приписывать успех в бизнесе проницательности и личным качествам и поступкам лидера — человека героического склада. «Исполнительный директор Джек Смит не просто залечил раны», — гласил один из заголовков *Fortune* в номере от 17 октября 1994 г. «В условиях оживления автомобильного рынка он вдохнул в *GM* новую жизнь» (54). Какой молодец!

ЛИЧНОСТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Другая часть литературы о предпринимательстве, возможно, большая ее часть, если иметь в виду эмпирическое содержание, сосредоточена на личности предпринимателя. Понимая предпринимательство как решения, воззрения, проницательность и интуицию одного человека, многие авторы твердо убеждены в необходимости изучения личных качеств преуспевающих лидеров. (Психологические исследования индивидуального познания — это предмет другой, когнитивной школы.)

К сожалению, большинство из этих исследований носит негативную окраску. Например, Манфред Кетс де Ври в вышедшей в 1977 г. статье называет предпринимателя «последним одиноким рейнджером» (*Kets De Vries,* 1977:34), а его другая, более поздняя статья озаглавлена «Темная сторона предпринимательства» (1985).

В отличие от пессимистов авторы книги «Создатели организации» О. Коллинс и Д. Мур *(Collins* and *Moore,* 1970) рисуют притягательный собирательный портрет независимого предпринимателя. Авторы изучили жизнь 150 удачливых предпринимателей — их детство, годы учебы, первые шаги на пути создания собственного дела. Сделанный в книге анализ поддерживается данными психологических тестов. Результатом исследования явился образ жесткого, прагматичного человека, который с детских лет стремится к независимости и самореализации. В какой-то момент своей жизни каждый из этих людей оказывается в ситуации крушения надежд («смены роли»), и именно в это время они решают пуститься в самостоятельное плавание:

> Их выделяет то, что в этот период смены ролей они проецируют мучающие их проблемы на бизнес. В моменты кризиса они не ищут убежища, а бросаются навстречу опасности.,. (134).

Среди множества характеристик личности предпринимателя авторы обычно выделяют такие черты, как стремление контролировать ситуацию, быть независимым и добиваться успеха, склонность брать на себя оправданный риск. Рассуждая об известном исследовании Дэвида Макклеланда *(McClelland,* 1961), У. Бомол говорит, что предприниматель — это не «игрок» или «делец», «он не из той породы людей, которые всегда выбирают риск», это человек, «умеющий делать расчеты» *(Baumol,* 1968:70). (Но, как мы вскоре увидим, такое мнение разделяют далеко не все исследователи.)

Изучая личность «предпринимателя», некоторые авторы противопоставляют его «администратору». Так, Г. Стивенсон и Д. Гамперт предположили, например, что, «принимая решения, администраторы и предприниматели зачастую ставят важные вопросы в разной последовательности».

> Типичный администратор спрашивает себя: «Какими ресурсами я располагаю? Какой структурой определяется отношение нашей организации к рынку? Как свести к минимуму влияние других на мою способность действовать ? Какая возможность самая лучшая?» Предприниматель..., скорее всего, спросит: «Какие возможности открываются? Как на этом можно заработать? Какие ресурсы мне для этого необходимы? Как мне добиться контроля над ними? Какая структура является наилучшей?» *(Stevenson* and *Gumpert,* 1985:86,87).

При всем уважении к «стратегической ориентации», Г. Стивенсон и Д. Гамперт описывают предпринимателя как человека «постоянно отслеживающего внешние изменения, каждое из которых может обернуться для него счастливым шансом, в то время как [администратор] ...стремится к сохранению в целости имеющихся ресурсов, занимая оборонительную позицию при возникновении малейшей потенциальной угрозы их истощения» (87). Кроме того, предприниматели «умеют очень быстро распознавать благоприятные возможности и использовать их. Они чем-то напоминают уличных торговцев зонтиками, которые как из-под земли вырастают перед вами с первыми раскатами грома» (88). Поэтому их действия характеризуются как «революционные, отрывистые» в противоположность «эволюционной, долгосрочной» деятельности администраторов (89).

В последнее время авторы, изучающие личность предпринимателя, обращаются к исследованиям когнитивной школы. Например, Л. Бузениц и Дж. Барни *(Busenitz* and *Barney,* 1997) пришли к выводу, что при принятии решений предприниматели нередко демонстрируют определенную необъективность: они склонны к «излишней самонадеянности» и «обобщениям». Однако «самоуверенность может оказаться очень полезной для реализации конкретного решения и для того, чтобы убедить других людей в его правильности». Действительно, «пока вы будете собирать всю необходимую для более взвешенного решения информацию окно возможности может захлопнуться» (10). Л. Палич и Р. Бэгби также полагают, что «предприниматели классифицируют возможные варианты развития событий более решительно, чем это делают другие, ...т. е. предприниматели лучше других видят преимущества и недостатки, возможности и опасности, потенциал для усовершенствования и перспективы возможного ухудшения» *(Palich* and *Bagby,* 1995:426). Б. Берд идет еще дальше: он убежден, что личность предпринимателя находится под влиянием бога торговли и покровителя путешественников Меркурия (см. «Предприниматели — меркурианцы?»).

Итак, какими чертами характеризуется подход предпринимателя к созданию стратегии? Г. Минцберг *(Mintzberg,* 1973) выделяет следующие особенности:

1. *Как правило, предприниматель делает акцент не столько на построении стратегии, сколько на активном поиске новых возможностей.* Предпринимательская организация сосредоточена на возможностях; проблемы имеют второстепенное значение, или, как пишет П. Друкер: «Предпринимательство предполагает, что несколько энергичных индивидов сконцентрированы на поиске и использовании возможностей, не растрачивая силы на решение проблем» (Drucker, 1970:10).
2. *В предпринимательской организации власть сосредоточена в руках ее руководителя.* По мнению О. Коллинса и Д. Мура, предпринимателю-основате-

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ - МЕРКУРИАНЦЫ?

(Bird, 1992:207)

Сущность Меркурия — это перемены... «свободное перемещение... ассоциативные блуждания... поиск с возвратом к прошлому и риторическое повторение [и]... хитрость и уловки. Творческий поиск, озарения, счастливые находки, интуиция, игра воображения... [над всем этим господствует Меркурий]» *(Stein,* 1983 :52). Для него характерно умение мгновенно устанавливать связи между местами, событиями, людьми, идеями. Благодаря его вмешательству конфликтующие стороны приходят к соглашению, обновляются ресурсы, происходят перемены.

Меркурию присущи лукавство, хитроумие, изобретательность, он является и исчезает как по волшебству. Он известен своей находчивостью, живостью ума, проницательностью. Ему принадлежит роль посланника или вестника и поручено налаживать контакты. Его взгляд ироничен и несентиментален...

Многие из этих качеств свойственны и предпринимателям. Нам они видятся людьми творческими, деловыми, умеющими убеждать. Их свободный дух отличает их от людей «из организации». Данные практических исследований свидетельствуют, что многие предприниматели соответствуют характеристикам Меркурия, будучи людьми находчивыми, независимыми личностями, у которых потребности в принадлежности группе, следовании стандартам, поддержке со стороны, межличностном влиянии находятся ниже среднего уровня.

лю организации «свойственны нежелание "покоряться" авторитетам, неспособность сотрудничать с ними и, как следствие, стремление избегать их» *(Collins* and *Moore* 1970:45); он считает, что власть должна принадлежать одному человеку, способному уверенно вести организацию своим курсом. В управлении предприниматель во многом полагается на личную власть и иногда на харизму. Для описания деятельности многих современных компаний прекрасно подходит данная много лет назад характеристика организации одной египетской фирмы: «Здесь нет никакого зафиксированного на бумаге плана, никаких четких процедур отбора руководящих кадров, никакой известной всем сотрудникам системы начисления заработной платы... Власть ассоциируется исключительно с одним человеком...» *(Harbison* and *Myers,* 1959:40-41). Мировоззренческая позиция руководителя полностью заменяет «зафиксированный на бумаге план» (см. «Предпринимательство и планирование»). Как отмечает П. Друкер: «У каждого из великих бизнесменов — от Медичи и основателей Английского банка до главы IBM Томаса Уотсона — ...была определявшая их решения и действия идея или собственная "теория бизнеса"» *(Drucker,* 1970:5).

3. *Создание стратегии в предпринимательском стиле характеризуется решительным движением вперед вопреки неопределенности ситуации.* В предпринимательской организации реализация стратегии принимает форму важных решений — тех самых «смелых ходов». Руководитель умеет предпринимать энергичные действия, преуспевая и в условиях нестабильности, что определяет и успехи организации.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ПЛАНИРОВАНИЕ

(Bhide, 1994:152)

Анализ ста интервью с основателями американских компаний позволяет сделать вывод, что предприниматели не придают большого значения исходным бизнес-планам. Из числа опрошенных:

- у 41 % не было никакого бизнес-плана;
- у 26 % были какие-то заметки, отдаленно напоминающие план;
- 5 % представили инвесторам финансовые прогнозы;
- 28 % разработали развернутый план.

Предпринимателям некогда ломать голову над составлением подробных планов. Они преуспевают в тех стремительно меняющихся отраслях и нишах, которые отпугивают крепко стоящие на ногах компании. И в этих изменчивых условиях умение «крутиться» важнее, чем тщательное планирование...

Питер [Захаркив] не проводил никаких исследований... Он просто поместил в «*Washington* Post» объявление о продаже компьютера, на которое откликнулись более 50 человек, что позволило с выгодой продать машину. Питер подсчитал, что, располагая 50 компьютерами, он мог бы наладить продажу компьютеров из дома... «Мы начали с того, что предлагали компьютеры тем, кто откликается на объявления. Эти люди рекомендовали нас своим коллегам и друзьям, они говорили: "Слушай, я знаю, где можно купить хороший компьютер". Мы предоставляем компьютерные услуги лучше других»... Питер заметил, что клиенты интересуются компьютерами *Compaq,* и когда его фирма стала дилером известного производителя, дела компании «пошли в гору» еще быстрее. «Мы реагируем на спрос, а не упреждаем его, — говорит Питер. — Что-то происходит, и мы действуем. У меня никогда не было бизнес-плана».

4. *Развитие ~ главная цель предпринимательской организации.* С точки зрения психолога Д. Макклеланда предпринимателем в первую очередь движет стремление добиться успеха (*McClelland,* 1961). Поскольку цель организации есть форма видения се руководителя, основное стремление организаций предпринимательского типа состоит в развитии, росте, как наиболее ярких проявлениях успеха. Много лет назад к аналогичному выводу пришли и авторы статьи «Предпринимательское эго» (об Организации молодых президентов) в журнале *«Fortune»:*

> Большинство молодых президентов движимы желанием строить, а не манипулировать. «Стремление к расширению — паша общая болезнь», — говорит один из них. Его слова подтверждает другой наш собеседник: «Следует признать очевидное. Мы — основатели царств. Мы одержимы не деланием денег, а созданием империй» (1956:143).

Руководство как видение

Там, где отсутствует план, должно быть предвидение. Организация, не имеющая плана, нуждается в сильном лидере — руководитель, который знает, чего он хочет.

Каждая уважающая себя организация должна выработать представление о своей будущей деятельности или хотя бы некий курс, который можно было бы назвать «видением» перспективы.

Но как распознать настоящее видение? Сам собою напрашивается ответ, что истинное *видение* — это то, что предстает перед вашим мысленным взором. Едва ли под это определение подходит желание «быть самой крупной компанией» или «получить маржу прибыли, равную 42 %». Предвидение должно выделять организацию из ряда других, подчеркивать ее уникальность. Пожалуй, лучше всех эту мысль выразил Уоррен Беннис, заметивший, что «если это настоящая мечта, вы ее никогда не забудете». Другими словами, человеку нет необходимости ее записывать. Кстати, это отличный тест для всех тех банальных желаний, которые почему-то называют «мечтой»!

В своей книге о руководстве У. Бенине и Б. Нэймус довольно подробно останавливаются на понятии «видение». Приведем несколько цитат:

> Для того чтобы выбрать направление, руководитель должен в первую очередь выработать мысленный образ возможного и желательного будущего положения организации. Этот образ, который мы называем *видением,* может быть расплывчатым, как сон, или четким, как цель или задача. Главное, что предвидение есть представление о реалистичном, надежном, привлекательном будущем для организации, таком ее состоянии, которое во многих важных отношениях лучше нынешнего.
>
> Видение— это манящая цель... Помните также, что предвидение всегда относится к будущему, к состоянию, не имеющему места в настоящем и не существовавшему никогда прежде. Предвидя, руководитель наводит мост — крайне важный" — между настоящим и будущим организации.
>
> Сосредоточившись на видении будущего, лидер оперирует эмоциональными *и духовными ресурсами* организации, ее ценностями, обязательствами, устремлениями. Менеджер, напротив, имеет дело с *материальными ресурсами* компании, ее капиталом, человеческими навыками и умениями, сырьем, технологией.
>
> Если лидерство предполагает хоть искру таланта, то он должен заключаться в необыкновенной, почти волшебной способности вызывать — из множества образов, знаков, прогнозов, вариантов — отчетливое видение будущего, одновременно простого, понятного, желательного и захватывающего *(Bennis* and *Namus,* 1985:89, 90, 92, 103).

Ниже мы расскажем о нескольких посвященных роли предвидения и помогающих раскрыть его сущность исследованиях (проведенных на базе Университета Макгилла).

ПРЕДВИДЕНИЕ КАК ДРАМАТУРГИЯ

В работе Френсиса Уэстли и Генри Минцберга (*Wesley* and *Mintzberg,* 1989) противопоставляются два взгляда на руководство как предвидение. Первый, более традиционный, уподобляет руководство подкожной инъекции. Шприц (слова) наполняется активным компонентом (видение), который и «вводится» работникам организации. Полученная инъекция заряжает их огромной энергией. Это интересная аналогия, но авторы исследования предпочитают другое сравнение.

Знакомство с посвященной театру книгой Питера Брука *(Brook,* 1968:154), легендарного директора Королевского Шекспировского театра, натолкнули авторов на мысль, что стратегическое предвидение, как и пьеса, зарождается в тот волшебный миг, когда вымысел сливается с жизнью. Магия театра, пишет П. Брук, —

в бесконечных «репетициях»(rehearsal), следующем за ними «исполнении» *(performance)* пьесы и поддержке «присутствующей» *(attendance)* публики. Но П. Брук добавляет один восхитительный штрих, приведя помимо английских и французские, более динамичные эквиваленты этих трех слов — «повторение», «представление» и «поддержка». Ф. Уэстли и Г. Минцберг попытались приложить идею П. Брука к менеджменту как к предвидению.

Необходимость *повторения* (репетиций) говорит о том, что успех зиждется на глубоком знании предмета. Как сэр Лоуренс Оливье снова и снова повторял слова новой роли, до тех пор пока язык не привыкнет к их сочетаниям и не будет двигаться совершенно свободно, так и гениальный предприниматель Ли Якокка «вырос» в автомобильном бизнесе и после ухода из компании *Ford* взялся за *Chrysler,* потому что машины были у него «в крови». Руководителя, образно представляющего будущее, воодушевляет не счастливый случай (удача безусловно играет определенную роль), а огромный опыт в избранной сфере.

Представление (исполнение) — это не только выход на сцену, но и умение вновь оживить прошлое. Для стратега его видение будущего тоже живо, но жизненность ему придают не слова, а образы. Руководителей-провидцев отличает особый талант в использовании символических средств языка — метафор. Они не просто «видят» вещи в иной перспективе; они передают свое видение другим людям.

Построивший огромную компанию вокруг изобретенного им фотоаппарата *«Polaroid»* Эдвин Лэнд писал, что фотография помогает «сосредоточиться на какой-то стороне [вашей] жизни»; когда вы смотрите через видоискатель, «вы не просто наводите резкость, вы концентрируетесь на себе..., когда вы нажимаете на кнопку, нечто, что было внутри вас, вырывается наружу. Это самая элементарная форма творчества. Отныне частица вас останется неизменной» (*Land,* 1972:84).

Но предвидение — больше, чем слова. Оно должно превратиться в действия, реализоваться в жизни. И делается это не с помощью формальных планов или программ, а посредством неформальных действий: засучите рукава и позовите на подмогу. Как говорила о своем искусстве Айседора Дункан: «Если я могу выразить нечто словами, стоит ли танцевать?»

Поддержка (присутствие публики) означает, что аудитория — в театре ли, в организации — необходима актеру не меньше, чем актер нуждается в зрителях. Со своим особым видением руководители, как правило, обращаются в определенное время к особым группам людей. Вот почему многие из них приобретают репутацию провидцев уже после того, как они лишаются своего положения (вспомните хотя бы Стива Джобса, Уинстона Черчилля и Шарля де Голля). Или возьмем пример более драматический, убеждающий также и в том, что предпринимательское и провидческое лидерство может служить не только добру, но и злу. После первой услышанной им речи будущего фюрера Германии, Альберт Шпеер сказал: «Гитлер говорит не для того, чтобы убедить кого-то; он говорит именно то, что ставшие монолитной массой люди хотят от него услышать» (*Speer,* 1970:18).

Конечно, сфера управления — не театр. Руководитель организации, играющий чуждую ему в обычной жизни роль, обречен на провал. Настоящего лидера-провидца «выдают» искренность и неподдельность слов и поступков, такое руководство невозможно спутать ни с каким другим стилем.

Итак, руководство как видение — это одновременно и стиль, и стратегия, драматургия, но не притворство. Таким руководителем надо *и* родиться, *и* стать, он — продукт исторического момента.

ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СТРАТЕГИИ НА ПРИМЕРЕ СЕТИ СУПЕРМАРКЕТОВ*

Исследование, в котором поведение предпринимателя отслеживается в течение достаточно долгого периода времени, позволяет нам выделить новые черты руководства как предвидения. История канадской сети розничных магазинов *Steinberg's,* оборот которой составлял несколько миллиардов долларов, начиналась в 1917 г. в крошечной бакалейной лавке в Монреале, и все шестьдесят лет в ней царил ее владелец и лидер Сэм Стейнберг. Он встал за прилавок рядом с матерью в одиннадцать лет и через два года принял решение расширить дело. С тех самых пор и до своей кончины в 1978 г. С. Стейнберг полностью контролировал компанию (по крайней мере до начала диверсификации в 1960 г).

Во многих отношениях компания *Steinberg's* как нельзя лучше соответствует предпринимательской модели управления. Если говорить о «смелых ходах» предпринимателя, то за шесть десятков лет С. Стейнберг только дважды переориентировал свою стратегию: в 1930-х гг., когда в компании осваивались принципы самообслуживания, и в 1950-х гг., когда создавались первые торговые центры. Весьма показательна история перехода к системе самообслуживания.

В 1933 г. один из магазинов компании «стал неожиданно барахлить», убытки достигли «непозволительных» размеров ($ 125 в неделю). Его закрыли в пятницу вечером, а уже в понедельник во вновь открывшемся магазине начала действовать система самообслуживания (новация для того времени). Старую вывеску «Магазины Стейнберга» сменила «Оптовая бакалея самообслуживания». Цены в магазине были снижены на 15-20 %, о чем жителей окрестностей уведомляли разосланные по почте рекламные листки. Вот что такое стратегическое изменение! Как только стало попятно, что перемены оправданы, самообслуживание было введено и в остальных семи магазинах компании.

Таким образом, нам представляется более удачным выражение «контролируемая смелость». Идея была смелой, а реализация — осторожной. Сэм Стейнберг мог просто закрыть убыточный магазин. Но он предпочел использовать его для создания нового видения, новой концепции, которую сначала проверил на практике.

В таких случаях поведение предпринимателя основывается, как правило, на глубоком детальном знании бизнеса как результате «повторения» (о котором говорилось выше). Стратег в привычном понимании, так называемый архитектор стратегии, «стоя на своем пьедестале», формирует из собранных данных стратегии, которые должны будут осуществлять другие люди. Пример С. Стейнберга разрушает этот образ. «Никто не знает бакалейное дело так, как мы его знаем. Любое свое действие мы подкрепляем этим знанием, — говорил С. Стейнберг. — Я знаю товар, знаю цепы, знаю что как продается, знаю покупателей, я знаю все... и я передаю свои знания; я постоянно учу своих сотрудников. И в этом наше преимущество. Нас просто так не возьмешь».

* Адаптировано *из Mintzberg and Waters,* 1982.

Это концентрированное знание может быть невероятно эффективным (С. Стейнбергу не надо было убеждать в своей правоте ни аналитиков биржевого рынка, ни заседающее в штаб-квартире на другом конце света вышестоящее руководство), поскольку данный бизнес достаточно прост и компактен, чтобы им мог управлять один человек. Такого рода действия необходимо производить быстро, целиком сосредоточившись на поставленной задаче. Вот почему предприниматели добиваются в биз?1есе наиболее значительных успехов.

Но в силе предпринимательства заключается и его слабость. Кто будет поддерживать метафоры (хотя бы былой пыл), если лидер покидает организацию? На смену предпринимательскому должен прийти другой стиль управления (если ему удастся прижиться). После смерти С. Стейнберга его акции унаследовали дочери, которые, перессорившись, продали компанию финансовому спекулянту, не имевшему опыта в розничной торговле. Через некоторое время фирма обанкротилась.

РОЖДЕНИЕ НОВОЙ КОНЦЕПЦИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ ОДЕЖДЫ*

Откуда приходит предвидение? Как руководители-предприниматели получают из внешней среды сигналы к инициированию важных изменений в стратегической перспективе? На эти вопросы отвечает еще одно интересное исследование.

Фирма *Canadelle* специализировалась на производстве женского белья (бюстгальтеры и пояса для чулок). Это была весьма процветающая организация, хотя и не такого масштаба, как *Steinberg's.* Под руководством сына основателя компании Ларри Надлера дела шли просто прекрасно, как вдруг в конце 1960-х гг. все переменилось. Эпоха сексуальной революции сопровождалась социальными потрясениями, символом которых стало публичное сожжение лифчиков. Для производителей женского белья ситуация принимала угрожающий характер. Более того, в моду начинали входить мини-юбки, в связи с чем молодые женщины стали отдавать предпочтение не чулкам, а колготкам. Рынок поясов для чулок ежегодно сокращался на 30 %. Казалось, что все вокруг было против бизнеса *Canadelle.*

В это время на рынке Квебека под рекламным девизом «Словно без белья» появились французские бесшовные бюстгальтеры-маечки из тонкого трикотажа (целевая аудитория — девушки в возрасте от 15 до 20 лет). Новинки стоили недешево, но хорошо раскупались. В надежде получить лицензию на их производство в Канаде, руководитель компании отправился во Францию. Он получил отказ, но, по словам Л. Надлера, «то, что он узнал за час пребывания в их офисе, стоило путешествия за океан». Ларри пришла в голову мысль о том, что женщины, особенно молодые, стремятся выглядеть естественно: чтобы лифчик был, но чтобы его было как можно меньше.

Открытие стало толчком к изменению стратегического видения. «Неожиданно возникла идея», — так это определил Л. Надлер. В то время как конкуренты переживали глубокий кризис, *Canadelle* утвердилась в мысли о необходимости своего бизнеса и начала борьбу за увеличение своей доли рынка белья. Она представила новую линию «естественных» бюстгальтеров для молодых покупательниц, для чего

* Адаптировано из *Mintzberg and Waters,* 1984.

потребовалось перейти на формовочную технологию, а также освоить новые принципы продвижения товара.

Имевшее место в данном случае структурное изменение концепции объясняет трехэтапная («размораживание», «движение» и «замораживание») модель изменений Курта Левина *(Lewin,* 1951). Процесс *«размораживания»* — это, по сути, отказ от обычных защитных механизмов, привычных «ментальных установок» относительно функционирования отрасли, когда старые «отраслевые рецепты» уже не годятся. Как говорил Л. Надлер; «Это был период замешательства. Наступило какое-то оцепенение... мы начали искать выход из ситуации... в поисках полезной информации превратились в настоящих ищеек».

Движение в данном случае — это прежде всего изменение отношения в преддверии возникновения нового стратегического видения. Если считать наш пример показательным, то для рождения новой концепции достаточно одной-двух ключевых идей, пусть даже тривиальных. Длительный поиск информации обусловливает сдвиг в мышлении, а неожиданное озарение (ключевые идеи) словно кристаллизует его и разрозненные элементы складываются в единую картину. И вот руководитель организации восклицает (забираться в ванную нет особой необходимости) «Эврика!»

Если новая концепция сформулирована, наступает этап *«замораживания»*. Необходимо не только правильно оценить неблагоприятную ситуацию, но и найти выход из нее. Это время, когда из стратегического предвидения делаются соответствующие выводы.

Том Питерс утверждает, что одержимость идеей — непременный атрибут эффективной организации *(Peters,* 1980:12-16). Такое состояние характерно для периода «замораживания», когда все силы организации направлены на изменение курса, т, е. закрепление новых установок. Теперь организация знает направление движения; ее цель — используя все имеющиеся ресурсы, добраться до «пункта назначения».

Конечно, новую концепцию принимают далеко не все сотрудники организации, приверженцы старой стратегии оказывают ей сопротивление (как это и было в случае с фирмой *Canadelle).* В таком случае закрепление («замораживание») видения руководителя требует повторного «размораживания», движения и нового «замораживания» организации. Но если ее структура достаточно проста, если организация является предпринимательской, повторение процесса не вызывает особых сложностей. Другое дело — крупные бюрократические организации, в которых, как мы увидим в гл. 11, руководителю приходится решать значительно более трудные задачи.

Основные посылки школы предпринимательства

Итак, в основе предпринимательского взгляда на процесс построения стратегии лежат следующие посылки:

1. Стратегия существует в сознании руководителя/лидера в виде перспективы, а именно интуитивного выбора направления движения и предвидения будущего организации.

2. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным; он базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя организации независимо от того, рождается идея стратегии в его сознании или он воспринимает ее извне.
3. Руководитель целеустремленно, даже одержимо продвигает свою концепцию, лично контролируя се осуществление, чтобы в случае необходимости внести в процесс своевременные коррективы.
4. Следовательно, для стратегического предвидения характерна гибкость, а предпринимательская стратегия является одновременно и продуманной, и неожиданно возникающей — предначертанной с точки зрения целостной концепции и развивающейся, поскольку детали определяются «по ходу».
5. Предпринимательскую организацию отличает гибкость, так как она представляет собой относительно простую, чутко реагирующую на указания руководителя структуру — будь то начинающая фирма с единственным владельцем или крупная компания, в которой установленные процедуры и властные отношения оставляют руководителю-провидцу свободу для маневра.
6. Предпринимательская стратегия тяготеет к поиску и защищена от влияния прямой конкуренции в рыночной нише.

Вклад, критика и контекст школы предпринимательства

Школа предпринимательства выдвинула на первый план такие важнейшие аспекты формирования стратегии, как *упреждающий (проактивный)* характер этого процесса и ту роль, которую играют в нем *индивидуальное руководство* и *стратегическое видение.* Такой стиль управления особенно эффективен в первые годы существования организации, когда происходит выбор направления ее развития. Стратегии, основанные на предвидении, резко отличаются от весьма распространенных «заимствованных» стратегий (как результата нетворческого подхода к управлению).

Но в построениях школы предпринимательства есть и серьезные изъяны. Она полностью сводит формирование стратегии к поведению одного человека, но практически никак не объясняет сам стратегический процесс, остающийся находящимся в глубинах познавательной способности человека «черным ящиком». Единственный совет, который может дать школа предпринимательства испытывающей трудности организации, — поиск нового руководителя-провидца.

Более того, предпринимательская школа, по сути, так и не осознала того факта, что поведение, которое одни авторы характеризуют как достойное восхищения, воспринимается многими как патологическое и немотивированное. Неужели все дело в самих авторах — оптимисты видят стакан (в нашем случае — предпринимательство) наполовину полным, пессимисты — наполовину пустым? Помимо прочего, многие руководители предпринимательского склада, особенно провидцы, начиная действовать, подчас пе знают меры. Что это — просто чрезмерность, свойственная

некоторым натурам? Или в силу изменившихся обстоятельств то, что прежде работало хорошо, вдруг перестало действовать — другими словами, организации пришлось перейти к новому, принять и разделить одержимость «своего великого»? На все эти вопросы мы отвечаем утвердительно. Но что нам действительно важно знать — когда возникает необходимость в руководителе-провидце и как организации найти такого человека?

Предпринимательский подход предполагает, что ключевые решения относительно стратегии и управления принимаются лидером организации. Подобная централизация гарантирует, что стратегические реакции будут отражать всю полноту знаний руководства о данной сфере. Она также поддерживает гибкость и адаптивность организации: инициативу проявляет всего один человек. С другой стороны, глава организации может так «увязнуть» и управлении деталями, что рискует упустить из виду стратегические соображения. И наоборот, лидер страстно увлекшийся какой-то концепций, нередко отрывается от земли, текущая деятельность отходит на второй план из-за недостатка внимания к ней, что в конечном итоге негативно отражается на деятельности организации в целом. Эти и подобные им проблемы наиболее часто встречаются в предпринимательских компаниях.

Р. Стейси выделяет ряд «пагубных последствий управления на основе предвидения» *(Stacey,* 1992). Во-первых, «совет выработать видение недостаточно конкретен, чтобы быть действительно полезным». Во-вторых, ориентация на представления руководителя приводит к тому, что внимание менеджеров компании концентрируется на единственном направлении развития: «Настаивая на том, что менеджеры организации должны безоговорочно разделять ваше восприятие будущего, вы тем самым укрепляете их в мысли, что они уже заранее знают, как надо действовать».

В-третьих, по мнению Р. Стейси, отводя предвидению центральную роль, мы «перекладываем на плечи "лидера" непосильную ношу». Когда мы рассматриваем проницательного руководителя как единственную движущую силу организации, мы «укрепляем миф о том, что в своих решениях о дальнейших шагах организация должна полагаться на одного-двух талантливых человек, а остальные сотрудники призваны с энтузиазмом вторить им». Такой взгляд насаждает «культуру зависимости и подчинения, которая в действительности препятствует плюрализму и усложняет стимулирующее инновации обучение».

Наконец, Р. Стейси считает, что советы относительно предвидения «отвлекают внимание от реальных действий людей в тех случаях, когда они, например, успешно осуществляют непредсказуемые срочные взаимодействия (обучение, политика)» (44-46).

Эти и другие комментарии приводят нас. к выводу о том, что предпринимательский подход связан с чрезмерным риском, во многом зависит от здоровья и капризов одного человека. Один сердечный приступ способен буквально «сбить с ног» главного стратега организации. Отчасти по этой причине Дж. Коллинс и Дж. Порас высказывают мнение о том, что гораздо более целесообразно строить организацию на принципах предпринимательства, чем полагаться на единственного наделенного даром предвидения руководителя и очень образно показывают разницу между этими подходами:

> Представьте себе, что вы встретили удивительного человека, способного по солнцу ИЛИ звездам точно определять дату и время: «Это 23 апреля 1401 года, 2 часа 36 минут и 12 секунд ночи». Нас восхищает его необычный талант, но разве меньшее восхищение вызывает индивид, *создавший* часы, которые будут показывать время вечно, даже когда изобретателя уже не будет на свете?
> Обладать замечательной идеей или быть харизматическим руководителем — это все равно что уметь определять время по звездам. Создание организации, которая будет процветать долги е-долги с голы при любых лидерах и независимо от се жизненного цикла, равносильно «конструированию часов». Основатели «провидческих» компаний — это создатели часов, а не автоматы но определению времени. Все их усилия направлены на создание организации — эффективного механизма, а не на осуществляемое благодаря предсказанию успеха некоего товара кратковременное завоевание рынка... И вместо того чтобы концентрироваться на приобретении черт лидера-провидца, они исповедуют архитектурный подход и прививают организации качества предпринимательской. Их главная цель — не материальное воплощение великой идеи, не самовыражение харизматической личности, не удовлетворение собственного «эго» и неличное благосостояние. Смысл их деятельности — *сама компания* и то, что за ней стоит *(Collins and Porras,* 1994:22-23).

Авторы делают вывод о том, что роль харизмы в способности к видению сильно преувеличена и что попытки подменить сущность харизмой, как правило, носят разрушительный характер (1991:51). В организации функция лидера как катализатора принятия единой концепции может быть реализована с помощью широкого разнообразия стилей управления.

Интересная и спорная точка зрения — но это только один из возможных подходов. Нам необходимо больше исследований, направленных на изучение положительного и отрицательного влияний предпринимательства и предвидения в менеджменте, включая их потенциал и реальные результаты. Не исключено, что предпринимательство далеко не столь восхитительно, как о нем обычно пишут, но в то же время более функционально, по крайней мере в том, что касается количества интересных идей и (в духе Дж. Коллинса и Дж. Порраса) создания интересных организаций. Одержимости найдется место и в современных организациях!

Несмотря на недостаток в исследованиях такого рода, у нас есть некоторые указания на контекст приложения теорий школы предпринимательства. Как уже отмечалось, этап *становления* — это та ситуация, когда организации требуется сильный руководитель-провидец, поскольку именно здесь происходит выбор направления движения и овладение нишей. (Что в равной степени справедливо и для начального этапа деятельности государственных и некоммерческих организаций.) Кроме того, организациям, испытывающим трудности, — даже самым крупным компаниям и некоммерческим организациям — часто приходится полагаться на лидера-предпринимателя, способного реализовать решительные перемены посредством *полного изменения* организации.

Множеству мелких организаций постоянно требуется сильное индивидуальное руководство. Типичный пример — предприятия розничной торговли. Фактически самой распространенной и в то же время почти всегда игнорируемой в стратегическом менеджменте является стратегия «местного производителя» (см. гл. 4) — организации,

придерживающейся стандартных отраслевых рецептов в четко очерченной географической нише. Другими словами, существуют организации, которые в стратегическом плане характеризуются только их местоположением: например, газозаправочная станция в определенном районе, бутилирование *«Coke»* в определенном городе, сбор налогов в определенной стране. Во главе многих таких организаций, по крайней мере на уровне района и города, стоят их владельцы. Очевидно, что во многих важнейших сферах организованного общества к формированию стратегии следует подходить прежде всего с позиций школы предпринимательства.

6

КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА

Построение стратегии как МЕНТАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

Я увижу это, когда поверю в него.

Неизвестный автор

Если мы действительно желаем разобраться в том, что представляет собой стратегическое видение, как под воздействием различных обстоятельств происходит формирование стратегии, нам придется предпринять попытку проникнуть в мысли стратега. На чем и настаивает *когнитивная школа* (она же — *школа познания),* сторонники которой, опираясь на когнитивную психологию, анализируют стратегический процесс с точки зрения познавательных способностей человека.

В последние десять-пятнадцать лет эта школа привлекла к себе внимание ряда известных исследователей, сотрудничающих и с представителями других направлений (например, со школой позиционирования по вопросам познания в стратегических группах *[Reger and Haff,* 1993; *Bogner* and *Thomas,* 1993] и стратегий продаж бизнеса компаний (дивестиций) *[Duhaime* and *Schwenk,* 1985]). В обзоре М. Лайлса отмечается, что эта область исследования стратегического менеджмента приобрела особую популярность в 1980-е гг. *(Lyles,* 1990).

Работы, к которым мы обратимся, образуют не столько единую научную школу, сколько собрание не связанных между собой исследований, что не мешает, однако, объединить их в одно направление. Если их авторы успешно справятся с поставленной задачей, вполне возможно, что вскоре изменятся и преподавание, и практика стратегического управления.

Один Бог ведает, что творилось в умах менеджеров до появления этих работ — одновременно целой волны. Исследователей больше интересовали требования к мышлению и условия его осуществления (например, что необходимо знать стратегу?), чем сам мыслительный процесс. И несмотря на все усилия школы познания, мы все еще далеки от понимания тех сложных и творческих актов, результатом которых и являются стратегии.

Вот почему стратеги в большинстве своем самоучки: они выстраивают — главным образом на основе приобретенного опыта — собственные структуры знаний и ментальные процессы. Опыт формирует круг их знаний, что в свою очередь обусловливает действия индивидов, которые обогащает их новым опытом. На этом дуализме и основываются исследования когнитивной школы, и он становится отправной точкой для двух совершенно разных ее ветвей.

Первая, более позитивистская, трактует обработку и структурирование знаний как попытку создания некой *объективной* (кино)картины мира, когда когнитивные способности рассматриваются как своего рода кинокамера. Всматриваясь в мир, она по воле оператора увеличивает или уменьшает изображения, которые, по мнению когнитивистов, далеко не полностью передают объективную реальность.

Другая ветвь настаивает на *субъективности* познания, рассматривая стратегию как *интерпретацию* мира. Мысленный взгляд устремляется внутрь, чтобы понять, как разум формирует мнения относительно увиденного — событий, символов, поведения клиентов и т. д. Таким образом, если первая ветвь воспринимает познание как *воссоздание* мира, то вторая, убирая эту приставку, полагает, что познание *создает* мир.

Обратите внимание, какое место занимает в книге эта глава: она как мостик соединяет объективистские школы дизайна, планирования и позиционирования

и тяготеющие к субъективизму школы обучения, культуры, власти, внешней среды и конфигурации. Сообразно этому делению мы начинаем рассмотрение когнитивной школы с ее объективистской ветви, а именно с исследований на тему (1) тенденциозности познания или границ когнитивных способностей стратега, (2) стратегического познания с точки зрения обработки информации и (3) структурирования знания разумом. Затем мы обратимся к субъективистской ветви, к трактовке стратегического познания как процесса конструирования и в завершение поговорим о недостатках когнитивного подхода как системы взглядов на стратегическое мышление.

Неразбериха в процессе познания

Ученых давно завораживает причудливость процесса обработки информации и принятия решений и прежде всего демонстрируемая в нем индивидами тенденциозность. Исследователей сферы управления в особенности вдохновляет блестящая работа Герберта Саймона *(Simon,* 1947,1957; *March* and *Simon,* 1958), политолога, долгие годы проработавшего в бизнес-школе, а затем и на факультете психологии Университета Карнеги, лауреата Нобелевской премии по экономике 1978 г. Г. Саймон пропагандировал идею о величии и сложности мира, в сравнении с которыми человеческий мозг и его способности обработки информации представляются ничтожно малыми. Принятие решений, таким образом, оказывается не рациональным процессом, а тщетной попыткой проявить рациональность.

Под влиянием работ Г. Саймона появились многочисленные исследования о доминирующих в человеческом мышлении тенденциях (см. в частности, *Tversky* and *Khaneman,* 1974), итоги которых подведены в работе С. Макридакиса *(Makridakis,* 1990) и вкратце представлены в табл. 6.1. Все эти исследования представляют несомненную важность для понимания стратегического процесса, ибо они сконцентрированы на поиске ответов на вопросы о том, почему, к примеру, человеческое сознание в первую очередь «выхватывает» и «усваивает» факты, подтверждающие (но никак не отрицающие) уже сложившуюся систему верований, почему наш разум предпочитает «пользоваться» недавно полученной, а не давно поступившей информацией, почему мы так легко принимаем желаемое за действительное и т. д. В своем обзоре С. Макридакис уделяет значительное внимание тому, что он называет «необоснованными мнениями или прописными истинами». К примеру, он пишет:

> Мы воспитаны культурой, в которой истинность некоторых утверждений никогда не подвергается сомнению, хотя должна бы. Мы, например, считаем, что чем больше у нас информации, тем более взвешенное решение мы примем. Эмпирические данные не подтверждают это расхожее мнение. В действительности увеличение объема информации просто усиливает нашу убежденность в своей правоте, никоим образом не влияя на правильность самого решения... Очень часто огромные массивы информации избыточны и не имеют ни малейшей ценности для процесса принятия решения (38).

Аналогии и метафоры, способные, как мы увидели в предыдущей главе, обогатить мышление, нередко оказывают обратное воздействие, упрощая и сужая диапазон поиска решений *(Schwenk,* 1988; *Steinbruner,* 1974). А. Дюгейм и К. Швенк

Таблица 6.1. Тенденции в принятии решений
Источник: *Makridakis, 1990:36-37*

ТИП ТЕНДЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ ТЕНДЕНЦИИ
Поиск подтверждающих данных	Готовность собирать факты в пользу определенных умозаключений и пренебрежение данными, противоречащими им
Непоследовательность	Неспособность применять одни и те же критерии в сходных ситуациях
Консерватизм	Неспособность изменить (или постепенно менять) собственное мнение при появлении новой(ых) информации/фактов
Новизна	Произошедшие в последний момент события доминируют над более давними, которые больше не представляют интереса или игнорируются
Доступность	Склонность полагаться на отдельные, легко восстанавливаемые в памяти события в ущерб другой относящейся к делу информации
Привязка	Прогнозы подвержены чрезмерному влиянию первоначальной информации, которая оценивается как наиболее весомая
Обманчивые взаимосвязи	Убежденность в очевидности неких схем и/или причинной связи двух переменных, в действительности не связанных между собой
Избирательное восприятие	Люди склонны воспринимать проблемы сквозь призму собственной позиции или опыта
Регрессионная зависимость	Устойчивый рост, наблюдающийся в некоторых явлениях, может объясняться выбранными наугад причинами, которые, если объяснение оказывается верным, увеличивают вероятность последующего спада. И наоборот, продолжительный спад может повысить вероятность нового рывка вперед
Объяснение успеха и неудач	Успех приписывается умению, а неудача объясняется невезением или чьей-то (не своей) ошибкой, что не позволяет человеку извлекать уроки и осознавать собственные ошибки
Оптимизм, принятие желаемого за действительное	Желательный для человека исход влияет на его прогноз развития событий
Недооценка неизвестности	Излишний оптимизм, обманчивые корреляции, потребность снизить беспокойство приводят к недооценке будущей неизвестности

(Duhaime and *Schwenk,* 1985) попытались ответить на вопрос о том, как эти и другие искажения влияют на решения о приобретении компаний и дивестициях (продаже бизнеса).

1. *Мышление аналогиями.* Авторы приводят пример, когда «руководство компании планирует приобрести такую фирму, которая, "как четвертая ножка у табурета", будет поддерживать высокий уровень прибыли. Такой образ, или аналогия, говорит менеджерам о том, что бизнес фирмы-кандидата на поглощение не имеет ничего общего... с текущей деятельностью компании...» (289).
2. *Иллюзия власти.* «Те, кто принимает решение, нередко переоценивают собственное влияние на последствия покупки и могут думать, что под их руководством фирма успешно справится с проблемами в случае их возник-

повения» (289). Такой подход хотя и уменьшает опасения по поводу принимаемого решения, но чреват проблемами.

3. *Эскалация участия.* Эскалация участия «предполагает продолжительное увеличение капиталовложений под давлением неудовлетворительных результатов работы» (291). Б. Стоу *(Staw,* 1976) развивает данный подход в статье «По колено в мутных водах Миссури», посвященной истории того, как, несмотря на постоянные неудачи, правительство США все глубже втягивалось во вьетнамскую войну.
4. *Рассмотрение* одного возможного исхода. «Существуют доказательства в пользу того, что, если дивестиции рассматриваются как один из возможных исходов "судьбы" убыточного бизнеса, то вскоре этот вариант может превратиться в *единственную* рассматриваемую альтернативу... Таким образом, принимающие решения лица заранее отвергают альтернативные нежелательные для них варианты, что существенно ослабляет давление, неизбежное при плохо структурированном процессе принятия решения» (292).

Известно множество фактов, подтверждающих гипотезу, в соответствии с которой организации, замыкающиеся на некоем основанном на определенном *видении* ситуации образце поведения, действуют все менее эффективно. Иначе говоря, девизом когнитивной школы (обеих ее ветвей, как мы увидим далее) могут служить слова: «Я увижу это, когда поверю в него».

Действительно, деятельность может повлиять и на понимание. Вспомните выводы К. Кислера *(Kiesler,* 1971) о том, что сам факт точного определения подхода к проблеме порождает сопротивление его изменению (см. гл. 2). Сравните такое поведение с поведением людей, которые не обсуждают свои предстоящие действия. Другими словами, человек, четко сформулировавший стратегию, психологически противится ее изменению. Эксперименты К. Кислера касались одного человека, отдельно взятого разума; вообразите себе, что случится во множестве составляющих организацию сознаний. Отсюда и популярный термин «групповое мышление» *(Jams,* 1972). «Нередко наиболее сильное сопротивление благотворным изменениям оказывают наиболее лояльные, искренне желающие ей добра члены организации» *(Referee et* al., 1994:567).

Конечно, каждый стратег обладает своим индивидуальным *когнитивным* стилем, поэтому значительный вклад в паше понимание процесса создания стратегий вносят психологи, изучающие такие характеристики человеческого поведения, как «когнитивная сложность» и «открытость новым идеям». Пожалуй, самую большую известность получил метод личностной классификации Майерса—Бриггса (Myers, 1962) по типологии Карла Юнга. Авторы формулируют четыре пары противоположных измерений:

Экстраверсия (Extroversion) (человека побуждает к действию внешний мир) — *интроверсия (Introversion)* (действия предпринимаются под влиянием внутреннего мира индивида).

Сенсорный (Sensing) (сознательно воспринимаемая и рационально обрабатываемая информация) — *интуитивный (Intuition)* (информация как результат попытки постижения важнейших принципов).

Мыслительный (Thinking) (решения основываются на анализе ситуации) — *эмоциональный (Feeling)* (решения принимаются исходя из индивидуальных ощущений).

Рациональный (Judgement) (заранее планируемый, упорядоченный, контролируемый образ жизни) — *иррациональный (Perception)* (спонтанность, гибкий образ жизни).

Комбинируя характеристики, мы получаем шестнадцать когнитивных типов или стилей. Например, к типу ESTJ (экстравертное размышление и понимание) относятся люди с логическим, аналитическим, объективным, критическим складом ума; те, кого можно убедить исключительно с помощью разумных доводов... Они любят систематизировать факты... Но при этом, «принимая решения, они нередко рискуют, не обременяя себя доскональным анализом ситуации» (10). В противоположность им индивиды типа ESFP (экстравертное понимание и ощущение) — это «дружелюбные, легко приспосабливающиеся реалисты... доверяющие только тому, что они видят собственными глазами, слышат собственными ушами, знают из первых рук... Решать проблемы им помогает их гибкость... [но] они далеко не всегда следуют стандартным процедурам или идут легкими путями...» (19). Если эти два определения напоминают стратегов школ позиционирования и обучения соответственно, значит индивидуальный стиль стратега может помочь нам лучше понять различные подходы к стратегическому строительству.

Познание как обработка информации

Помимо тенденций, или склонностей, значительное влияние на индивидуальное познание оказывает коллективная система обработки информации, которая называется организацией. Менеджеры — это информационные работники. Они добывают информацию для себя, своих коллег и вышестоящих менеджеров, что создает в организациях, особенно крупных, всевозможные проблемы. У высших руководителей не хватает времени лично заниматься всеми вопросами, поэтому они вынуждены максимально обобщать и группировать получаемую информацию, что может привести к ее искажениям (тем более возможно, что исходные данные и так не вполне достоверны). Если на исходную информацию оказали влияние все те тенденции, о которых говорилось выше, то можно только догадываться, насколько объективной она предстанет перед «боссом». Неудивительно, что старшие менеджеры нередко становятся заложниками господствующей в организации системы обработки информации.

В соответствии с моделью «параллельной» обработки информации П. Корнера, А. Киники и Б. Китса люди и организации обрабатывают информацию, используя одни и те же принципы *(Corner, Kinicki, Keats,* 1994). Обработка информации начинается с концентрации внимания, затем происходит ее кодирование, запоминание, информационный поиск; кульминация процесса — отбор информации и завершение — оценка полученного результата (см. рис. 6.1).

ВНИМАНИЕ. На стадии внимания определяются данные, которые будут обрабатываться (своего рода секретарь, который отбирает входящую корреспонденцию в порядке срочности, задерживая одни сообщения и немедленно доставляя другие).

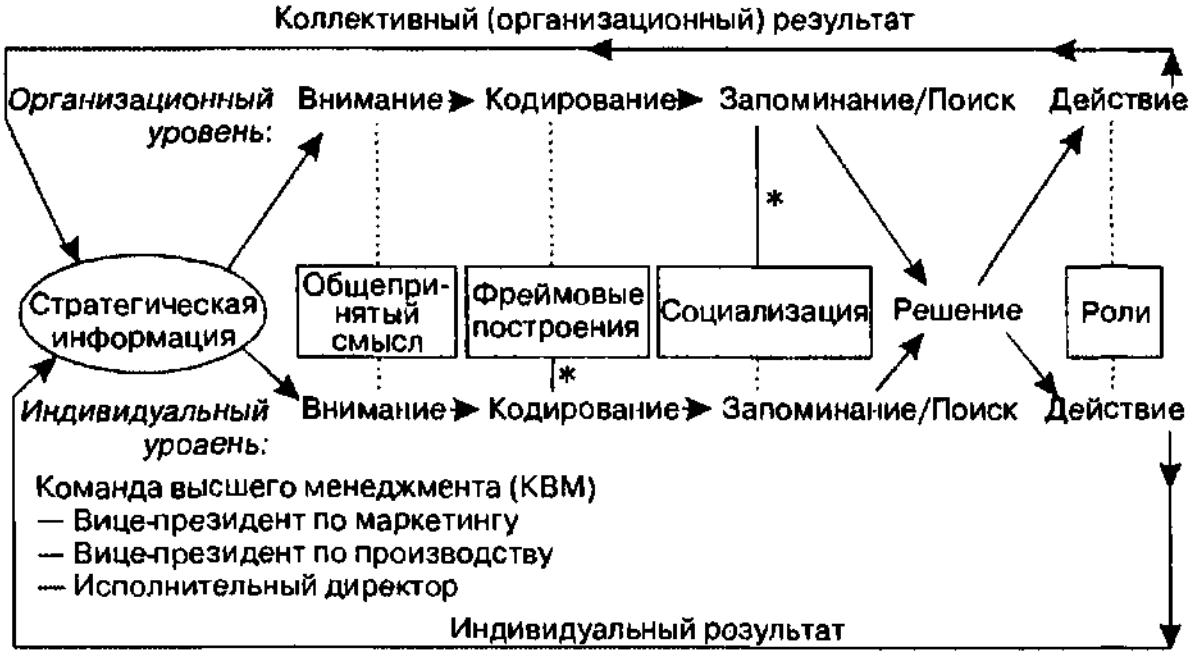


Рис. 6.1. Модель параллельной обработки информации при принятии стратегических решений
Источник: *Corner, Kinicki, Keats,* 1994:296.

КОДИРОВАНИЕ. Кодирование придает данным смысл, поскольку представляет собой поиск соответствий между информацией и. имеющимися категориями, например, что некто является «клиентом», а не просто «посетителем». Конечно, такие категории часто служат источником тенденциозности, поскольку не учитывают нюансы, и любая из них рискует превратиться в стереотип. Главной для всего процесса обработки информации является структура общего знания, благодаря которой доминантным становится единый *фрейм* (схема) интерпретации. П. Корнер и его соавторы различают два типа «согласительных фреймов»: вновь появляющиеся и укоренившиеся. «Появляющиеся фреймы выстраиваются таким особым образом, чтобы можно было решать новую проблему или вопрос». Их формирование занимает время и отнимает когнитивную энергию, но, выстроив фреймы, человек получает сильный стимул к продолжению их использования. Таким образом, появившийся фрейм постепенно превращается в укоренившийся. Позже он уже может использоваться «автоматически при интерпретации стратегической информации, причем независимо от ее уместности. В этом случае, прежде чем строить новый фрейм, команде высшего руководства придется каким-то образом избавиться от старого» (300).

ЗАПОМИНАНИЕ/ПОИСК. Когнитивный процесс начинается с работы памяти. Если говорить об отдельном человеке, то его память представляет собой сеть ассоциативных связей между различными единицами информации. В организациях эти связи соединяются с образцами поведения, правилами, процедурами, установлениями и технологиями. Человека и организацию связывает социализация, когда компания добровольно-принудительно побуждает индивида принять существующую в ней практику. Позже эта практика становится частью собственной памяти человека и его познавательные способности «настраиваются на организационную волну».

ВЫБОР. Выбор — сложный процесс движения вперед и отступлений, перехода с одной стадии на другую, до тех пор пока не будет принято твердое решение. Нередко создается впечатление, будто решение было «вынесено», в действительности же оно возникает всегда неожиданно. Такая категория, как «решение», помогает и определиться в дальнейших действиях, и продолжить сбор информации, но ее нельзя рассматривать в отрыве от других (см. «Как принимается решение?»).

РЕЗУЛЬТАТ. Получение результатов обработки информации означает начало процесса обратной связи. Индивиды и организации осознают ценность своего выбора и подключают это понимание к продолжающемуся процессу обработки информации — а именно к вниманию, кодированию, сохранению и поиску, связанными со следующим выбором.

Познание как картографирование

Несмотря на разнообразие взглядов представителей когнитивной школы, все ее сторонники сходятся в одном: необходимой предпосылкой стратегического познания является существование ментальных структур, с помощью которых организуется знание. Для обозначения этих структур используется и вышеупомянутый термин «фрейм», и другие — схема, понятие, сценарий, план, интеллектуальная модель, карта.

Карта, или отображение *(map),* — наиболее распространенное название, возможно, благодаря его метафоричности. Данный термин подразумевает прохождение по малознакомой местности с помощью некой репрезентативной модели. Карл Вейк любит рассказывать историю о том, как после маневров в Альпах венгерское военное соединение из-за снежной бури два дня не возвращалось на базу. Появившись на третий день, солдаты объясняли:

> Да, мы думали, что заблудились, и ждали конца. Но у одного парня в кармане оказалась карта местности. Это нас успокоило. Мы разбили лагерь, который мог устоять в буран, по карте составили маршрут. И вот мы здесь. Лейтенант, [который отправлял этот отряд], взял эту замечательную карту и стал внимательно ее рассматривать. К своему изумлению он обнаружил, что это была карта не Альп, а Пиренеев (*Weick,* 1995:54).

Мораль проста: если вы потерялись, вам пригодится любая карта! Другими словами, лучше иметь неправильное представление, чем не иметь никакого, потому что оно хотя бы обеспечивает стимул действовать. Или, по словам К. Вейка,

> имея карту, даже весьма приблизительную; мы приводим в соответствие с ней собственные представления. Карта служит прообразом восприятия, и люди видят на ней то, что ожидают увидеть. Но по мере того как мы обнаруживаем все больше расхождений с картой, люди начинают обращать внимание на непосредственный опыт, ищут в нем определенные принципы. Карта приобретает метафорический смысл, но, но иронии, только потому, что на ее основе были созданы более современные и точные схемы (*Weick,* 1990:5)*.

*Не оспаривая основной идеи К. Вейка, отметим, что случай в Альпах можно рассматривать и как неудачный пример. В такой труднопроходимой местности безопасных троп очень мало, к тому же они так неприметны, что шансы спастись с помощью неправильной карты как альтернативы простому спуску по склону ничтожны. Иначе говоря, имеет значение не только процесс, но и содержание. Не меньшее значение, чем отметки на карте, имеют смысл и принципы стратегии, особенно в «труднопроходимых районах».

КАК ПРИНИМАЕТСЯ РЕШЕНИЕ?

(Mintzberg and *Waters,* 1990, по изд. *Langley* et al., 1995)

В большинстве посвященных принятию решений исследований вначале говорится не о решении, а действии, например о покупке компьютера или поглощении некоей фирмы. И только потом описывается предполагаемое решение. Предполагается, что действию неизбежно предшествует некий идентифицируемый момент решения. Другими словами, если организация *предприняла* некий шаг, она сначала *решила* поступить именно так.

...На самом деле взаимоотношения между решением и действием могут быть далеко не такими непрочными, как предполагает большинство авторов.

Действие может совершаться без предварительного решения о нем. Об этом прекрасно известно и постукивающему по коленке пациента врачу, и судье, который знает, что запланированное и продуманное убийство называется убийством первой степени, а неумышленное — второй степени. Иначе говоря, в соответствии с американскими законами люди способны на убийство и без предварительного решения о своих действиях.

Переходя в организационную плоскость, рассмотрим следующий комментарий одного из руководителей крупной международной корпорации:

Часто даже трудно точно сказать, кто и когда вынес то или иное решение или даже кто предложил его идею... Зачастую я не знаю, когда в *GM* выносится решение. Я не могу четко сформулировать, как мы подходим к моменту голосования на совещаниях. Обычно кто-нибудь из присутствующих просто подводит черту под дискуссией. Остальные либо соглашаются, либо выдвигают собственные условия. (цит. по *Quinn,* 1980a:134)

Но организации могут действовать и в отсутствие явного консенсуса. Несколько лет назад на слуху была анекдотическая история о том, как высшее руководство некой европейской автомобильной компании пригласило консультантов, чтобы те выяснили, кто в компании «решил» представить на рынке новую модель автомобиля. По-видимому, кто-то все-таки принял такое решение, но, весьма вероятно, что «виновных» найти не удастся «за отсутствием события преступления». Кто-то просто вылепил из глины кузов новой модели, другой сделал для нее инженерные расчеты, и, как снежный ком «накатываются» тысячи новых «решений» — о бампере, сборочных линиях, рекламной кампании. И вот на свет появляется новый автомобиль...

Должны ли существовать некие определенные *момент* и место принятия решения?... Допустим, компания объявила о своем «решении» построить новый завод. «Перемотав пленку» назад, можно найти ту минуту, когда на совете директоров «решение» было «вынесено», т. е. зафиксировано на бумаге. Но, вероятно, этой минуте предшествовало несколько месяцев «вынашивания» решения в голове владельца-президента компании.

Фактически в любой организации подобного типа с развитым бюрократическим аппаратом принято правило: любому действию должна предшествовать определенная подготовка. Предполагается, что формально решают администраторы, и затем их выбор официально «санкционируется» иерархической «верхушкой», а после передается «вниз» для реализации...

Из всего вышесказанного следует важный вывод: решение, как и многие другие понятия в теории организации, нередко выступает неким искусственным, психологическим построением, под которым подразумевается подготовка к действию. И для отдельного человека, и для организаций подготовка не обязательно должна предшествовать действию или, говоря более общо, какой бы ни была подготовка, действия все равно будут малопонятными и бестолковыми.

Как и в географии, в менеджменте в различных ситуациях применяются специальные карты. Энн Хафф, одна из самых ярких представительниц школы познания, разделяет карты когнитивные, определяющие важные для менеджеров факторы (например, сведения о главных конкурентах), и карты, которые отображают взаимоотношения между этими факторами (основные конкуренты должны отреагировать на наше снижение цен аналогичным шагом) (*Huff,* 1990).

Карты первого типа нередко называют *схемами,* термином, заимствованным из когнитивной психологии. Каждая из них переполнена данными. Проблема заключается в том, как организовать их хранение и сделать доступными в любой нужный момент. Доступность схем состоит в том, что они отображают знание на различных уровнях, что позволяет индивиду, основываясь на начальных данных, мысленно восстановить, восполняя пробелы, полную картину. К примеру, человек читает о грядущем очередном «нефтяном кризисе» и в его сознании, вероятнее всего, всплывет схема знаний, включающая в себя политический, экономический и технологический уровни. Такой схеме сопутствуют определенные имплицитные посылки: на политическом уровне — о том, что нефтяной кризис вызван каким-то военным конфликтом, на экономическом уровне возникает мысль о картелях и повышении цен на бензин, на технологическом — о выборе между печным топливом и электричеством.

Иными словами, у лиц, принимающих решения, существуют связанные с конкретными схемами определенные ожидания. То, что они видят, дополняет, детализирует ожидания и рождает новые вопросы. Насколько резким будет рост цен? Возрастет ли спрос на электрообогреватели? Заметьте, данные вопросы возникают практически автоматически. И именно в этом, с точки зрения обработки информации, состоит их эффективность. Но это также означает, что факты, не вписывающиеся в схему, игнорируются. Так, во время одного из нефтяных кризисов правительства многих стран начали вкладывать деньги в развитие альтернативных технологий, пренебрегая тем обстоятельством, что кризисы, как правило, носят временный характер.

Понятно, что активизация схемы — только первый шаг. Необходимо принять решение о целесообразности ответных действий. В тех случаях, когда выбор сопряжен с риском, ситуация носит угрожающий характер, в поисках ключей к прояснению ситуации мы тщательно изучаем обстановку. Те, кто обладают богатым опытом (в данном случае нефтяные компании), вероятнее всего, обратятся к сложным картам второго типа, на которых отражены взаимоотношения между спросом, предложением, ценой, временем и т. д.

В голове любого опытного руководителя «живут» оказывающие значительное влияние на его поведение *причинные (каузальные) карты,* или, как их еще называют, *ментальные модели.* Например, проведенный П. Барром, Дж. Стимпертом и Э. Хафф сравнительный анализ деятельности двух железнодорожных компаний, *Rock Island* и *C&NW,* в период с 1949 по 1973 г. показал, что при всем сходстве стартовых условий одна из них обанкротилась, а вторая процветает. Исследователи объясняют столь несхожие судьбы различиями сложившихся в головах их руководителей каузальных карт внешнего окружения. Первоначально оба перевозчика оправдывали свою низкую продуктивность плохими погодными условиями, неэффективными правительственными программами, государственными ограничения-

ми. Но позже на карте одного из них фокус сместился, высветив связи между затратами, продуктивностью и стилем управления, что привело к осознанию необходимости перемен *(Barr, Stimpert, Huff,* 1992).

Познание как достижение понимания

Менеджеры и составляют карты, и пользуются ими. То, каким образом они создают свои когнитивные карты, есть ключ к постижению процесса формирования стратегии. Вообще говоря, это и *есть* формирование стратегии. Стратегия — это *понимание,* и потому, пользуясь классическим термином когнитивной психологии, построение стратегии можно назвать «достижением понимания».

Но, за исключением нескольких ранних работ (например, *Bruner* et al., 1956), в когнитивной психологии этот вопрос даже не затрагивался. Видимо, проблема заключается в том, что ее излюбленной исследовательской методологией является ведение «протоколов» или вербального учета в процессе принятия решения испытуемым. По-настоящему интересные психические процессы, связанные с разработкой стратегии, — визуальное восприятие, параллельная обработка данных, синтез, так называемая интуиция — спрятаны глубоко в нашем подсознании. Другими словами, подавляющая часть нашего знания может быть «подразумеваемой» *(Polanyi,* 1966), когда мы знаем гораздо больше, чем в состоянии высказать.

Особое влияние на понимание процесса принятия решения руководителем оказали работы Герберта Саймона, настойчиво повторявшего, что в словах «проницательность, интуиция и творчество» нет ничего загадочного:

> Главное, что мы узнали, — и это очень важно — что все эти человеческие процессы можно объяснить *не* обращаясь к механизмам, действующим на подсознательных уровнях, отличных от тех, которые частично вербализированы. На поверхности только верхушка айсберга, а то, что находится под водой, недоступно вербализации, но скрытая глыба состоит из того же самого льда, что и верхушка... Секрет процесса принятия решений состоит в отсутствии каких-либо секретов. Он объясняется с помощью сложных структур всем знакомых простых элементов *(Simon,* 1977:69).

В одной из более поздних статей Г. Саймон продолжал утверждать, что сущность интуиции заключена в *организации* знания для быстрого распознавания («организованного с точки зрения распознаваемых порций данных» *[Simon,* 1987:60]), а не в интерпретации этого знания в определенных целях. Он пишет:

> Интуиция и проницательность — по крайней мере достаточная проницательность — это всего лишь умение *анализировать, превратившееся в привычку,* и способность быстро реагировать распознаванием (63, курсив наш). Но такой подход вызывает обоснованные вопросы.

Рассмотрим следующее описание одного опыта творческого синтеза:

> Отдыхая в Санта-Фе в 1943 г., мы с Дженнифер (моей дочерью, которой тогда было 3 года) гуляли по городу. Я ее сфотографировал, и она спросила меня, почему нельзя сразу увидеть снимок. Во время прогулки я пытался разрешить загадку, которую она мне задала. За время нашей прогулки мне так живо представились фотоаппарат, пленка и законы физической химии, что я чуть не вприпрыжку отправился к одному своему приятелю, чтобы поделиться с ним идеей фотоаппарата с сухой проявкой, который

> выдает фотографию сразу после съемки. У меня в голове была настолько реальная и подробная картина, что се описание заняло несколько часов. (Эдвин Лэнд изобретатель *«Polaroid»,* цит. из журнала *«Time»,* 1972:84).

Какие «знакомые элементы» распознал в данном случае Э. Лэнд? Какой анализ превратился в какого рода привычку? Наконец, каким образом его рациональность сковала его? Э. Лэнд не раз говорил, что в периоды творческого озарения «кажется, что всплывают некие атавистические знания. На чисто сознательном уровне вы оперируете таким огромным количеством переменных, что не можете позволить себе прерваться или позволить прервать себя» (цит. по *Bello,* 1959 :158), и менее всего — исследователю, который требует от вас ведения вербального протокола!

Загадку может представлять источник озарения, но не его существование, будь то гениальное открытие Э. Лэнда или проницательность знаменитой обезьяны Кохлера *(Kohler,* 1925), неожиданно для исследователя сообразившей, что она сможет дотянуться до высоко висящего банана, если подставит тумбу и встанет на нее (см. также *Xadamard,* 1949).

Говоря о японском стиле управления, Р. Шимицу называет проницательность «интуитивной чувствительностью», «способностью мгновенно уловить суть структуры новой информации» *(Shimizu,* 1980). Он упоминает «шестое чувство, или *кап»,* которое в противоположность «последовательным шагам логического мышления» вызывает «совмещение хранящихся в памяти фрагментов, которые до той поры были просто грудой информации» (23). В процессе принятия решения понимание, проникновение в суть приходят тогда, когда человек начинает видеть за имеющимися фактами более глубокий смысл.

> ...Очень часто поведение организаций... определяется темп редкими озарениями, которые перестраивают мышление, подобно тому, как идея Э. Лэнда о фотоаппарате положила начало крупной корпорации и переделу огромного рынка. Если, цитируя известное изречение, участь солдата — это месяцы скуки, прерываемой минутами ужаса, то участь организаций — это годы рутины и периодические перестройки, вызванные вспышками озарений, если не их собственных, то их конкурентов. Как, в таком случае, прилагательное «стратегический» может применяться к теориям принятия решений, не учитывающим такое явление, как озарение? *(Langley* at al,, 1995:268).

Изучая процесс формирования стратегии организации, нам необходимо понять, как именно стратегу удается порой синтезировать массу разрозненной информации в новые перспективы. Возможно, нам следует перенести акцепты с исследования слов и других «распознаваемым порций информации» на распознавание образов. Вспомните того бедолагу, который искал ключи под фонарем, потому что под ним светлее, а не там, где он их потерял. Так не стараются ли психологи-когнитивисты отыскать ключи к мыслительному поведению при свете вербальных протоколов, в то время как ответы прячутся в темноте процессов, которые мы называем интуицией, проницательностью, озарением?

Если да, то, быть может, когнитивным психологам следует уделить большее внимание достижениям физиологии. Исследователь мозга, лауреат Нобелевской премии по физиологии Роджер Сперрп полагает, что в мозгу человека протекают процессы двух — очень разных — типов. Одни, доступные вербализации, обычно

связаны с левым полушарием, а другие, более пространственные, по всей вероятности, отвечает за «немое» правое полушарие *(Speny,* 1974). Быть может, мы в наших исследованиях стратегического менеджмента сосредоточились не на том полушарии человеческого мозга?

Путь к пониманию важнейших ментальных процессов, связанных с созданием стратегии, долог и труден. И это дает основания заключить, что когнитивная школа, будучи потенциально самой важной из всех десяти, на данный момент внесла наименьший вклад в решение проблемы.

Познание как конструирование

Вторая ветвь когнитивной школы (во всяком случае как мы это понимаем) значительно отличается от первой и потенциально, возможно, более результативна (не в последнюю очередь потому, что менее претенциозна). Согласно ей, стратегия является основанная на познанной как конструировании интерпретаций*.

По мнению представителей этой ветви, «внешний» мир («там», «за рамками», «за пределами») не просто направляет подвергающееся воздействию разного рода искажений, предубеждений и упрощений «внутреннее» поведение индивида. Данный процесс напоминает не столько попытки отображения реальности (быть «там» с лучшей картой рынка, или, в духе К. Вейка, с любой картой, которая убедит вас двинуться в путь), сколько процесс познания. Исследователей прежде всего интересует ответ на вопрос: А как насчет стратегий, которые изменяют мир? Откуда они берутся?

Согласно *интерпретационному,* или *конструкционистскому,* взгляду, ментальные процессы, ментальное содержание, отнюдь не являются репродукцией внешнего мира. Вся информация, проходящая через фильтры предубеждений и упрощений, расшифровывается с помощью когнитивных карт, т. е. взаимодействует с познанием и им формируется. Иначе говоря, разум навязывает некую трактовку происходящего вокруг — он конструирует свой мир. В каком-то смысле у разума есть собственный разум, действующий в соответствии со своей собственной когнитивной динамикой. Вернее, *они* действуют, поскольку для разума характерно коллективное измерение: взаимодействуя, люди создают свои интеллектуальные миры. (Конечно, другое крыло когнитивной школы тоже признает сложное коллективное измерение, например, в «групповом мышлении». Более подробно проблемы коллективного восприятия мы будем рассматривать в гл. 9.)

В этой позиции кроется важный подтекст. Исследователей, целиком его разделяющих, называют «социальными конструкционистами». Они решительно отказываются принять как данность то, что люди видят вокруг себя, придать виденному статус-кво логической неизбежности. По их мнению, реальность существует только в нашем сознании.

---

*Чаффи наряду с «рациональной» (три первые школы в данной книге) и «адаптивной» (школа обучения) позициями считает это направление одним из трех важнейших подходов к формированию стратегии *(Chaffee,* 1985). Джонсон связывает две основных ветви когнитивной школы с ветвями культурной школы *(Johnson,* 1987:56-57).

Социальные конструкционисты во многом являются продолжателями дела произошедшей в Европе после Второй мировой войны философской революции, которая, прежде всего благодаря исследованиям Грегори Бэйтсона, затронула и психологию. Наблюдая в зоопарке за играющими друг с другом обезьянами, ученый пришел к мысли, что не способные к непосредственному общению животные все же «понимают» друг друга. В эссе «Теория игры и фантазии» Г. Бэйтсон высказал предположение о том, что объяснение этой загадки (распространяющееся как на животных, так и на людей) заключается в вездесущности того, что он называет *фреймами,* или *рамками.* К примеру, фрейм «это игра» позволяет обезьянам различать игровые, шутливые жесты от тех, которые таковыми не являются. Обезьяны не договариваются начать игру; они усвоили фрейм «игра» из социальной жизни. Тот же принцип действует и среди людей, за исключением того, что мы используем огромное количество более сложных фреймов с многоуровневой интерпретацией *(Bateson,* 1955).

Г. Бэйтсон утверждает, что психологический фрейм выполняет примерно ту же функцию, что и рамка, в которую помещается фотография, т. е. снимает неопределенность, показывая, что такое «внутри» и что такое «вне», что «реально» в контексте взаимодействия наблюдателя и ситуации, а что нет. Итак, согласно Г. Бэйтсону, психологический фрейм обладает следующими свойствами:

а) Психологические фреймы имеют исключающий характер, т. е. при включении в фрейм определенной информации (или значимых действий) из него исключается некая другая информация.

б) Психологические фреймы имеют включающий характер, т. е., исключая одну информацию, они включают другую. Согласно теории множеств, эти две функции синонимичны, но, с точки зрения психологии, необходимо рассматривать их по отдельности. Если говорить о восприятии наблюдателя, то рамка фотографии или картины подсказывает ему: «Смотри на то, что внутри, и не обращай внимание на то, что снаружи». Вид и фон в том смысле, в каком эти термины употребляются в гештальт-психологии, не симметричны (так, как множество и немножество в теории множеств). Восприятие фона должно быть решительно сдержано, а восприятие вида (как в случае с картиной) должно быть решительно увеличено.

в) Психологические фреймы — это то, что мы называем допущениями или посылками. Рамка висящей на стене фотографии говорит наблюдателю о том, что для интерпретации фотографии он пользуется теми же самыми принципами мышления, которыми могут использоваться для интерпретации обоев вокруг рамки.

г) [Таким образом], фрейм — явление метакоммуникативное. Любое сообщение (информация), эксплицитно или имплицитно определяющее фрейм, *ipso facto* обеспечивает его получателю помощь в любой его попытке понять включенные в фрейм сообщения *(Bateson,* 1972 :187).

Если понятие «схемы» используется исследователями довольно широко, то термин «фрейм» пока малоизвестен. Возможно, лучшей из посвященных использованию фреймов менеджерами работой до сих пор остается исследование О. Эль Сави и

Т. Почана. Его задача состояла в анализе того, как состоявшая из семнадцати специалистов и менеджеров группа оперировала информацией относительно стратегических возможностей на зарождающемся рынке сотовых телефонов. В течение трех месяцев группа регулярно проводила общие собрания. Сначала обсуждалась имеющаяся информация о рынке и технологии. Затем постепенно удалось достичь согласия по двум фреймам: потенциал рынка сотовой связи и потенциальное применение сотовых телефонов. Весь период исследования группа снабжалась дополнительной информацией из СМИ и специальных изданий *(El Sawy* and *Pauchant,* 1988).

О. Эль Сави и Т. Почана интересовало взаимодействие между исходными фреймами и последующей информацией. Когда фреймы и информация находились в противоречии друге другом? В связи с этим модифицировались ли фреймы и интерпретировалась ли информация? Обнаружилось, что это происходило тогда, когда информация об использовании сотовых телефонов могла представлять собой угрозу фрейму, определяющему потенциал применения сотовой связи, и кто-то из членов группы мог потребовать решительного пересмотра фрейма. Вставая на защиту исходного фрейма, другие члены группы выдвигали следующие аргументы (информацию): (а) владельцы сотовых телефонов — более осторожные водители по сравнению с теми, кто не имеет такого телефона; (б) открываются новые возможности использования сотовых телефонов; (в) имея сотовый телефон, водитель в случае аварии может своевременно позвонить в службу спасения. Таким образом, критика «убеждают», что фрейм был верен, следовательно, угроза совместно сконструированной реальности миновала и последующая информация продолжает интерпретироваться в том же ключе, что и ранее.

Данное исследование указывает на различие между индивидуальными схемами и групповыми фреймами. Схема зависит от того, что человек понимает и чему он верит. С другой стороны, фрейм находится в зависимости от динамики группы — отношений ее членов друг к другу и к коллективу. Конечно, для группы разделение между пониманием и доверием может быть условным. Люди «понимают», если они доверяют тому, что им говорят другие. А это зависит от того, пользуются ли они одной и той же схемой. Совместное использование схемы может вылиться в групповое мышление, выражающееся в зависимости членов коллектива от определенной интерпретации реальности и отрицании противоречащих ей фактов.

Из исследования следует очевидный вывод: чтобы избежать подобных проблем, руководители должны обладать богатым набором фреймов (альтернативных взглядов на мир), не замыкаясь ни на одном из них. В этой связи становится понятен успех таких книг, как «Образы организаций» Гарета Моргана, в которой рассматриваются взгляды на организацию как на машину, живой организм, мозговой центр и т. п. *(Morgan,* 1986). Л. Больман и Т. Дил в работе «Структурирование организаций» высказывают мнение, что проницательность руководителя зависит от его готовности воспринять и использовать разнообразные точки зрения и базирующиеся на них выигрышные позиции *(Bolman* and *Deal,* 1997).

Но дело в том, что работа руководителя требует от него последовательности, сосредоточенности, порой одержимости. «С одной стороны, с другой стороны» — метания едва ли приведут к решительным действиям. И все же эффективный менеджмент предполагает открытость лидера разнообразным перспективам.

КОНСТРУИРУЕТСЯ ЛИ «СРЕДА»? В основе воззрений социальных конструкционистов лежит одна твердая посылка: никто в организации не «видит» окружения. Организации конструируют его, исходя из той богатой и неоднозначной информации, в которой размыты даже такие фундаментальные категории, как «внутри» и «за рамками». Данная посылка представляется справедливой, но возражения вызывает то, как социальные конструкционисты манипулируют ею. Они утверждают, что, поскольку окружение конструируется внутри организации, оно представляет собой продукт личных убеждений менеджеров. Обратившись к школам дизайна и позиционирования, мы увидим, что знакомая нам схема ССВУ (SWOT) — учитывающая внешнюю среду организации и оказавшая значительное влияние на школу позиционирования — неожиданно отодвигается на второй план (как и вся школа позиционирования). И на ее месте появляется другая, весьма туманная схема — убеждения менеджеров.

Критики данной точки зрения указывают, что существование внешней среды организации вряд ли может быть поставлено под сомнение. Кроме того, на рынке действует множество «осколков» компаний, восприятие которыми рынка, вопреки (или благодаря) тому что думают их менеджеры, неправильно. На эти доводы социальные конструкционисты отвечают: в вашем возражении видится упрощенное понимание «окружения». Л. Смирчич и К. Стаббарт проясняют это понятие, предлагая три параллельные концепции окружения. Исторически наши представления о внешней среде развивались от первой концепции через вторую к третьей.

1. *Реальное внешнее окружение*... [Согласно этой концепции], «организация» погружена в «окружение», существующее вне и независимо от нее... В этом смысле «внешняя среда» определяется как реально существующее, объективное, независимое, данное, внешнее... Почти все исследования и публикации по стратегическому управлению предполагают [такое] отношение... Таким образом, анализ внешней среды ведет к *открытию,* или к обнаружению обстоятельств, которые *уже где-то ждут,* чтобы их обнаружили... [и затем] намечается стратегия, которая будет им соответствовать.
2. *Воспринимаемая внешняя среда*... [Эта концепция] не заменяет понимания окружения как (реального, материального и внешнего). Разница между ними... заключается в подходах стратегов. Стратегов постоянно вводит в заблуждение ограниченная рациональность... и их недостаточное и несовершенное восприятие «окружающей среды»... С практической точки зрения, главная задача... в том, чтобы сократить разрыв между [их] неверным восприятием и истинной сущностью окружения.
3. *Узаконенное окружение.* Согласно интерпретационному взгляду на мир, отдельных объективных «окружений» просто не существует... Организации и внешняя среда — это удобные обозначения принципов деятельности. Все, что люди относят к своему окружению, рождается из человеческих действий и сопровождается попытками понять смысл этих действий. ...Мир — это, по существу, неопределенная сфера опыта. Во внешней среде нет ни возможностей, ни угроз, а только материальные и символические результаты действий. Но стратег — полный решимости найти смысл в действиях — создает взаи-

моотношения, выстраивая и приводя в действие связи... [Например], в действительности в небе нет Большой Медведицы, но люди предпочитают думать, что она есть. Они видят Большую Медведицу, мысленно проводя линии между звездами, и для них это имеет смысл ...астрономы [с помощью] воображения производят символическую реальность (созвездия Ориона, Льва и т. д.) Так же и стратеги... Сами по себе... автомобили, нефтяные скважины, ракеты бессмысленны и выглядят такими же беспорядочными, каким видится нетренированному глазу скопление звезд на небе. Стратеги строят мысленные связи между событиями, целями и ситуациями, и [те] приобретают смысл для членов организации *(Smircich* and *Stuhbart,* 1985:725-726).

Если первая концепция внешней среды совпадает с воззрениями трех прескриптивпых школ (прежде всего школы позиционирования), то вторая и третья отражают, соответственно представления двух ветвей когнитивной школы. Но позиции их существенно отличаются. То, в чем первая видит основание для искажения, вторая считает благоприятной возможностью для созидания.

С конструкционистской точки зрения, формирование стратегии обогащается принципиально новыми красками. На первый план выходят метафоры, символические действия и коммуникации *(Chaffee,* 1985:94), целиком основывающиеся на жизненном опыте менеджеров (*Hellgren* and *Melin,* 1993). Таким образом, видение руководителя доминирует над механизм управления: оно становится интерпретацией мира, превращенного в коллективную реальность (выводы Л. Смирчича и С. Стаббарта о действиях менеджеров см. во вставке «Использование конструкционистского подхода»).

Посылки когнитивной школы

Когнитивная школа — развивающаяся школа, а ее предмет — процесс формирования стратегии. Завершая ее рассмотрение, мы выделяем (из соответствующих работ) посылки, на которых основываются построения школы познания.

1. Формирование стратегии есть протекающий в сознании стратега процесс познания.
2. Следовательно, стратегии зарождаются как перспективы (в форме концепций, карт, схем, фреймов), предписывающие способы получения информации из окружающей среды.
3. Эта информация (согласно «объективной» ветви когнитивной школы) прежде, чем она будет расшифрована с помощью когнитивных карт, проходит сквозь всевозможные искажающие фильтры, или (согласно «объективной» ветви) является просто интерпретацией мира, существующего только в том виде, в каком он воспринимается. Видимый мир, другими словами, можно моделировать, структурировать и конструировать.
4. Как и концепции, стратегии «рождаются в муках», но даже те, которым удалось «появиться на свет», весьма далеки от совершенства, но впоследствии, когда они перестают быть продуктивными, их изменение сопряжено со значительными трудностями.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНСТРУКЦИОНИСТСКОГО ПОДХОДА

(Smircich and *Stubbart,* 1985:728-732)

Отказ от рекомендации организациям адаптироваться к своему окружению... Руководители компаний отрасли не могут лишь отслеживать тенденции; именно их действия и создают тенденции. Так, если каждая фирма стремится воспользоваться новой возможностью, возможность исчезает... Факты *никогда* не говорят за себя. Если кажется, что факт «безмолвно свидетельствует», то только потому, что наблюдатели случайно заговорили об одном и том же...

Пересмотр ограничений, возможностей, угроз. Менеджеры сталкиваются со всевозможными неоднозначными ситуациями, событиями, обстоятельствами... [Они], желая разобраться в этих ситуациях, прежде всего должны обращать внимание на себя и свою деятельность и бездеятельность, а не на внешнее окружение.

Пересмотр роли стратегических руководителей. Согласно интрепретативной точке зрения, задача стратега— использование творческих подходов, его работа сродни искусству... Стратегический менеджер должен побуждать сотрудников организации к достижению высоких целей...

Управленческий анализ. ...Их собственные действия и деятельность других людей создают «организацию» и ее «окружение». Ввиду такой последовательности управленческий анализ имеет существенно более важное значение, чем анализ внешней среды. Управленческий анализ предполагает исследование допущений, на которых основываются действия менеджеров и необходимость повышения способностей менеджеров к саморефлексии...

Создание контекста. Ответы на вопросы из разряда «Кто мы?», «Что для нас важно?», «Чем мы занимаемся?» создают почву для формулирования стратегии...

Активизирование мультиплицирующих реальностей... Размышляя над всем известными фактами, преуспевающие стратеги переживали настоящие озарения (например, Рей Крок придумал сеть ресторанов гамбургеров)... Думая над самыми прозаическими вещами, они находят что-то новое и вскоре без этого уже трудно представить жизнь.

Эксперименты и опыты. В каждой отрасли множество ограничений: «Это можно делать, а этого делать не следует». Установленные ограничения следует периодически подвергать проверке... Мудрость организации в том числе и в том, чтобы отказываться от старых правил...

Критика, вклад и контекст когнитивной школы

Как уже отмечалось, потенциал когнитивной школы намного превосходит научный вклад ее приверженцев. Центральная идея школы верна: процесс формирования стратегии является в том числе и процессом познания, в частности создание стратегии есть достижение понимания. Но стратегическое управление, если и не в теории, то на практике, должно довольно часто обращаться к когнитивной психологии. Или, если быть точнее, психология познания должна найти ответы на важнейшие вопро-

сы стратегического менеджмента, и прежде всего о формировании в сознании стратега понятий (понимания).

Мы должны иметь представление не только об искажающих мышление воздействиях, но и том, как человеческое сознание интегрирует огромные массивы разнообразной комплексной информации. В каких-то случаях менеджеры, отчаявшиеся разработать стоящую стратегию, впадают в «стратегическую летаргию», в других — они делают поразительные успехи в познании. И потому, как бы ни интересны были исследования воздействующих на процесс принятия решений деформаций, игнорирование таких феноменов, как мудрость опыта, творческое озарение, интуитивный синтез и означает искажение нашего понимания.

Конструкциопистская ветвь школы познания не отвечает на эти вопросы. Но она хотя бы признает их правомерность, рассматривая явления, которые могут помочь в поиске ответов. Она также придает большое значение творческим аспектам стратегического процесса, одновременно уделяя огромное внимание ограниченности человеческого познания, не говоря уже о процедурах планирования и анализе позиционирования.

Несмотря на свои недостатки, субъективная ветвь напоминает нам о том, что формирование стратегии является ментальным процессом и что на пути к созданию стратегии случаются странные вещи, он не может быть гладким. Она предупреждает о различии стратегий по когнитивному стилю, что имеет важное значение для их осуществления. В этом смысле когнитивная школа является менее детерминистской, чем школа позиционирования, и более индивидуалистической, чем школа планирования.

Школа познания — первая из пяти рассмотренных нами, которая признает существование интересного внешнего окружения. Стратеги не просто срывают стратегии с дерева внешних возможностей или пассивно занимают место в предложенных обстоятельствах, когда их предприимчивым руководителям не удается волшебным образом провести их в желаемую рыночную нишу. Наоборот, они борются с враждебным внешним миром, который, как полагают представители одной из ветвей школы, слишком сложен, чтобы быть понятым до конца. Но любопытно, что в ответ представители другой ветви школы говорят: ну и что из того, что он сложен? Хорошие стратеги — люди творческие, и потому они конструируют собственный мир и затем (как мы увидим в следующей главе) делают его реальным — «приводят в действие».

Что до контекста, разработки объективного крыла школы применимы к формированию стратегии скорее как к индивидуальному процессу, чем как к коллективному. Мы не имеем в виду, что познание не следует рассматривать в групповом контексте, но полагаем, что изучение взаимодействий различных когнитивных методов сопряжено со значительными трудностями, и оно едва ли заинтересует занятые исследованием индивидуального познания академические круги. Без сомнения интерпретационное крыло более открыто социальным вопросам, возможно потому, что его программа не так амбициозна, оно не так глубоко исследует познание.

Когнитивная познания уделяет большое внимание конкретным стадиям процесса формирования стратегии, особенно периодам *первоначального* понимания стра-

тегии, периодам *переосмысления* принятых стратегий и периодам *привыкания* к ним, вследствие когнитивного закрепления, организаций.

Итак, школа познания утверждает, что понимание нами стратегического процесса способствует дальнейшему познанию законов мышления и человеческого мозга. Но данная проблема важна не только для самой когнитивной школы как поставщика теории, но и для стратегического менеджмента как ее пользователя. Другими словами, вы можете рассматривать эту главу как горькие сетования разочарованного клиента!

7

ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ

Построение стратегии как **РАЗВИВАЮЩИЙСЯ ПРОЦЕСС**

Данный курс относится к высшей физике. Это означает, что преподаватель находит сей предмет затруднительным. В противном случае курс назывался бы элементарной физикой.

Луис Альварес, лауреат Нобелевской премии, 1964

Если мир стратегии в соответствии с буквально «перечеркивающими» предписания школ дизайна, планирования и позиционирования воззрениями когнитивной школы, действительно настолько сложен, то что остается стратегам? Наша шестая школа предлагает свой ответ: учиться, учиться и учиться...

Мысль довольно простая, но ее воплощение на практике — другой вопрос, по сути чрезвычайно сложный. Согласно школе обучения, стратегии возникают тогда, когда люди — действуя иногда индивидуально, но чаще коллективно — приходят к изучению складывающейся ситуации и способностей организации справиться с нею и, в конечном счете, к действенной схеме поведения. Или, как сформулировал Р. Лапьер, стратегический менеджмент «уже не является только контролем над изменениями, а превращается в управление, воздействующее с помощью изменений» *(Lapierre,* 1980).

Толчком к «оформлению» школы обучения послужила в некотором роде публикация провокативной статьи Чарльза Линдблома «Наука продираться сквозь неразбериху» *(Lindblom,* 1959). В ней автор аргументирует свою позицию, в соответствии с которой формирование политического курса (правительства) является не четким, организованным и контролируемым процессом, а весьма хаотичным, ибо политики пытаются совладать с миром, который, как известно, слишком сложен для них. Заявления Ч. Линдблома, по-видимому, нанесли сильнейший удар по всем принципам «рационального» менеджмента. Они затронули самую чувствительную струну, ибо автор описал типичную схему действий, характерную не только для правительственных чиновников, но и прекрасно знакомую представителям мира бизнеса.

Следом за статьей Ч. Линдблома появился ряд интересных публикаций на ту же тему, и в частности статья Г. Рэппа «Хорошие менеджеры не принимают политических решений» *(Wrapp,* 1967). Но, как нам представляется, «прорвала плотину» книга Дж. Куинна «Стратегия перемен: логический инкрементализм» *(Quinn,* 1980). И вслед за ней хлынул непрерывный поток работ, который впоследствии влился в основное русло публикаций о стратегическом управлении (или в итоге образовал свое новое направление).

В то время как критически настроенные представители школ стратегий ставили под сомнение лишь отдельные аспекты «рациональных» традиций школ дизайна, планирования и позиционирования, школа обучения обрушилась на них открыто и мощно, критикуя буквально все их основные положения. Повсеместно разгорелись жаркие дискуссии, дебаты, продолжающиеся и по сей день. *Кто* выступает реальным архитектором стратегии и *где* в организации на самом деле происходит ее разработка? Насколько это по-настоящему продуманный и сознательный процесс? Или деление на формулирование и внедрение есть нечто неприкосновенное? Чтобы остановить поток подобных вопросов, школа обучения предложила воспринимать традиционные представления о формулировании стратегии как простую

фантазию — которая, конечно же, очень привлекательна для многих менеджеров, но, к сожалению, абсолютно не соответствует реальным организационным процессам.

Формирование против формулирования

Ключевым моментом школы обучения является то, что она основывается не столько на предписаниях, сколько на описаниях. Сторонники этой школы не устают задавать простой, но чрезвычайно важный вопрос: а как *на самом деле* формируются организационные стратегии? Не как они *формулируются,* а как они *формируются?*

Уолтер Кичел *(Kiechel,* 1984:8), автор многих статей на тему стратегий в журнале *«Fortune»,* однажды указал на тот факт, что только 10 % сформулированных стратегий действительно реализуются на практике (цифра, которую Том Питерс назвал «чрезмерно раздутой»!) Высшее руководство корпораций откликнулось незамедлительно: были предприняты колоссальные усилия по «наведению порядка» по внедрению стратегии в жизнь. Новое поколение консультантов сосредоточило усилия на развитии «культуры менеджмента», или «усилении систем контроля». Было объявлено, что наконец-то пришло время отказаться от мишуры блестящих формулировок.

Как правило, в случаях фиаско стратегий теоретики обвиняли во всем исполнителей: «Если бы только вы, недоумки, разобрались в наших прекрасных планах...» Но если бы «недоумки» были достаточно умны, то они бы ответили: «Если вы такие умные, то почему вы не сформулировали такую стратегию, которую мы, дурачки, были бы в состоянии внедрить?» Короче говоря, каждая неудача при реализации стратегии является, по определению, ошибкой формулирования. Но на самом деле проблема может выходить далеко за рамки такой постановки вопроса: само разграничение формулирования и внедрения разрывает связь между мыслями и действиями. Быть может, следует просто поменьше умничать (см. «Больше стратегий эффективных, меньше стратегий заумных»)?

БОЛЬШЕ СТРАТЕГИЙ ЭФФЕКТИВНЫХ, МЕНЬШЕ СТРАТЕГИЙ ЗАУМНЫХ

Если мы запустим в бутылку полдюжины пчел и такое же количество мух и положим ее горизонтально, направив основанием (дном) к окну (к свету), то мы обнаружим, что пчелы будут упорствовать в своих стараниях найти отверстие в сплошном стекле до тех пор, пока не погибнут от изнеможения или голода. Мухи же менее чем через две минуты все до единой вылетят из горлышка на противоположной стороне. Причиной фиаско пчел оказывается их любовь к полету, их развитый интеллект. По всей видимости, воображая, что выход из любой тюрьмы должен быть там, где свет, они упорствуют в своих слишком логичных действиях. Для пчел стекло является чем-то сверхъестественным, и чем выше их разум, тем более недоступным и непостижимым оказывается это странное прозрачное препятствие. В то время как легкомысленные мухи, презрев логику... улетают все дальше и дальше. Это счастливый случай, который, впрочем, не так уж редок для них — мухи почти всегда находят отверстие, дарующее им свободу *(Gardon Siu,* in *Peters* and *Waterman,* 1982:108).

А не слишком ли много пчел и не слишком ли мало мух задействовано при разработке стратегий?

Симпатизирующие подходам школы обучения исследователи обнаружили, что существенные изменения стратегического направления весьма редко осуществляются на основе формальных плановых усилий (на самом деле встречающихся у старших менеджеров не столь уж часто). Если мы хотим дойти до истоков стратегий, то двигаться необходимо не вверх, а вниз — к, казалось бы, совсем незначительным действиям и второстепенным решениям, которые принимаются различными людьми на всех уровнях организации (которым нередко нет никакого дела до стратегических проблем). Но взятые вместе, эти крайне незначительные, малые, последовательные (т. е. инкрементальные) изменения с течением времени могут привести к резкому повороту стратегического курса.

Короче говоря, в процесс создания стратегии свой вклад может внести практически любой приобщенный к данной организации и нужной информации человек. Это может быть и ученый, работающий в какой-нибудь заштатной лаборатории, который в определенный момент «выходит на арену» и демонстрирует разработку, обладающую невиданными ранее характеристиками. Это может быть и группа торговцев, решившая как можно быстрее, опередив других, «загнать» свой товар, — им оказывается по силам переориентировать рыночные позиции компании. Скажите, кто способен оказать большее влияние на стратегию, как не пехотинец на передней линии огня и таким образом находящийся ближе всех к месту решающих событий?

Мы открываем нашу дискуссию рассмотрением ряда идей, которые вкупе — несмотря на хаотичность представления — приведут к обучающей модели формирования стратегии. Мы просуммируем все это в основных положениях школы обучения, а затем рассмотрим новые направления стратегического обучения: обучающуюся организацию, эволюционную теорию, повышение уровня собственных знаний, динамический подход к развитию способностей и теорию хаоса. Ну и, как обычно, закончим мы критическими замечаниями, рассмотрением контекста и вклада школы обучения.

ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ОБУЧАЮЩЕЙ МОДЕЛИ

Наш анализ эволюции школы обучения (ее самообучения, если хотите) базируется на анализе стадий ее развития, представленных четко выраженными пластами литературы, которые объединены вокруг центральных тем этой школы.

Частный инкрементализм

В одной из своих книг (написанной в соавторстве с Д. Брейбруком и опубликованной в начале 1960-х гг.) профессор политологии Йельского университета Ч. Линдблом детально разработал ряд идей, в итоге получивших известность как «частный инкрементализм» *(Braybrooke* and *Lindblom,* 1963). В ней авторы описывали «выработку политики» (применяющийся в правительстве термин) как «серийный», «коррективный» и «фрагментарный» процесс, когда решения принимаются в виде «заметок на полях», и скорее для разрешения проблем, чем для использования возможностей; при всем том конечным целям и взаимосвязям между отдельными решениями уделяется чрезвычайно мало внимания. Ч. Линдблом отмечал, что в этот

процесс вовлечено множество действующих лиц, но едва ли их действия координируются сколько-нибудь централизованной властью. Автор писал: «Различные аспекты общественной политики и даже различные аспекты какой-либо одной проблемы или области проблем анализируются раз за разом с самых разных точек зрения при явном отсутствии координации» (105). В лучшем случае многочисленные «действующие лица» лица принимают участие в неформальном процессе «взаимного подлаживания».

Позже, в другой своей работе, Ч. Линдблом подводит некий итог теории, заявляя, что «выработка политики — это, в сущности, нескончаемый процесс последовательных шагов, где одному хорошему укусу предпочитают череду покусываний» *(Lindblom,* 1968:25-26). Далее автор высказывает мнение, что «инкременталист, будучи сторонником мирных коррективных воздействий, вряд ли выглядит в глазах окружающих героической фигурой. Меж тем это проницательный и находчивый «проблеморешатель», храбро сражающийся со всей вселенной, которая (он достаточно мудр, чтобы понимать это) слишком велика для него» (27).

Но остались вопросы. Достоин ли такой инкременталист называться стратегом? Является ли продукт на «выходе» этого процесса стратегией? Было ли то, что определило общие позиции или коллективную перспективу, сознательно выбранным курсом или произвольной конвергенцией? Поскольку никакого другого ответа, кроме «нет», быть не может (*Bower*and *Doz,* 1979:155) или по крайней мере к этим вопросам не обращались, теория Ч. Линдблома явно не дотянула до того, чтобы стать одной из тех, которые формируют стратегии. Фактически Ч. Линдблом стремился описать процесс формирования общественной политики — в частности, в конгрессе США. Но даже здесь стратегию можно рассматривать как шаблонные действия. (Обратитесь, например, к общей последовательности развития внешней политики США по отношению к СССР в течение многих лет.) И все же именно Ч. Линдблом указал дорогу к новой ориентированной на формирование стратегии школе мышления.

Логический инкрементализм

Через несколько лет «знамя» инкрементализма оказалось в руках сотрудника бизнес-школы Амоса Тука Дармутского колледжа Дж. Куинна, пришедшего к выводу, что процесс формирования стратегии действительно характеризуется малыми, но никак не независимыми, приращениями. Напротив, исследователь предполагал, чувствовал, что (по крайней мере в мире корпоративного бизнеса) основные действующие лица связывают воедино все тянущиеся к ним нити, синтезируя окончательную стратегию *(Quinn,* 1980a, b).

В основе исследований Дж. Куинна лежало убеждение ученого в том, что организации подходят к стратегиям как к интегрированным концепциям. Для того чтобы выяснить, как это происходит, он опросил исполнительных директоров нескольких крупных преуспевающих корпораций и пришел к выводу, что планирование даже не пытается описать формирование стратегии, в то время как инкрементализм делает это — но с присущей только ему логикой, связывая все куски воедино. Поэтому Дж. Куинн назвал этот процесс «логическим инкрементализмом»:

> ...Реальная стратегия имеет тенденцию развиваться, когда внутренние решения и внешние события стекаются вместе для того, чтобы появилось новое соглашение относительно будущих действий, которое широко признается ключевыми фигурами из команды высшего менеджмента. В хорошо управляемой организации менеджеры активно и постоянно направляют эти потоки деятельности и событий к сознательным стратегиям... (QUINN, 1980a: 15).

Эта организация, по Дж. Куинну, состоит из «подсистем» диверсификации, реорганизации, внешних связей и т. д. И потому стратегическое управление означает «разработку или поддержание в умах (высшего руководства) последовательной схемы действий, согласующейся с решениями, принимаемыми в каждой из подсистем» (32). Читая работы Дж. Куинна, складывается впечатление, что стратегическим менеджментом занимаются по ходу действий.

Но есть в теории Дж. Куинна одна неопределенность — и весьма любопытная. Инкрементализм можно истолковать двумя способами: с одной стороны, как процесс разработки стратегического видения как такового, а с другой — как процесс зарождения предвидения в сознании стратега. В первом случае обучение стратега происходит инкрементально; во втором стратег маневрирует тактически, почти политически и в инкрементальной манере, через комплексную организацию. Следовательно, имеет место разграничение формирования и осуществления стратегии, что вполне согласуется с делением на *стратегов* и всех остальных.

В другом случае центральным действующим лицом, как и в школе дизайна, остается архитектор стратегии — по мнению Дж. Куинна, его воплощает команда высших менеджеров во главе с исполнительным директором. Кроме того, здесь организация менее послушна; она имеет, так сказать, и свое собственное мнение. Так, Дж. Куиин писал о высших руководителях как о «людях, избирательно продвигающихся к цели, широко признанной внутри организации» (32). Большую часть своей книги (1980a:97 -152) он посвятил тому, что назвал «осуществлением политики»: обсуждению тем «повышения доверия», «усиления поддержки», «систематического ожидания» и «управления коалициями».

В конечном счете Дж. Куинн пытался связать воедино обе эти интерпретации, утверждая, что стратеги должны стимулировать такое стратегическое видение, которое само изменяется и совершенствуется. Таким образом, он воспринимал стратегический процесс, как «продолжительный и пульсирующе динамичный» и шел к заключению, что

> ...оперирующие с логическим инкрементализмом удачливые менеджеры закладывают основы понимания, идентификации и обязательств внутри процесса создания стратегии. К тому времени, когда стратегия начинает выкристаллизовываться, отдельные ее части уже внедряются. В ходе процесса формулирования стратегии они дают толчок ее развитию и формируют психологические обязательства но отношению к ней, что обусловливает плавный поворот к ее гибкой реализации. Постоянная интеграция одновременно протекающих инкрементальных процессов формулирования стратегии и ее осуществления является сутью искусства эффективного стратегического управления (145).

Как же Дж. Куинн описывает все, что относится к формированию стратегии? Для того чтобы справедливо оценить различные школы мысли, нам необходимо объединить разные уровни взаимосвязей между формированием и внедрением

стратегии в единый континуум. На одном его полюсе они тесно переплетаются (как в школе обучения), на другом — реализуется хорошо продуманная стратегия (как в трех прескриптивных школах). Дж. Куинн же располагается где-то посредине, и это означает, что его нельзя считать полноценным представителем школы обучения, поскольку он одновременно «оседлал» и ее, и директивные школы (особенно школу дизайна), к тому же он еще одной, а может быть, и двумя ногами «стоит» в школе политики.

Это становится особенно очевидным при рассмотрении той доминирующей роли, которая в соответствии с воззрениями Дж. Куинна исполняет в формировании стратегии команда высшего менеджмента, оставляющая остальным сотрудникам роли статистов.

Работа Дж. Куинна оказала сильное влияние на развитие школы обучения, и после ее появления инкрементализм занял видное место в литературе по стратегическому управлению. Кроме того, возросла роль и самой школы обучения, прошедшей путь от простого адаптирования идей Ч. Линдблома до сознательного обучения. Прескриптивный привкус рекомендаций Дж. Куинна (что также свидетельствует о том, что в его трактовке объединяются обучение и дизайн) вы несомненно почувствуете, познакомившись с кратким фрагментом его работы (см. «Предписания для логического инкрементализма»).

ЭВОЛЮЦИОННАЯ ТЕОРИЯ. В русле идей Дж. Куинна находится итак называемая эволюционная теория экономистов Р. Нельсона и С. Уинтера, описывающих аналогичные подсистемы, но считающих, что изменения — это скорее следствие взаимодействий, чем менеджмента как такового *(Nelson* and *Winter,* 1982). Согласно данной концепции, организации не управляются ни глобальной рациональностью, ни какой-то простой устойчивой основой, которая направляет изменения. Перемены — результат кумулятивного взаимодействия основных рабочих систем, или «рутины». Под рутинными действиям понимаются повторяющиеся схемы действий, которые обеспечивают и контролируют спокойное и бесперебойное функционирование организации. Они распространяются на такие области, как прием на работу, увольнение, реклама и составление бюджета. Организации состоят из иерархически выстроенных рутинных действий — простирающихся от основных, тех, что выполняют работники предприятия, до используемых менеджерами для контроля за другими видами деятельности. Рутинные действия привносят в организацию стабильность точно так же, как гироскопы обеспечивают устойчивость курса самолетов.

Однако с поразительной изворотливостью теоретики эволюции тут же приходят к заключению, что рутина также способствует осуществлению перемен, пусть и неосознанно. Взаимодействия между установившейся рутиной и новыми ситуациями представляют собой важный источник обучения. Когда при столкновении с новыми ситуациями рутинные действия изменяются, одновременно происходят

*Как утверждает сам автор, обращаясь то к «формальным моделям формулирования стратегии» (предлагаемых прескриптивными школами), то к «политическим или властно-бихевиористским подходам... Логический инкрементализм не подчиняется какой-то одной модели» *(Quinn,* 1980:58).

ПРЕДПИСАНИЯ ЛОГИЧЕСКОГО ИНКРЕМЕНТАЛИЗМА

(адаптированно из *Quinn,* 1982)

1. *Опережайте официальную систему информации.* Как правило, первые сигналы о необходимости изменения стратегии мы получаем не от формальной информационной службы компании. Первоначальные ощущения потребности в серьезном изменении стратегии часто описывают как «нечто, вызывающее у вас беспокойство», как ощущение присутствия чего-то «непоследовательного» и «аномального» *(Normann,* 1977)... Хорошие менеджеры... используют... сети... для того, чтобы устроить «короткое замыкание» на всех возведенных их организациями «защитных экранах»...
2. *Повышайте свою осведомленность.* На ранних стадиях [формирования стратегии] процесс управления носит директивный характер, скорее, как исключение. Более того, он носит преимущественно обучающий характер, предполагает рассмотрение различных вариантов действий, опросы, прослушивание, свободные беседы с творческими людьми, составление собственного мнения. На данном этапе менеджеры по возможности избегают принятия необратимых решений...
3. *Создавайте доверительные символы перемен.* Понимая, что они не в состоянии напрямую общаться с тысячами людей, которым придется проводить стратегию в жизнь, многие руководители целенаправленно предпринимают ряд символических шагов, которые без слов передают те сложные сообщения, которые в вербальной форме были бы не столь убедительны.
4. *Приветствуйте новые точки зрения...* Высшие менеджеры могут преднамеренно организовывать дискуссионные собрания, а также применять тактику затягивания времени, [с тем чтобы] обсудить спорные вопросы, найти новые решения и поработать над улучшением информационной базы, которая позволила бы объективно их оценить.
5. *Сделайте тактический ход: займитесь решением частных вопросов.* В тех случаях, когда широкомасштабное изменение встречает слишком сильное противодействие, исполнители, как правило, не возражают против реализации небольших программ... В дальнейшем отдельные, прежде выглядевшие противоречивыми решения приводят к новому синтезу.
6. *Усиливайте политическую поддержку.* Данный момент является весьма существенным и должен обязательно рассматриваться при планировании серьезных стратегических перемен. Наиболее адекватными механизмами проведения политики выступают различные комитеты, оперативные группы или специальные комиссии.
7. *Победа над оппозицией.* [Осмотрительные менеджеры] стараются найти приверженцев новой концепции где это только возможно, они кооперируются с серьезной оппозицией, получая возможность в случае необходимости нейтрализовать ее... Подбор людей и коалиционное управление — вот рычаги, которые высший менеджмент использует для направления и координации стратегии компании.
8. *Сознательно вырабатывайте гибкость.* Невозможно предсказать, в какой форме и в какое время возникнут те серьезные угрозы и те возможности, с которыми может столкнуться компания. Законы логики диктуют, что менеджеры должны предпринимать действия, направленные на повышение

гибкости организации, а также иметь в резерве ресурсы, обеспечивающие ее последовательный рост в благоприятных условиях. А для этого в свою очередь необходимо... создать достаточный запас ресурсов или резерв времени, что позволяет мгновенно реагировать на развитие событий... выявить лидеров, которые имели бы достаточную мотивацию для того, чтобы воспользоваться возможностями по мере их возникновения, [и] предусмотреть ускоренный порядок принятия решений.

9. *Пробные шары.* Исполнители могут также забрасывать пробные шары... для того чтобы прощупать возможные варианты и предложения.
10. *Сфокусируйтесь и оформите официальные обязательства.* Нередко исполнительная власть преднамеренно оставляет исходные целевые установки неопределенными, а обязательства — принятыми только в общих чертах... затем, чтобы после сбора информации или после достижения согласия относительно желательного курса действий, использовать авторитет или власть для принятия более определенных формулировок.
11. *Будьте готовы к постоянным переменам.* Даже в том случае, когда организация приходит к новому соглашению, исполнительная власть обязана позаботиться о том, чтобы в дальнейшем этот процесс не утратил своей гибкости. Поэтому стратеги должны уметь быстро менять фокус и стимулы для того, чтобы в случае необходимости предпринять действия, направленные на изменения, казалось бы, только что установленного стратегического направления, — это наиболее трудное и очень важное психологическое состояние.
12. *Признайте, что стратегия не является линейным процессом.* Важно помнить, что сила стратегии — не в ее логической строгости и чистоте, а в ее способности овладеть инициативой, адекватно действовать в непредвиденных условиях, эффективно перераспределять ресурсы в случае появления новых возможностей.

куда более значительные перемены. Это происходит потому, что рутинные действия взаимосвязаны между собой: перемены в одном их ряду влияют на другой, что в результате приводит к цепной реакции. Менеджмент может влиять на процесс путем исключения неэффективной рутинной деятельности, путем переноса эффективных действий из одной части организации в другую, а также путем внедрения в организацию новых рутинных методов работы. Руководство имеет возможность также прибегнуть либо к имитации (взяв на вооружение все лучшее из практики других организаций), либо к экспериментам, чтобы проанализировать, как маломасштабное нововведение отражается на различных частях организации.

Данный подход, во многом напоминающий позицию Дж. Куинна, выделяет особую роль организационных подсистем и их значение в стратегическом процессе. С другой стороны, как нам представляется, он преуменьшает (равно как и рассматриваемая ниже концепция) роль стратега.

Стратегические инициативы

Тем временем, с точки зрения стратегических инициатив, на первый план постепенно выходили и другие части организации. Дж. Куинн отметил этот факт (см. пункт

8 вставки), но особого значения ему не придал, сосредоточившись на ведущей и объединяющей роли высшего менеджмента. На данной проблеме (с точки зрения зарождения идей изменения стратегии) сконцентрировали свое внимание другие авторы. Речь идет о проявлении стратегических инициатив отдельными участниками процесса разработки стратегии (что отнюдь не является исключительной прерогативой высшего менеджмента).

Первые представления о том, как может выглядеть этот процесс, пришли из научных работ, в которых рассматривались проблемы внедрения инноваций в крупных устойчивых корпорациях. По традиции, говоря о нововведениях, особое внимание принято уделять тому, как активные предприниматели создают новые компании (см. гл. 5). Но во многих крупных компаниях завершение периода становления отнюдь не означает отказа от инновационной деятельности. Их сотрудники наделяются высокой степенью свободы и при рассмотрении перспективных идей, и в разработке новой продукции. Им оказывают поддержку — и, как следствие, необходимость бороться с жесткой системой распределения ресурсов отпадает сама собой.

Все зависит от инициативы и квалификации людей, которые действуют глубоко внутри корпоративной иерархии — в качестве внутренних предпринимателей, или «интрапренеров» *(Pinchot,* 1985). Как и в случае с действующими на рынке внешними предпринимателями, интрапренерам приходится участвовать в борьбе за ресурсы с конкурентами, продвигающими свои собственные проекты. Но внутренние предприниматели имеют дело со своими начальниками, с вышестоящими менеджерами. Хотя эти старшие менеджеры используют для оценки внутренних инициатив различные официальные административные системы (например, систему бюджетирования), очень многое зависит от их собственных, основанных на прошлом опыте, убеждений. Короче говоря, их собственное обучение может быть поважнее любого формального анализа.

Исследования внутренних инициатив восходят к классическому описанию процесса распределения ресурсов, выполненному Джозефом Бауэром. Критически оценивая традиционное бюджетное планирование, автор обнаружил, что распределение ресурсов является «более сложным, чем полагают многие менеджеры... процесс изучения, торговых сделок, рассмотрения и выбора распространяется на различные уровни организации и занимает продолжительный период времени». Дж. Бауэр обнаружил в организации «весьма обособленные процессы труда» *(Bower,* 1970:320-321). Эта идея получила дальнейшее развитие в трудах аспирантов Гарвардского университета, и в частности в посвященной корпоративному предпринимательству диссертации Роберта Бургельмана *(Burgelman,* 1980, см. также 1983а, Ь, 1988,1996; *Burgelman* and *Sayles,* 1986).

Общее заключение состояло в следующем: стратегические *инициативы* часто развиваются глубоко в иерархической системе, а затем превращаются либо обретают своих «защитников», либо выступают как *стимул* для менеджеров среднего уровня, которые добиваются *санкции* высшего руководства на реализацию новых идей. В одной из своих недавних работ Т. Нода и Дж. Бауэр *(Noda* and *Bower,* 1996) кратко описали «модель процесса выработки стратегии по Бауэру-Бургельману», которая включает в себя «разнородные, одновременные, взаимозависимые и

последовательные действия менеджеров на трех уровнях и четыре субпроцесса: два взаимосвязанных, в основе которых лежат основные процессы «определения» и «стимулирования» , а также два накладывающихся друг на друга корпоративных процесса «определения структурного контекста» и «определения стратегического контекста»» (160). Эта модель — в версии Р. Бургельмана — представлена на рис. 7.1. Т. Нода и Дж. Бауэр описывают ее следующим образом:

> *Определение* является когнитивным процессом, когда технологические и рыночные силы, первоначально слабо выраженные, сообщаются с организацией, а стратегические инициативы разрабатываются главным образом менеджерами передовой линии, которые обладают конкретными знаниями в области технологий и находятся в наиболее тесном соприкосновении с рынком... *Стимулирование* является в основном социополитическим процессом, когда менеджеры передовой линии длительное время выступают как защитники определенных стратегических инициатив, которые затем принимаются и продвигаются менеджерами среднего звена, ставящими на карту свои репутацию и профессиональную карьеру. Роль высших менеджеров ограничена тем, что они не всегда обладают нужными знаниями или информацией для оценки технических и экономических аспектов стратегических инициатив...
>
> Следовательно, стратегические инициативы «возникают» главным образом в результате деятельности менеджеров передовой линии и среднего звена. Меж тем высшие менеджеры способны оказывать существенное влияние на эту деятельность путем создания отражающего корпоративные цели *структурного контекста* (т. е. инициируя различные организационные и административные механизмы — такие как архитектура организации, информационные и измерительные системы, а также системы поощрения и наказания), тем самым создавая контекст, в котором принимают решения и действуют менеджеры низшего звена... Развитие таких стратегических инициатив приводит к усовершенствованию или изменению концепции корпоративной стратегии, таким образом определяя *стратегический контекст*. Определение стратегического контекста воспринимается главным образом как процесс политический... нацеленный на

Рис. 7.1. Модель внутренней корпоративной инициативы по Р. Бургельману
источник: Burgelman, 1983a.

> то, чтобы убедить высших менеджеров в том, что в текущую концепцию корпоративной стратегии необходимо внести изменения... (161).

Р. Бургельман выделял первый этап как основной, называя его «двигателем корпоративного предпринимательства. Мы имеем в виду самостоятельные стратегические инициативы отдельных личностей на операционных уровнях организации» *(Burgelman,* 1983a:241). Данные инициативы выпадают «из современной концепции корпоративной стратегии» (241). С другой стороны, достаточно «трудно вообразить реальное нововведение в большом бизнесе, в основе которого — исключительно ожидаемые изменения, предопределяемые предвидящими планами высшего руководства» *(Burgelman and Sayles,* 1986:145).

Защита стратегических инициатив менеджерами среднего звена играет «решающую роль при объединении успешного самостоятельного стратегического поведения на операционном уровне с корпоративной концепцией стратегии» *(Burgelman,* 1983a:241), которое означает переход к стадии стимулирования. Успех или провал предприятия зависит от «концептуальных и политических возможностей менеджеров на этом уровне» (241). Например, можно «продемонстрировать, что корпоративная мудрость, традиционно объявляемая невозможной, на самом деле имеет место быть», а также «преодолеть трудности в снабжении ресурсами», поработав, если потребуется, «мусорщиком» для того, чтобы отыскать «припрятанные или позабытые ресурсы» (232-233).

Данный подход к «инновационной деятельности», похоже, прочно укоренился в школе обучения как в отношении самого процесса обучения, так и в отношении роли его многочисленных участников, что подтверждает и отрывок из работы Р. Бургельмана о значении «внутренних корпоративных инициатив» для практики управления:

> Во-первых, при таком подходе к выработке стратегии... внимание высшего руководства приковано к роли внутренних предпринимателей в организационном обучении. Они являются движущей силой в восприятии и осознании новых благоприятных условий, основанных на новых возможностях, которые еще не признаны как характерные для компании... Во-вторых... высшему руководству следует разработать механизмы для использования рычага обучения, которое является результатом экспериментов, проводимых отдельными участниками на операционном и среднем уровнях организации... Чтобы не дать угаснуть выработке стратегии как процессу социального обучения, предпринимательская деятельность должна оцениваться, вознаграждаться, переживать и удачи, и неудачи *(Burgelman,* 1988:83,84).

И все-таки в рассматриваемой нами весьма важной работе полноценная модель обучения процессу формирования стратегии отсутствует. Процесс внутреннего предпринимательства может достигнуть своей высшей точки в ходе разработки стратегии — и не обязательно при согласованности усилий или выполнении образцов действий, называемых стратегией. Корпоративная инициатива развивается, как правило, самостоятельно, в отрыве от остальных частей организации, а не в слиянии с ними. Заботу о новых идеях и их «подкармливании» нельзя отдавать на откуп внутреннему конкурентному процессу, который напоминает функционирование рынка. Здесь также должна присутствовать логичность действий. Зажечь огонь творчества для поиска новых стратегических перспектив — вот первоочередная задача организации (а следовательно, и школы обучения). А его интенсивность, по-видимому, зави-

сит от других разработанных в духе школы обучения концепций. Одна из них — развивающаяся стратегия, другая — ретроспективное осмысление.

Развивающаяся стратегия

В ходе работы, которая проводилась на факультете менеджмента в Университете Макгилла*, стратегия была определена как схема, или последовательность, действий, *предначертанная, заранее планируемая* стратегия противопоставлялась стратегии, *развивающейся спонтанно* (см. гл. 1).

Заранее начертанная стратегия фокусируется на *контроле* (что позволяет быть уверенным в том, что замыслы менеджеров реализуются на практике), в то время как спонтанно возникшая делает упор на обучении (здесь понимание того, какие замыслы должны стоять на первом месте, приходит в процессе деятельности). Прескриптивные школы стратегического менеджмента признают только преднамеренные, взвешенные стратегии, в них, как уже отмечалось, придается особое значение контролю и почти исключается обучение, а коллективное внимание направляется на реализацию четко выраженных намерений («осуществление»), что отнюдь не предполагает адаптации намерений к новому пониманию.

Меж тем концепция возникающей спонтанно, развивающейся стратегии открывает дорогу к стратегическому обучению, поскольку она признает право и способность организации на эксперимент. Можно взять одно простое действие, наладить обратную связь, и процесс будет продолжаться до тех пор, пока организация не остановится на модели, которая станет ее стратегией. Другими словами, используя метафору Ч. Линдблома, организация не нуждается в том, чтобы закидывать удочку наобум. Каждая попытка влияет на следующую, что приводит к определенному набору рецептов, — и в итоге все заканчивается одним грандиозным банкетом!

Конечно же, Дж. Куинн прав, предполагая, что развивающаяся стратегия — это результат усилий отдельного руководителя или небольшой команды лидеров, но зачастую она выходит за принятые рамки. В табл. 7.1 приводится список возможных форм, которые может принять стратегия — начиная от продуманной заранее до последней детали и заканчивая возникающей совершенно неожиданно. Возможны и другие варианты — например, главным действующим лицом может быть тайный игрок, который замышляет стратегический план, а затем передает его шефу, чтобы все подумали, будто бы его инициатором является начальник; или еще вариант: кто-то просто навязывает свой план ничего не подозревающей организации. (В этом случае для первой организации стратегия будет заранее продуманной, для второй — развивающейся.) В качестве же «стратега» может выступать не только один человек, но и целый коллектив, когда во взаимодействии индивидов разрабатываются (в том числе и непреднамеренно) определенные схемы, образцы действий, которые становятся стратегией.

*Эта работа включает в себя ряд эмпирических исследований стратегических процессов в различных организациях, а также концептуальных статей. См. *Mintzberg (1972,* 1978); *Mintzberg* and *McHugh* (1985); *Mintzberg and Waters* (1982, 1984); *Mintzberg, Taylor, Waters* (1984); *Mintzberg, Brunei, Waters* (1986); *Mintzberg, Otis, Shamsie, Waters* (1988); *Mintzberg* and *Austin* (1996).

Таблица 7.1. О стратегиях предначертанных и развивающихся
Источник: *Mintzberg and Wateis,* 1985:270.

ВИД СТРАТЕГИИ	ОСНОВНЫЕ ОСОБЕННОСТИ
Плановые стратегии	Стратегии возникают в виде официальных планов; сформулированные и провозглашенные высшим руководством организации четкие намерения поддерживаются посредством установления официального контроля —для того чтобы обеспечить строгое и неукоснительное воплощение стратегии в жизнь в благоприятных, контролируемых и предсказуемых условиях; стратегии в большинстве своем являются продуманными заранее
Предпринимательские стратегии	Стратегии возникают как централизованное видение: намерения существуют как личное, официально не заявленное предвидение ситуации руководителем, и потому они могут адаптироваться к новым условиям. Это предполагает, что организация находится под непосредственным контролем руководителя, а также что она действует в сравнительно благоприятных условиях. Такие стратегии в широком смысле являются предначертанными, но в деталях могут быть спонтанными и в случае необходимости — переориентируются
Идеологические стратегии	Стратегии возникают тогда, когда разные люди разделяют некие убеждения; намерения существуют как коллективное видение ситуации всеми членами организации, контролируемой строгими нормами, принимаемыми всеми ее членами. Организация играет активную роль по отношению к внешней среде. Такие стратегии являются в достаточной мере сознательными
Зонтичные стратегии	Стратегии возникают принудительным путем; руководитель осуществляет частичный контроль, определяя стратегические цели или границы, в которых остальные члены организации действуют сообразно своему опыту и предпочтениям. Такие стратегии можно назвать сознательно развивающимися
Процессуальные стратегии	Стратегии зарождаются в процессе: руководство контролирует отдельные аспекты стратегии (решает, кого принять на работу; каковы будут структуры и т. д.), оставляя определение сути стратегии другим. Такие стратегии также являются частично сознательными и частично спонтанными, т. е. Сознательно развивающимися
Несвязанные стратегии	Стратегия зарождается в анклавах и в венчурных предприятиях: участник(и), не имеющие жестких связей с остальным коллективом, создает(ют) схемы собственных действий, которые могут расходиться или прямо противоречить централизованным или общим намерениям; стратегии коллективно развивающиеся или же не предначертанные для участника(ов)
Стратегии консенсуса	Стратегии зарождаются при достижении консенсуса; схемы деятельности разных членов организации согласовываются на основе взаимного согласия и постепенно сводятся к нескольким доминирующим образцам, которые получают преимущественное распространение в организации при условии отсутствия централизованных или общих намерений. Такие стратегии являются преимущественно спонтанными
Навязанные стратегии	Стратегии зарождаются во внешней среде, когда окружение диктует модели поведения либо посредством прямого вмешательства, либо косвенным образом (путем сужения диапазона организации), либо путем явных ограничений коллективного выбора. Стратегии в большинстве своем развивающиеся, хотя в случае их соответствия внутреннему характеру организации они могут превратиться в предначертанные

Коллективный процесс, в результате которого неожиданно возникает некая стратегия, может быть достаточно простым. Например торговые агенты компании отдают предпочтение покупателям определенного типа (просто потому, что им проще осуществлять продажи). Как следствие, внимание сотрудников организации переключается на определенный рынок без каких-либо заранее разработанных менеджментом планов. Но коллективный процесс может носить и более сложный характер. Рассмотрим только что описанный нами процесс предпринимательства, когда инициаторами перемен выступают сотрудники, находящиеся на «линии огня», их стимулирующими данный процесс защитниками — менеджеры среднего звена, а контекст процесса пытаются создать старшие менеджеры. Затем наложим на него понятие конвергенции, предполагая, что последствия этих инициатив ведут к некоему подобию интеграции, или схемы. Все это может происходить совершенно различными путями: люди взаимодействуют, конфликтуют и приспосабливаются друг к другу, они учатся друг у друга и в итоге приходят к согласию. Во фрагменте «Стратегии обучения в профессиональной организации» описываются различные варианты возникновения стратегий в университетах, больницах, консалтинговых фирмах. Обратите внимание, что все то, что мы якобы знаем о стратегии, что так нежно холим и лелеем, ставится с ног на голову.

В рамках школы обучения появляется разновидность «полевой» модели разработки стратегии *(Mintzberg and McHugh,* 1985, на основе исследования Национального союза кинематографистов Канады): первоначально стратегии растут, как сорняки в огороде, пуская корни там, где только возможно, иногда в совсем уж немыслимых местах. Некоторые из них «разрастаются» чрезвычайно быстро, получая широкое распространение даже без официального их признания стратегиями, не говоря уж о каких-то сознательных управляющих воздействиях на них. Ниже мы приводим описание такой «полевой» модели, в полном, так сказать, ее расцвете (см. «Полевая модель формирования стратегии»). А затем вы можете познакомиться с пропагандируемой школами дизайна, планирования и позиционирования альтернативной «парниковой» моделью. Но «полевая» и «парниковая» модели — две

СТРАТЕГИИ ОБУЧЕНИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

(адаптировано из *Hardy, Langley, Rose,* 1983)

Определение стратегии как схемы действий представляет новую точку зрения на формирование стратегий в профессиональной организации. Мы не собираемся рассматривать ни организации, которые просто поднимают руки вверх, сразу же отказываясь от сопротивления стратегическому планированию, ни организации (другая крайность), которые полностью его игнорируют, называя «организованной анархией», когда процессы принятия решений годятся разве только на свалку *(March* and *Olsen,* 1976, со ссылками на университеты). Мы сосредоточим внимание на том, как решения и действия со временем сами собой превращаются в отработанные схемы действий.

В профессиональных организациях принятие ряда ключевых стратегических решений попадает под прямой контроль отдельных экспертов, в то время как другие не могут приниматься ни отдельными профессионалами, ни руководством, а требуют участия в сложном процессе взаимодействий

множества людей. Как показано на рисунке, мы поэтапно исследуем решения, находящиеся под контролем отдельных профессионалов, руководства и коллектива.

Решения, принимаемые профессионалами

Профессиональные организации отличает тот факт, что определение основной миссии — какие услуги и кому оказывать — как правило, оставляется на усмотрение лично профессионалов. Например, в университетах за содержание лекционного курса, направления исследований и их методы несет ответственность исключительно профессор. Следовательно, общая стратегия выпуска рыночной продукции университета должна рассматриваться как совокупность индивидуального обучения и исследовательских постулатов всех его профессоров. Однако существует одно тонкое, но существенное ограничение этой власти. Профессионалам позволяют принимать самостоятельные решения только потому, что их стаж работы по специальности рассматривается как гарантия принятия в целом признаваемых их коллегами решений. Таким образом, в качестве основного средства профессионального контроля выступает доведенная до предела индивидуальная свобода.

Решения, принимаемые администрацией

Профессиональная самостоятельность устанавливает жесткие рамки для возможностей принятого в обычной иерархии централизованного руководства. Но определенные виды деятельности целиком

находятся внутри сферы, которую мы называем административными указаниями. Сюда относятся некоторые финансовые решения, например о закупке или продаже товаров, а также контроль над многими непрофессиональными работниками. Централизованное руководство может также играть важную роль в определении процедур функционирования коллективного процесса (организация комитетов, назначения в них), во многом детерминирующих распределение сфер организационного влияния. Кроме того, административная власть может резко усиливаться в период кризисов, так как в этих случаях профессионалы с энтузиазмом выполняют все указания решительно действующих лидеров.

Решения, принимаемые путем коллективного выбора

Многие решения принимаются в ходе интерактивных процессов, объединяющих профессионалов с менеджерами всех уровней и отделов. Сюда относятся решения, связанные с началом и прекращением деятельности всех видов, прием профессионалов на работу и их продвижение. Предполагаемые изменения в деятельности могут потребовать наличия профессиональных «лидеров» или «лидеров-управленцев», но их развитие и окончательное утверждение зачастую приводят к созданию специальных групп исполнителей, юристов, профессионалов и менеджеров, а иногда и людей со стороны. Наша схема показывает четыре модели таких коллективных процессов: *коллегиальная* модель, основанная на *общем интересе; политическая* модель, основанная на *личном интересе;* модель *«свалки»*> основанная на отсутствии интереса; и *аналитическая* модель, основанная также на *личном интересе,* поскольку в соответствии с ней для продвижения своих стратегических кандидатов и блокировки «чужаков» защитники опираются на полученные в ходе анализа данные.

Стратегии в профессиональных организациях

Может показаться, что в таких условиях (раздробленность, «кучи мусора» и т. д.) разработка какой-либо осознанной стратегии мало реальна, но профессиональная организация по сути неразрывна с ней (имеется в виду схематичность ее деятельности). В конце концов, все профессионалы выполняют довольно стандартные операции. Это означает, что стратегий на рынке хоть отбавляй — своя для каждого профессионала, а то и не одна! Как правило, принимаемые профессионалами решения приводят к созданию стратегии, в то время как коллективные процессы — к шаблонным схемам действий. Таким образом, коллегиальность рассматривается нами как кооперативное поведение. К тому же не забывайте о силе привычки и традиций в профессиональных организациях.

В целом стратегии профессиональных организаций демонстрируют высокую стабильность. Раздробленность действий, власть профессионалов и сотрудничество с другими как-то не вдохновляют на проведение глобальных изменений в стратегии, на «стратегические революции». Но на определенном уровне изменения следуют за изменениями. Программы постоянно корректируются, процедуры пересматриваются, клиенты меняются. Таким образом, парадоксально, но факт: в целом довольно стабильные в своей практической деятельности профессиональные организации постоянно находятся в состоянии перемен. Слегка утрируя, можно сказать: организация никогда не меняется, в то время как ее деятельность изменяется постоянно.

крайности, а реальное стратегическое поведение располагается где-то посередине. Особенно мы хотели бы подчеркнуть, что научная литература завышает значение и той и другой (с учетом более широкого распространения «парниковой» модели). Только противопоставление их друг другу позволяет доказать, что реальное стратегическое поведение должно сочетать взвешенный контроль и развивающееся обучение.

Мы ассоциируем спонтанную стратегию с обучением. Но это не совсем правильно. Если развивающаяся стратегия означает непредначертанный порядок, то не исключен вариант, что шаблонные схемы действий формируются не столько подсознательными мыслями участников, сколько внешними силами или внутренними потребностями. Подлинное обучение имеет место на стыке мышления и действий, когда его субъекты анализируют свои поступки. Другими словами, стратегическое обучение должно сочетать размышления о будущем с анализом результатов прошлого. Соответственно мы, обратившись к идеям Карла Вейка, добавляем к нашей модели еще один элемент.

Ретроспективное осмысление

Анализ работ К. Вейка позволяет нам получить достаточно полное представление о стратегическом процессе с позиций школы обучения (хотя долгие годы слово «стратегия» в его трудах просто не упоминалось). По мнению исследователя, менеджмент неразрывно связан с процессом приложения здравого смысла к прошлому опыту. Мы предпринимаем некие целеустремленные действия, анализируем последствия, объясняем их и следуем дальше. Все это звучит достаточно разумно, однако нарушает принцип, которого десятилетиями придерживался стратегический менеджмент как наука: когда вы начинаете действовать, думать уже поздно (т. е. формулирование стратегии обязательно должно предшествовать ее внедрению).

Такая последовательность шагов, как анализ и последующая интеграция, не имеет смысла, поскольку, как указывает конструкционистское крыло когнитивной школы, мир нельзя назвать реально существующим «где-то там», так что он может быть «разобран на части», а затем сведен воедино для получения окончательной картины. Скорее, как выразился К. Вейк, жизнь — это многократное проигрывание уже пережитого. Реальность возникает из непрерывных интерпретаций и корректировок нашего прошлого опыта. Мы нуждаемся в некоем упорядочивании нашей жизни, но тут происходит что-то из ряда вон выходящее и нам опять приходится идти на изменения.

Опираясь на принятую в экологии модель *многократного проигрывания* (рассмотрение вариаций), *отбора нужного варианта* или *продолжительного использования,* К. Вейк описывал следующую форму обучающего поведения: в первую очередь «что-то сделай» (как его заплутавшие в горах, но нашедшие карту венгерские солдаты). Затем «путем отбора отыщи то, что работает», — другими словами, «переосмысли свои прошлые действия». Наконец, «придерживайся только того поведения, которое представляется желательным».Отсюда следует важный вывод о том, что новые, интересные, здравые, стратегии должно опираться на богатый опыт и высокие компетенции менеджеров. По К. Вейку, «понимание начинается с обдумывания и анализа прошлых событий» *(Weick,* 1979:194).

ПОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

(из *Mintzberg,* 1984:214-216)

1. *Создание стратегий не имеет ничего общего с выращиванием помидоров в теплице, они растут как сорняки в саду.* Другими словами, процесс формирования стратегии может обходиться безо всякого контроля; иногда важнее дать модели возможность развиваться, нежели преждевременно навязывать ей искусственный уход. Теплица, если это необходимо, подождет.
2. *«Ростки» стратегий могут пустить «корни» где угодно, практически везде люди имеют и возможности для обучения, и обеспечивающие его ресурсы.* В определенных случаях столкнувшиеся с благоприятной возможностью индивид или группа лиц неосознанно создают свою собственную схему действий, прецедент... Случается и так, что действия накладываются на стратегию путем взаимного приспособления — иногда это происходит шаг за шагом, иногда спонтанно. И... внутреннее окружение может навязывать шаблонные действия ничего не подозревающему коллективу. Дело в том, что организации далеко не всегда планируют конкретные места «всплытия» стратегий, полностью «доверяясь» естественному ходу событий.
3. *Постепенно такие «частные» схемы действия становятся коллективными, распространяются на организацию в целом, приобретают характер стратегии.* Нередко сорняки заполоняют собой весь огород, и полезные растения могут просто исчезнуть. Аналогичным образом спонтанно возникающие стратегии иногда вытесняют стратегии предначертанные. Конечно, что такое сорняк, как не растение, которого не ждали? Но при изменении перспективы может случиться так, что спонтанная стратегия, как это бывает с сорняком, станет тем, что ценится особо высоко (так, европейцы в восторге от салата из одуванчиков — растения, которое американцы считают зловреднейшим).
4. *Процессы «размножения» могут быть сознательными, а могут и не быть; точно так же, как ими можно управлять, а можно и не управлять.* Процессы, при которых изначальные схемы действий пробивают себе дорогу в организации, не обязательно должны быть сознательно предначертанными — ни для официального руководства, ни для неформальных лидеров. Схемы могут просто распространяться посредством коллективной деятельности, точно так же как размножаются растения. Разумеется, менеджмент имеет возможность управлять процессом распространения признанных ценными стратегий (точно так же, как садовник избирательно разводит растения).
5. *Новые постоянно возникающие стратегии проникают в организацию во время перемен, прерывающих периоды наибольшей последовательности.* Или, выражаясь проще, организации, подобно огородам, могут принять библейскую заповедь о том, что есть время для сеяния и есть время для сбора плодов (хотя иногда они могут пожинать то, что и не собирались сеять). Отрезки конвергенции, когда организация эксплуатирует доминирующие, укрепившиеся стратегии, прерываются периодами дивергенции, во время которых она экспериментирует и, следовательно, воспринимает новые стратегические темы...
6. *Управление стратегическим процессом означает осознание появления стратегии, ее оценку и умение* в случае *необходимости предпринять корректирующие воздействия.* Вредный сорняк лучше всего вырвать с корнем

сразу же, как увидишь. Но если появляются сомнения в том, сорняк это или растение, способное приносить плоды, то лучше всего понаблюдать за ним — возможно, вы даже примете решение построить теплицу. Управление в этом контексте означает создание особого климата, в котором смогут развиваться самые разные стратегии... и наблюдение за их ростом. Не следует спешить вырывать из земли неожиданно вытянувшийся стебель... Кроме всего прочего, менеджеры должны уметь выбирать момент, когда для поддержания внутренней оперативности следует воспрепятствовать изменениям, а когда, ради внешней адаптации, содействовать им. Другими словами, необходимо чувствовать, когда пришла пора воспользоваться созревшим урожаем стратегий, а когда попытаться заменить их новыми сортами...

ПАРНИКОВАЯ МОДЕЛЬ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ

Генри Минцберг

1. *Есть только один стратег, и этот человек — исполнительный директор (другие менеджеры могут принимать участие в отдельных операциях; плановики обеспечивают поддержку).*
2. *Исполнительный директор формулирует стратегии в процессе сознательного, контролируемого мышления — во многом это напоминает процесс выращивания помидоров в теплице, их сбора и отправку на рынок.*
3. *После того как стратегии выйдут из этого процесса полностью сформировавшимися, необходимо окончательно с ними определиться, точно так же, как собирают и отправляют на рынок зрелые помидоры.*
4. *Эти четко выраженные стратегии впоследствии реализуются официальным образом (что включает в себя разработку необходимых финансовых смет и программ, а также создание соответствующей структуры).*
5. *Управление стратегическим процессом предполагает анализ информации, предвидение появления нежных ростков стратегий и затем заботливое их выращивание в соответствии с графиком.*

Многие полагают, что обучение должно прекращаться до начала действий. Если вы хотите расширить свое влияние, *проанализируйте* свои сильные и слабые стороны и выберите рынок. Затем идите и завоевывайте его. Звучит очень убедительно. Вся проблема в том, что очень часто данный рецепт не срабатывает. К. Вейк убежден, что, ничего не делая, нельзя ничему научиться. В ходе критического рассмотрения школы дизайна мы пришли к выводу, что организации просто обязаны *знать* свои сильные и слабые стороны.

Таким образом, стремящаяся к расширению своего влияния компания может одновременно «высадить десант» на нескольких рынках и в зависимости от «захваченных плацдармов» (оценив свои силы и слабости) продолжить их расширение на наиболее перспективных направлениях. Постепенно, переосмысливая все эти явления, компания приходит к наиболее адекватным ее потребностям стратегиям диверсификации. Во вставке «Опыт диверсификации» вы можете познакомиться с примером из реальной жизни, а именно с тем, как несколько табачных компаний расширяли рынок сбыта продукции, причем процесс их обучения продолжался почти два десятилетия.

ОПЫТ ДИВЕРСИФИКАЦИИ

(из *Miles,* 1982:186-189)

Размышляя над опытом диверсификации компании *Philip Morris* (и прежде всего легендарным приобретением и обновлением пивоваренной компании *Miller),* а также над аналогичной практикой *R.J. Reynolds, Ligett and Meyers,* Роберт Майлс в своей книге «Гробовые гвозди и корпоративные стратегии» разработал ряд положений «от обучения до модификации», включая следующие:

- Решения, принятые в начале процесса формирования стратегии, адекватны исключительно исходной ситуации и с течением времени начинают выступать как ограничитель диапазона стратегического выбора. Все три компании подходили к введению стратегий диверсификации с большой осторожностью, проявляя при приобретении небольших, тесно связанных с их традиционной сферой бизнеса или имеющих хоть какое-то отношение к ней (расфасовка, упаковка) компаний здоровый консерватизм... Уже из первых экспериментов старшие менеджеры всех трех компаний извлекли уроки, которые помогли им в будущем усовершенствовать стратегию диверсификации...
- Степень «связанности» одной деятельности с другой прояснилась только после проведения экспериментов в новых областях. Сходство между традиционными и новыми предприятиями, которое казалось столь очевидным в начале разработки стратегии диверсификации, было гораздо более иллюзорным, чем можно было ожидать. Несмотря на то что все три компании в итоге пришли к уже знакомой им деятельности: закупкам и поиску оптимальной потребительской расфасовки — области, которая была весьма популярной на рынке сигарет, вскоре все они обнаружили, что их «отличительные компетенции» далеко не всегда находят себе применение. Их текущая деловая практика значительно отличалась от предыдущей, возникали проблемы с освоением технологий, рыночные цены, спрос и предложение отличались высокой степенью неопределенности...
- С опытом работы в новом бизнесе пришло более точное представление о «других» и о «себе». Анализ приобретенного опыта показал, что диверсификация требует более точной оценки контекста и критических факторов успеха нового бизнеса, чем первоначальные расчеты. В начале большинство старших менеджеров этих трех компаний не были готовы к тому, чтобы правильно отобрать поставщиков, поскольку их опыт ограничивался табачной отраслью. К тому же условия, в которых можно было бы приобрести нечто ценное, не вдохновляли на глубокий систематический анализ и попытки контролировать ситуацию. Привлекательный товар появлялся на рынке неожиданно и также неожиданно исчезал. Поэтому ответственные за закупки исполнители, если они хотели добиться приемлемых цен, должны были демонстрировать чудеса реакции. Однако с течением времени и приобретением опыта компании получали все больше информации о рынке, менеджменте, поставщиках, покупателях... Что очень важно, диверсификация потребовала более тщательной, чем это первоначально предполагалось, оценки сильных и слабых сторон головной организации... Опыт каждой из трех компаний со всей очевидностью показывает,

что понимание сильных и слабых сторон как потенциальных поставщиков, так и самой организации, возникает в ходе реализации стратегий диверсификации и процессов ассимиляции, организации и управления новым бизнесом...

- Через 15-20 лет опыта работы со стратегиями диверсификации исполнительные директора табачных компаний приобрели обширную базу знаний, которая в настоящее время прочно укоренилась в системе управления и узаконена официальными документами планирования, направляющими будущее развитие каждого из игроков.

ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ. Комбинации процессов развития и переосмысления открывают путь к разнообразным возможностям. Например, обучение организации может осуществляться в процессе идентификации образцов своего собственного поведения, превращения спонтанных стратегий прошлого в предначертанные будущие. Следовательно, поведение, которое представляется антиподом планирования, при определенных обстоятельствах может обеспечивать его информацией, новыми творческими стратегиями программирования. Обучение также может занять место внутри широкого видения — *зонтичной стратегии* (см. табл. 7.1), которая является предначертанной в своей общей перспективе, но спонтанной в конкретных проявлениях (когда находящиеся под «зонтом» индивиды получают возможность адаптации). Аналогичным образом организация может воспользоваться *стратегией процесса,* когда центральное руководство управляет процессом (например, поощряя предпринимательство и стратегические инициативы), оставляя определение его содержания (то, какими должны быть эти стратегии) на усмотрение подчиненных.

Анализ процесса взаимодействий мышления и действий наводит на весьма интересные вопросы. Из каких деталей состоит механизм распространения стратегических замыслов не только сверху вниз иерархии, но и снизу вверх, и на другие виды деятельности? А как насчет, казалось бы, непостижимой концепции «коллективного разума»? Что происходит, когда у людей, так сказать, одна голова на всех? Откуда берется «коллективное познание»? Интересно, что, как мы увидим в гл. 9, ключ к ответам на эти вопросы дает не столько когнитивная школа, сколько школа культуры.

В данной дискуссии предполагается, что обучающая модель формирования стратегии возникает сама по себе, выходя из нижнего правого угла приведенной на рис. 7.2 матрицы, причем происходящие процессы не соответствуют нашим основным представлениям о разработке стратегии.

Учеба на ошибке(ах) компании *Honda*

Сопоставление отчета Ричарда Паскаля (анализ выхода компании *Honda* на рынок мотоциклов США (*Pascale,* 1984)) и исследования на ту же тему Бостонской консультационной группы (BCG, 1975) дает нам прекрасную возможность сравнить подходы школ обучения и позиционирования и является идеальным заключением для нашей темы. Прежде всего мы рассмотрим анализ Р. Паскаля, а затем развернувшиеся в литературе по стратегическому менеджменту дискуссии.

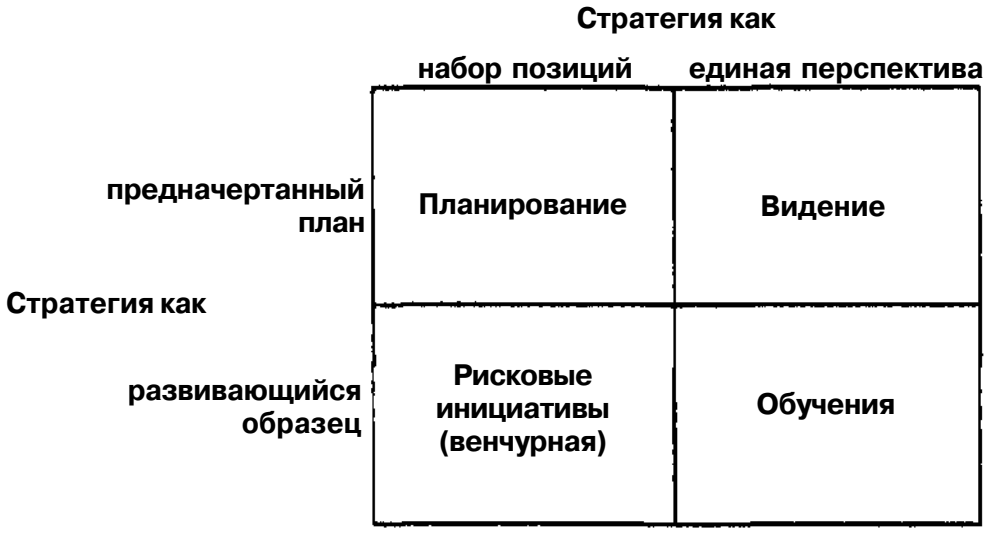


Рис. 7.2. Влияние стратегий на стратегические процессы

ОТЧЕТ БКГ. Поводом для отчета БКГ стал заказ правительства Великобритании, которое заинтересовалось тем, почему японским компаниям, и в частности *Honda,* удалось резко обойти британских производителей на американском рынке мотоциклов. (В 1959 г. на долю англичан приходилось 49 % импорта США; а уже в 1966 г. одной только *Honda* принадлежало 63 % этого рынка.) Отчет БКГ был опубликован в 1975 г., время расцвета и этой компании, и классического рационального позиционирования. Поэтому он стал основой многих известных исследований ученых Гарварда и использовался в качестве учебного материала в американских школах бизнеса как пример правильного стратегического поведения. Отчет базировался на анализе кривой опыта, доли рынка и досконально продуманной предначертанной стратегии. Вкратце суть состояла в том, что придерживающаяся стратегии низких производственных издержек и опирающаяся на крупномасштабное внутреннее производство компания предприняла успешную атаку на американский рынок и прорвалась на его новый сегмент (ориентированные на потребителей — представителей среднего класса малогабаритные мотоциклы). Приведем отрывок из отчета БКГ:

> Анализ производства мотоциклов в Японии, и прежде всего опыт компании *Honda* как лидера рынка, позволяет нарисовать весьма логичную картину. Философия японских фирм заключается в том, что высокие объемы выпуска одной модели обеспечивают потенциал для высокой производительности как результат использования дорогостоящих, высокоавтоматизированных технологий. Следовательно, их рыночные стратегии нацелены на достижение высоких объемов выпуска модели — этим и объясняется их внимание к росту и завоеванию своей рыночной пиши (1975:59).

ОТЧЕТ МЕНЕДЖЕРОВ КОМПАНИИ *HONDA.* Отчет БКГ настолько удивил Ричарда Паскаля (который вместе Энтони Атосом являлись соавторами книги «Искусство японского менеджмента» *(Pascale* and *Athos,* 1981)), что ученый вылетел в Японию и побеседовал там с менеджерами *Honda* — главными героями всей этой истории. Услышанный «из первых уст рассказ» не имел ничего общего с представленной в отчете БКГ картиной (*Pascale,* 1984):

«По правде, говоря, у нас не было никакой другой стратегии, кроме как идеи попробовать что-нибудь продать в Соединенных Штатах». *Honda* была вынуждена взять валютный кредит у японского министерства финансов, известного своей поддержкой экспортоориентированных компаний. «Настроены чиновники были весьма скептически, — рассказывали менеджеры, — и в итоге предоставили нам право направить на организацию "похода" на американский рынок $ 250 тыс., причем "живыми деньгами" — только $ 110 тыс.!»

«Господин Хонда был особенно уверен в мотоциклах с объемами двигателей 250 и 305см[!], — продолжили менеджеры рассказ о своем руководителе. — Форма руля у этих крупногабаритных машин напоминала бровь Будды, и Хонда чувствовал, что это очень сильный, поддерживающий продажи фактор », (Учтите, что американские мотоциклы в то время водили «крутые парни» в кожаных куртках. Рынка продажи регулярных средств передвижения как такового не было.)

«Высадившись» в Америке, японские менеджеры сняли дешевую квартиру в Лос-Анджелесе; двое из них спали на полу. Они сами настелили полы в расположенном в захудалом районе города складе и в целях экономии приступили к предпродажной подготовке мотоциклов. Но их главная ошибка заключалась в том, что приезд в США совпал с закрытием мотоциклетного сезона 1959 г.

На следующий год мотоциклы начали потихоньку распродаваться. Но затем, как выразились японцы, «разразилась катастрофа». В США мотоциклы эксплуатируют дольше и на большей скорости, поэтому *«Honda»* достаточно часто выходили из строя. «И тут, — говорят японцы, — события приняли удивительный оборот».

Все первые восемь месяцев нашего пребывания в США, мы, следуя интуиции господина Хонды и нашей собственной, даже и не пытались продавать мопеды *«Supercup»* с объемом двигателя 50 см[1]. В Японии они пользовались огромной популярностью (и мы не могли удовлетворить внутренний спрос), но, как нам представлялось, на рынке США у них не было никаких перспектив, ибо за океаном все было крупнее и шикарнее. Веским доводом служило и то, что европейцы, как и американские производители, делали акцепт на более мощные модели.

Сами мы при деловых поездках по Лос-Анджелесу пользовались *«Supercup»,* которые привлекали всеобщее внимание. Однажды нам позвонил менеджер по закупкам сети универмагов *Sears.* Мы не предполагали продавать мотоциклы через посредников, поэтому ему было отказано. В то же время мы отметили, что наша продукция вызывает интерес. С другой стороны, мы опасались что *«Supercup»* могут повредить нашему имиджу на подчеркнуто мужественном рынке мотоциклов. Но когда паши крупногабаритные модели начали выходить из строя, у нас просто не осталось выбора. Мы двинули на рынок мопеды с объемом двигателя 50 см3.

Остальное — уже история. Объем продаж начал впечатляюще расти. Средний класс Америки сначала опробовал *«Supercup»,* а затем и крупногабаритные японские мотоциклы. Знаменитая рекламная кампания — «Лучших людей вы встретите только на *"Honda"»* — также результат счастливого случая. В ее основе — дипломный проект одного из аспирантов Калифорнийского университета, который познакомил со своей концепцией менеджеров компании. Руководство разошлось во мнениях относительно ее перспектив, поскольку все еще пыталось оседлать рынок и угодить «крутым парням» в черных кожаных куртках. Но в конце концов директор по продажам уговорил высшее руководство приобрести проект этой рекламы.

ЖАРКИЕ ДЕБАТЫ. Г. Минцберг использовал эту историю в своей статье в *«Strategic Management Journal»,* в которой он подверг критике школу дизайна и высказал интересные идеи относительно стратегического обучения *(Mintzberg,* 1990). На нее не замедлил откликнуться Майкл Гулд, в то время интенсивно публиковавший статьи о перспективах планирования и позиционирования, сообщивший, что он является соавтором отчета БКГ и прокомментировавший его следующим образом:

> Данный отчет не углубляется в вопросы стратегии, на которую сделала ставку *Honda,* и проблемы ее обучения. Отчет был призван помочь отрасли, переживающей кризис, и паша задача состояла в кратком изложении коммерчески приемлемых альтернатив. Перед нами была поставлена проблема не историческая (как возникла такая стратегия?), а управленческая (что мы должны делать теперь?). Последний вопрос — главный для большинства связанных со стратегическим менеджментом руководителей.
> Как правило, в ответ они слышат: «Попробуй и сам посмотри, работает ли это, ответ подскажет твой собственный опыт». Действительно, высказывается мнение, что дорога к успеху выстлана булыжниками неудач. Но для менеджера такой совет бесполезен, даже вреден. «Конечно же, всем нам нужно учиться на собственном опыте, — скажет он, — но у нас нет ми времени, ни денег, чтобы экспериментировать с бесконечными, бесплодными начинаниями». Менеджеры нуждаются в том, чтобы им помогли наладить конкретную работу. И, конечно же, специалисты по стратегиям должны стараться помочь им именно в этом плане.
> В данном контексте проведенный БКГ анализ успеха *Honda* гораздо более состоятелен... Наша задача состояла в выявлении причин успеха компании и объяснении его таким образом, чтобы побудить менеджеров к поиску эффективных стратегий... *(Coold,* 1992:169-170)

На рис. 7.3 представлен график объема импорта в США мотоциклов и запчастей из Великобритании и Японии до и после публикации отчета БКГ в 1975 г. Очевидно, что сразу после публикации отчета английский импорт камнем пошел вниз (до $ 1 млн), а японский в следующем году совершил резкий скачок, пройдя отметку $ 1 млрд! Мы испытываем большие сомнения по поводу утверждения о том, что отчет БГК является моделью успешного консалтингового вмешательства.

В своем ответе Г. Минцберг приводит эти показатели со следующим комментарием:

> Действительно, поиск доказательств того, что средства менеджмента нуждаются в игнорировании истории, задача весьма непростая. В отчете БКГ сделаны ошибочные выводы относительно разработки стратегии *Honda* — и, как следствие, были введены в заблуждение все ознакомившиеся с ним менеджеры. Начните читать отчет, и у вас создастся впечатление, что вы, запершись в своем офисе, проводите конкурентный анализ. Никогда *Honda* не стала бы разрабатывать так свою стратегию. А теперь прочитайте отчет Р. Паскаля о рассказе менеджеров *Honda* и вам захочется продать свой *«Rolls-Royce»,* надеть джинсы и отправиться на мотоцикле по дорогам штата Айовы. Существует большая разница между проведением «экспериментов наобум» и тем, чтобы увидеть в происходящем на рынке нечто удивительное для себя и таким образом приобрести знания.
> Читая отчет Р. Паскаля, хочется спросить: что же делает японцев такими смышлеными? Это история успеха, а не провала, хотя создается впечатление, что все, что они делали, было сплошной чередой ошибок. Верно, они проявили настойчивость в достижении цели, менеджеры были преданы своей компании, они были наделены полномочиями по принятию решений на месте. Но когда речь заходит о стратегическом

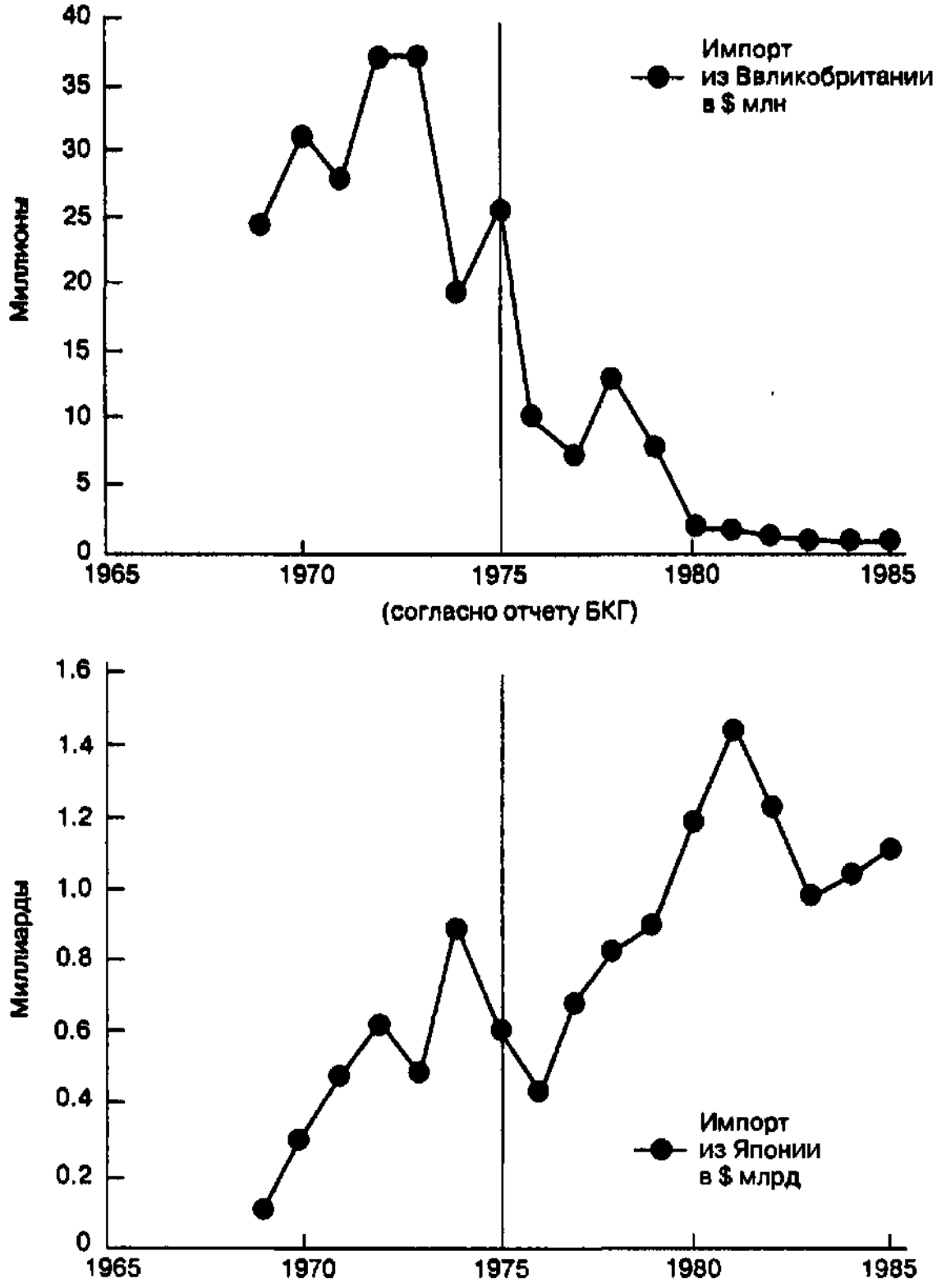


Рис. 7.3. Объем импорта мотоциклов и запасных частей в США
Источник: статистические данные по объемам продаж потребительских товаров

мышлении, вряд ли можно назвать их такими уж гениальными. Фактически история перечеркивает все, что мы напридумывали об эффективном стратегическом менеджменте (и то, что БКГ приписывала этим умным японцам). Только обратите внимание, что комментарии японских менеджеров носят пассивный характер («события приняли удивительный оборот», «у нас не было выбора» и т. д.), а отчет БКГ — весьма активный. Если эта история на что-либо и указывает, то только на то, что преимущество японцев заключается не в их мудрости, а в нашей глупости. В то время когда мы изо всех сил

> стараемся быть рациональными, они руководствуются здравым смыслом. Работники *Honda* избегали излишней рациональности. Вместо того чтобы считать, что они способны разобраться во всем, сидя у себя в Токио, японцы отправились учиться в Америку. Разумеется, они использовали свой опыт и низкие издержки, определяемые объемами производства в Японии. Но лишь после того, как они узнали, что им необходимо делать. Главная ошибка сотрудников БКГ заключается в игнорировании жизненно важного периода обучения...
>
> Менеджеры же, которые «не имеют ни времени, ни денег на эксперименты», обречены пройти путь британской мотопромышленности. И найдется ли кто-нибудь в этом мире, кто сможет заранее определить, чем закончатся «бесконечные, бесплодные, неудачные попытки»? Предположить такую способность было бы простым невежеством. А в результате многие, если не большинство, по-настоящему передовых товаров, к которым мы уже привыкли, так и не появились бы на рынке. (В компании *Procter & Gamble,* очевидно, и не мечтали о том, что потребители будут покупать памперсы не только тогда, когда они отправляются в поездку с маленькими детьми; Томас Уотсон-старший в 1948 г. высказался просто и ясно: «Я думаю, что весь мировой рынок способен поглотить не более пяти компьютеров».) Анализ не позволяет знать все наперед; в большинстве случаев он обращен исключительно в прошлое (но не очень далекое). И потом слишком часто он переносит в будущее тенденции, имевшие место быть. Именно так великие начинания и становятся «фальстартами»* *(Mintzberg,* 1996a:96-99).

В своем ответе Майкл Гулд помимо всего прочего писал: «Несмотря на аналитическую мощь, отчет БКГ не смог представить стратегию для спасения отрасли» *(Goold,* 1996:100).

Основные положения школы обучения

Теперь мы можем подвести черту под этой дискуссией и выделить основные положения школы обучения.

*В книге под названием «Что же случилось с производством мотоциклов в Великобритании» Берт Хопвуд, в течение длительного времени руководивший компанией *BSA,* пишет: «На определенном этапе развития *BSA,* в начале 1960-х гг., вся британская мотопромышленность занималась только тем, что проводила бесконечные совещания по вопросам управления — вместо того чтобы взяться за настоящую работу! Именно эта общая беда всех научных работников (даже тех, кто занимается бизнесом) окончательно погубила британскую мотопромышленность, которую уважали во всем мире. Я склонен думать, что великая и процветающая японская индустрия не веря своим глазам наблюдала за проявляемым наши идиотизмом» *(Hopwood,* 1981:173).

Б. Хопвуд вспоминает одно из таких неудачных начинаний: мотороллер, который был загублен, так как «в тот период по коридорам компании бродили орды консультантов по менеджменту. Когда эти эксперты принялись врачевать отрасль, огромный рынок производства мотороллеров просто исчез». Он также вспоминает руководителя, который как-то заявил: «Производство сверхлегких мотоциклов не может принести нам прибыли, а потому нет смысла выходить на этот рынок». Далее Б. Хопвуд с удивлением пишет:

«В начале 1960-х гг. руководитель всемирно известной группы консультантов в области менеджмента изо всех сил пытался убедить меня, что управленец высшего уровня в идеале должен иметь как можно меньше знаний о процессе производства продукции. Этот далеко не последний в менеджменте человек действительно полагал, что квалификация консультантов позволяет им с легкостью решать любые проблемы во всех областях бизнеса».

1. Сложный и непредсказуемый характер внешней среды организации, часто в совокупности с. необходимостью постоянно обновлять необходимые для выработки стратегии знания, препятствует осуществлению взвешенного контроля; выработка стратегии должна прежде всего обрести форму процесса обучения — по крайней мере в тот период времени, когда формулирование и внедрение становятся неразделимыми.
2. Возможно, лучшим в организации «учеником» должен быть ее руководитель, но гораздо чаще имеет место обучение коллектива: в большинстве организаций есть много потенциальных стратегов.
3. Процедура обучения носит развивающийся характер, через поведение, которое способствует ретроспективному мышлению, направленному на осмысление предпринимавшихся действий. Стратегические инициативы осуществляются теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Таким образом, стратегии могут возникать в самых неожиданных местах и самым необычным образом. Некоторые инициативы развиваются сами по себе или методом проб и ошибок, в то время как другие подхватываются защитниками новых идей из числа менеджеров, которые распространяют их в коллективе и/или доводят до высшего руководства, что стимулирует их развитие. Удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в схему, т. е. развивающуюся стратегию. Однажды получив признание, такие действия нередко принимают форму предначертанной стратегии.
4. Следовательно, роль руководства заключается не в попытках заранее представить, какими будут сознательно разработанные стратегии, а в том, чтобы управлять процессом стратегического обучения там, где могут развиваться новые стратегии. Мы имеем все основания заявить, что стратегический менеджмент включает в себя мастерство распознавания трудно уловимых взаимосвязей между мыслями и действиями, контролем и обучением, стабильностью и переменами.
5. Таким образом, стратегии первоначально появляются как схемы действий из прошлого; вероятно, некоторые из них превращаются в планы на будущее, и в конечном итоге их можно воспринимать как перспективы направления общей деятельности.

НОВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ОБУЧЕНИЯ

Литература, в которой организации рассматриваются как обучающиеся системы, весьма обширна. Одной из первых работ на эту тему стала знаменитая книга Р. Кайерта и Дж. Марча «Бихевиористская теория фирмы» *(Cyert* and *March* 1963); значительный вклад в развитие стратегического обучения внесли также Ричард Норманн *(Normann,* 1977), Крис Аржирис (*Argyris,* 1976) и Дональд Шен *(Schon,* 1983). В последние годы интерес к «обучающейся организации» резко возрос, особенно после публикации книги Питера Сенге «Пятая дисциплина» (*Senge,* 1990).

В большинстве научных работ обучение рассматривается как процесс, а внимание их авторов сосредоточено прежде всего на менеджменте перемен, а не на страте-

гии как таковой. Часто делают различие между одиночной петлей и двойной петлей обучения *(Argyris* and *Schon,* 1978). Обучение, характеризующееся одиночной петлей, — более консервативно, главное его назначение — поиск допущенных ошибок, а также поддержание правильного курса организации. Двойная петля обучения, это, если хотите, обучение одиночной петле обучения.

> ...Прекрасный пример одиночной петли обучения — термостат, автоматически включающий тепло каждый раз, когда температура в комнате опускается ниже 20 "С. Термостат, который мог бы спросить: «Почему я установлен на 20 "С?», а затем выяснить, может ли другая температура обеспечить более экономное решение задачи по поддержанию в комнате комфортной температуры, — образец двойной петли обучения (*Argyris,* 1991:100).

Это означает, что менеджерам «необходимо критически анализировать собственные действия, определять, каким образом они спонтанно вносят вклад в решение организационных проблемы и что при этом изменяется... Учить людей по-новому и более эффективно обосновывать свое поведение — это значит ломать блокирующие обучение барьеры» (100).

Ниже мы рассмотрим три новых связанных с организационным обучением направления, которые, возможно, окажутся полезными при формировании стратегии: обучение как повышение собственных знаний, как динамический подход к развитию способностей, а также теорию хаоса.

Обучение как повышение уровня собственных знаний

Сравнительно недавно в научной литературе о менеджменте появилось новое направление — работы о «создании знаний». В последнее время эта тема приобрела широкую популярность, сравнимую с помешательством; редкая компания остается равнодушной к возможностям обучения. В конце концов какой же менеджер, включая исполнительных директоров, не хотел бы получить новые знания? Заметный интерес вызвала работа А. Нонаки и Г. Такеучи «Создающая знания компания». Как утверждают авторы, западным менеджерам:

> ...необходимо избавиться от устаревшего убеждения в том, что знания можно приобрести, обучаясь или штудируя руководства, книги или лекции. Напротив, необходимо обратить особое внимания на менее формальную и систематическую сторону знаний, концентрируясь на субъективном восприятии, интуиции и предчувствиях, которые могут быть получены с помощью метафор, картин, переживаний *(Nonaka* and *Takeuchi,* 1995:11).

А. Нонака и Г. Такеучи полагают, что для достижения этой цели менеджеры должны признать важность *подразумеваемых знаний* — того, что мы знаем имплицитно, внутри себя, а также понять, чем не выражаемые словами знания отличаются от *явных* — от нашей формальной осведомленности. Это предполагает, что «мы, возможно, знаем больше, чем можем сказать» (цитируя М. Полани, который впервые ввел понятие подразумеваемых знаний *(Polanyi,* 1966)). «Подразумеваемые знания носят личный характер, они привязаны к контексту, и потому их труд-

но облечь в какую-то явную форму, чтобы передать другим. Явные или "закодированные" знания обозначают знания, которые могут быть трансформированы в официально признанный, систематический язык» (*Nonaka* and *Takeuchi,* 1995:59).

Особенно важным представляется преобразование не выражаемых словами знаний в явные, и в этом процессе менеджеры среднего звена «играют ключевую роль». Ибо они «синтезируют подразумеваемые знания работников передовой линии и исполнителей среднего звена, делают их явными и затем воплощают их в новой продукции и технологиях» (16).

Книга А. Нонаки и Г. Такеучи выстраивается вокруг того, что авторы называют «четырьмя моделями конверсии знаний» (см. рис. 7.4):

- *Социализация* описывает, каким образом индивиды имплицитно обмениваются подразумеваемыми знаниями, зачастую даже без помощи языка — например, путем экспериментов. Социализация преобладает в поведении японских корпораций.
- *Экстернализация* преобразует подразумеваемые знания в явные, нередко прибегая к метафорам и анализу — специальным языковым приемам.
- *Комбинирование,* излюбленный в западных корпорациях способ компоновки и передачи закодированной в определенной форме информации от одного человека к другому. «Обучение, предполагающее получение степени магистра делового администрирования (MBA — один из наиболее ярких примеров применения комбинирования» (67). (Кстати, в Японии степень MBA никого не интересует, а бизнес-образование практически отсутствует.)

Рис. 7.4. Спираль познания
Источник: *Nonaka* and *Takeuchi,* 1995:71.

- *Интернетизация* переводит явные знания обратно в подразумеваемую форму: люди усваивают их, обучаясь «на ходу»; в обучении задействуется не только голова, но и все остальные части тела (239).

Основой обучения является «спираль познания», изображенная на рис. 7.4, посредством которой эти четыре процесса динамично взаимодействуют. «Суть стратегии заключается в совершенствовании способностей организации приобретать, создавать, аккумулировать и применять свои знания» (74). Но поскольку «знания формируются исключительно индивидами», роль организации заключается в облегчении учебного процесса, в поддержке и стимулировании индивидуального обучения, в его усилении, кристаллизации и синтезировании на уровне группы посредством диалога, убеждения, обмена опытом и наблюдений (239).

Рассмотрим данные положения в применении к нашим школам формирования стратегии. Например, планирование и позиционирование действительно связаны с комбинированием, они базируются на эксплицитных (явных) знаниях и эксплицитных процедурах. Предпринимательство же, в основе которого лежат предвидения и метафоры, может оказаться ближе всего к интернализации. И, как мы увидим, школа культуры при осуществлении стратегий прибегает к социализации. Ну, а наша школа обучения? С чем она в итоге связана — с интернализацией или со всей спиралью? Возможно также, что все школы пользуются различными комбинациями спирали познания.

В одной весьма интересной работе была подробно проанализирована роль индивидуального обучения в обучении на коллективном уровне. Ее авторы Мэри Кроссан, Генри Лейн и Родерик Уайт (Бизнес-школа Айви Университета Западного Онтарио) задались целью построить «единую структуру» обучения организации *(Crossan, Lane, White,* 1997). Подобно А. Нонаке и Г. Такеучи, они были убеждены, что такое обучение имеет место как у отдельных индивидов, так и в группе, а также и на уровне организации: одно обучение подпитывает другое. «Организационное обучение — это процесс изменений в индивидуальном и общем сознании, а также в действиях, которые находятся под влиянием институтов организации и внедряются в них» (6).

Эти уровни связывают четыре основных процесса, затрагивающих как бихевиористские, так и когнитивные изменения. Их называют интуицией, интернализацией, интегрированием и институционализацией (см. рис. 7.5). *Интуиция* является подсознательным процессом; это начало обучения и оно происходит на уровне личности. Затем в процессе *интерпретации* все сознательные элементы индивидуального обучения объединяются для использования на групповом уровне. Вслед за этим *интеграция* изменяет коллективное понимание на групповом уровне и переносит его на уровень организации в целом. Наконец, *институционализация* распространяет обучающий опыт по всей организации, внедряя его во все свои системы, структуры, рутинную деятельность и практику. Если расположить эти понятия в соответствии с нашими школами стратегий, то, предположительно, сначала идет когнитивное мышление, за ним обучение (по мере того как неожиданно всплывающие стратегии распространяются по организации), далее идут предпринимательские и культурные аспекты для выражения и интернализации понимания и завершает все планирование (процесс формализации).

Уровень	Процесс	Вход/выход
Индивидуальный	*Интуиция*	Переживания Представления Метафоры
	Интерпретация	Язык Когнитивная карта Разговор/диалог
Группа	*Интеграция*	Общее понимание Взаимное подлаживание Интерактивные системы
Организация	*Институционализация*	Планы / Рутина / Нормы Системы диагностики Правила и процедуры

Рис. 7.5. Единая структура организационного обучения
Источник: *Crossan, Lane, White,* 1997.

Закрывает обсуждение данной темы фрагмент текста Дж. Лампела «К организации обучения».

Динамический подход к развитию организационных способностей

В наше время, и прежде всего среди экономистов-практиков, популярна точка зрения, которая состоит в том, что стратегия зависит от обучения, а обучение зависит от способностей. «Ответственность» за распространение данной концепции несут К. Прахалад и Гари Хэмел. Их опубликованные в *«Harvard Business Review»* работы, в том числе статьи «Стержневые компетенции корпорации» *(Hamel* and *Prahalad,* 1990) и «Стратегия как напряжение и рычаг» (1993), а также книга «Конкуренция за будущее» (1994) оказали очень сильное влияние на весь деловой мир. Если мы и можем говорить об «особом стиле 1990-х гг.» в стратегическом менеджменте, то он выражается в *динамическом подходе к развитию способностей.*

Поскольку в соответствии с ним стратегический менеджмент рассматривается как процесс «коллективного обучения» *(Prahalad* and *Hamel,* 1990:82), нацеленный на создание и затем использование особых, отличительных компетенций, воспроизвести которые весьма сложно, данный подход естественным образом укладывается в систему нашей школы обучения (см., в частности, *Elfrind* and *Volberda,* 1998). С другой стороны, его приверженцы нередко делают, в духе школы дизайна, особый акцент на отличительные компетенции компании. Одна из характеристик динамического подхода — положение о важнейшей роли высшего менеджмента:

> Поскольку способности многофункциональны, процесс изменения [связанный с их формированием] нельзя оставлять на откуп менеджерам среднего звена. Он требует практического руководства исполнительного директора и активного участия менеджеров высшего уровня *(Stalk* et al., 1992:65).

К ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ

Джозеф Лэмпел

Для многих обучающихся мастерству разработки стратегии студентов в качестве чаши Грааля выступает организация, способная к коллективному обучению и постоянному самообновлению. Такая организация сочетает гибкость с эффективностью, она способна учиться на опыте, не попадаясь в расставляемые им ловушки, обучение в ней организованно прямо на рабочих местах. Речь идет о так называемой «обучающейся организации», представляющей собой полноценное воплощение школы обучения, стремящейся к превращению обучения в центральную, а не случайную организационную деятельность. Основные отличительные особенности обучающейся организации выражаются в следующих принципах:

1. *Неудача может научить организацию в не меньшей, а, возможно, даже и в большей степени, чем успех.* Обучающиеся организации борются с естественным желанием как можно быстрее навсегда забыть о допущенных ошибках. Неудачи могут обходится очень дорого, но обучающиеся организации понимают, что часть связанных с ними издержек впоследствии возмещается в процессе тщательного рассмотрения причин фиаско.
2. *Обучающаяся организация отвергает принцип «если не сломано, то и чинить не надо».* Все те процессы, которые регулируют работу организации, могут быть усовершенствованы, даже если при поверхностном изучении они представляются достаточно эффективными. Источник совершенствования иногда скрыт глубоко внутри привычного хода развития событий. Обучающаяся организация периодически проводит переосвидетельствование систем, рутинной деятельности и процедур, чтобы обнаружить, выполняют ли они, как и прежде, свои функции или им требуется «подпитка». Новая технология, новые знания и новая практика часто позволяют организациям перестраивать рутинную деятельность, делая ее более эффективной.
3. *Обучающиеся организации считают, что менеджеры и работники, которые ближе всего стоят к дизайну, производству, распределению и сбыту продукции, зачастую гораздо более компетентны в них, чем начальство.* Мобилизация знаний сотрудников — один из высших приоритетов обучающейся организации. Большие надежды при этом возлагаются на команды, члены которых могут обмениваться знаниями. Такой обмен сочетается с политикой открытых дверей, которая поощряет работников и контролирующих лиц выносить свои проблемы на рассмотрение высшего руководства. Наконец, и это, вероятно, самое главное: менеджеры должны научиться искусству своевременно задавать нужные вопросы — лучше всего, если это будет происходить при непосредственном выполнении операций. В обучающейся организации менеджеры приучены находиться рядом с работниками, постоянно с ними взаимодействуя.
4. *Обучающаяся организация активно способствует передаче знаний из одной части организации в другую, заботясь* о том, *чтобы соответствующий опыт нашел дорогу в ту часть организации, которая нуждается в нем больше всего.* Это означает поощрение взаимодействий на официальном уровне — посредством производственных совещаний, ротации персона-

ла между отделами и создания многофункциональных или многосекторных проектных групп.

5. *Обучающиеся организации затрачивают большие усилия на поиск информации во внешней среде.* Они учатся у заказчиков, поставщиков и конкурентов. В прошлом организации имели склонность ограничивать свои взаимодействия с покупателями и поставщиками, но сегодня многие компании стремятся к вовлечению и клиентов и потребителей в процесс развития и дизайна. Организации могут учиться у своих конкурентов, сопоставляя вырабатываемую продукцию, выбирая критерии для оценки собственной деятельности, знакомясь с политикой и культурой компаний-соперников.

Обучающаяся организация является антитезой старой бюрократической организации: она децентрализована, поощряет открытые коммуникации и вдохновляет людей к командному труду. Сотрудничество заменяет иерархию, более всего ценится готовность пойти на риск, честность и доверие. Фактически складывающаяся картина очень похожа на утопические взгляды социальных реформаторов на заре XIX в. — да и реализация задуманного на практике может оказаться делом не менее сложным, чем тогда. Однако эти трудности не должны затушевывать важный аспект обучающейся организации, который нередко упускают из виду интерпретаторы: организации, способные учиться на своем собственном опыте, работают куда лучше, чем компании, просто приспосабливающиеся к обстановке.

Короче говоря, организационное обучение способствует не только выпуску более качественной продукции и росту прибыли, но и означает повышение степени готовности организации к изменению внешних условий. Стратегии таких компаний достаточно открыты неожиданностям, а их навыки организационного обучения помогают адаптироваться к постоянным переменам во внешней среде.

Приводя эту цитату, А. Нонака и Г. Такеучи далее говорят, что «ключевую роль в идентификации, развитии и контроле» способностей К. Прахалад и Г. Хэмел отводят высшему руководству, в то время как мера ответственности менеджеров среднего уровня и работников передней линии «остается неясной» *(Nonaka* and *Takeuchi,* 1995:48-49).

Кроме того, в работе К. Пралахада и Г. Хэмела присутствует добрая доля представлений, родственных школе предпринимательства. В окончательном анализе мы склонны рассматривать динамический подход к развитию организационных способностей как гибрид школ дизайна и обучения — если хотите, это современное видение адаптивной стратегии как процесса концептуального дизайна.

Разумеется, такой гибрид может совершенно запутать тщательно выверенные категории наших десяти школ. Но мы приветствуем появление таких комбинаций, так как они предполагают, что эта область становится все более комплексной, выходит за рамки заранее заготовленных категорий прошлого. В последних главах книги вы познакомитесь с целым рядом таких гибридов из уже описанных школ. Мы будем рады, если структура, представленная в этой книге, поможет читателю увидеть, как более современные подходы комбинируют характерные особенности уже укоренившихся.

Ниже мы рассмотрим три наиболее популярные концепции К. Прахалада и Г. Хэмела — стержневых компетенций, стратегического замысла, а также напряжения

и системы рычагов. Обратите внимание, что речь в них идет не столько о процессах, сколько о характерных особенностях организации.

СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ. Истоки этих идей можно проследить на примере работы Хироуки Итами «Мобилизация невидимых активов» — книги по объему небольшой, но оказавшей заметное влияние на развитие экономической теории *(Itami,* 1987). Х. Итами утверждает, что «суть успешной стратегии заключается в... *ее динамичной стратегической подгонке»,* в согласованности внешних и внутренних факторов и в содержании стратегии как таковом. «Любая компания достигает стратегической подгонки посредством эффективного использования и результативной аккумуляции ее невидимых активов — таких, например, как технологическое ноу-хау и лояльность потребителей» (1).

Невидимые активы «служат фокальной точкой развития и роста стратегии» (31), их «трудно накапливать, они пригодны для синхронного разнопланового применения, а также являются входом и выходом деловой активности». Подразумевается, что невидимые активы содержатся внутри стратегии, но в дальнейшем могут аккумулироваться как ее последствия (12-13).

Х. Итами также обсуждает возможности «динамического несбалансированного роста». Предполагается, что для того чтобы «повысить текущий уровень невидимых активов», компания должна «перенапрячься» (159):

> Накапливаемые в сложных условиях ресурсы должны быть стойкими, подобно растениям, которые пережили сильные зимние ветры. Невидимые человеческие активы компании должны иметь глубокие корпи и быть достаточно сильными, чтобы выстоять против суровых ветров конкуренции. Такие выносливые растения трудно отыскать в теплице; то же самое можно сказать и о выносливых невидимых активах... ресурсы необходимо подвергнуть воздействию жесткой конкурентной среды для того, чтобы они стали сильными, и лучшим способом для достижения этого может стать стратегия перенапряжения (162).

К. Прахалад и Г. Хэмел разработали аналогичный набор концепций. По их мнению, «корни» преимуществ перед конкурентами можно обнаружить в *стержневых компетенциях* компании. При разработке этой идеи авторы использовали образ «дерева компетенций»:

> ,.,Компании с разветвленной структурой подобны большому дереву: ствол и самые большие ветви — основная продукция, ветки поменьше — подразделения, а листья, цветки и плоды — конечная продукция. Корневая система, которая обеспечивает питание, поддержку и устойчивость всего растения, — стержневые компетенции. Если вы обращаете внимание лишь на конечную продукцию конкурентов, вы рискуете не заметить факторы, определяющие их силу. Это все равно, как если только смотреть на листья дерева, не обращая внимания на его корпи *(Prahalad* and *Hamel,* 1990:82).

В качестве примеров таких «деревьев» К. Прахалад и Г. Хэмел рассматривают компании *Casio* и *Canon.* Стержневые компетенции последней, к примеру, — оптика, которая «распространяется на такие сферы бизнеса, как производство кинокамер, копировальных машин и полупроводникового литографического оборудования» (90).

Итак, К. Прахалад и Г. Хэмел полагают, что в основе конкурентных преимуществ компании — се глубоко укоренившиеся способности, которые способствуют вне-

дрению на новые рынки, в тех случаях когда фирма находит новое применение тому, что у нее лучше всего получается. Кроме того, поскольку компетенции, подобно корневой системе дерева, глубоко «запрятаны», подражать им не так-то просто. Следовательно, секрет успеха здесь заключается не в хорошей продукции, а в уникальном наборе способностей, которые позволяют компании производить отличные товары. Отсюда следует вывод, что менеджеры должны рассматривать свою деятельность не как совокупность производимой продукции или подразделений, а как портфель ресурсов и способностей, которые могут комбинироваться самыми невероятными способами.

Авторы рассматривают стержневые компетенции как результат «коллективного обучения организации — в первую очередь координации различных производственных навыков и интеграции многочисленных технологических потоков» (1990:82). Здесь требуются «коммуникации, вовлеченность в процесс и глубокая преданность работе в пределах организации...» Компетенции являются клеящим раствором, связывающим различные направления деятельности компании. Кроме того, они выступают движущей силой развития новых видов бизнеса компании (1990:82)*.

К. Прахалад и Г. Хэмел полагают, что наличие стержневых компетенций определяется тремя условиями. Во-первых, они должны обеспечивать «доступ к большому числу рынков»; во-вторых, «вносить существенный вклад в создание учитывающей запросы потребителей конечной продукции»; и в-третьих, «должны быть трудновоспроизводимы для конкурентов... Какие-то технологии, входящие в состав стержневых компетенций, конкурент, конечно же, может получить, но копирование более-менее исчерпывающей схемы внутренней координации и обучения должно представлять для него значительные трудности» (83,84).

М Тампоу предлагает особую методику определения стержневых компетенций, которые, по мнению автора, «должны обеспечивать корпоративное выживание в краткосрочном и долгосрочном периодах; должны быть невидимыми для конкурентов; трудновоспроизводимыми; уникальными для корпорации; должны представлять комплекс навыков, ресурсов и процессов; обладать потенциалом, который организация сможет реализовывать в течение длительного времени; они должна быть больше, чем компетенции отдельной личности; должны играть решающую роль в совершенствовании основной продукции, а также при внедрении стратегического видения; ну, и наконец, должны играть существенную роль при принятии стратегически важных решений корпорации... ценных с коммерческой и рыночной точек зрения» *(Tampoe,* 1994:68-69).

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАМЕРЕНИЯ. Еще одна важная концепция Г. Хэмела и К. Прахалада — концепция стратегических намерений:

> С одной стороны, стратегические намерения определяют лидерские позиции, к которым стремится данная организация, одновременно будучи критерием, позволяющим оценить степень продвижения к желанной цели. Компания *Komatsu* намеривалась «ок-

*В определенном смысле, мы могли бы добавить концепцию стержневых компетенций к нашей модели школы обучения, поскольку она во многом сходна с поведенческим подходом К. Вейка. Стержневые компетенции могут быть идентифицированы и развиты посредством расширения обучения и следования развивающимся стратегиям.

ружить *Caterpillar», Canon* ставила перед собой задачу «разгромить *Xerox», Honda* прилагала усилия для того, чтобы стать второй *Ford* — пионером автомобильной промышленности. Все это примеры стратегических намерений.

Но в то же время стратегические намерения — это нечто большее, чем просто безудержные амбиции. (Многие фирмы заявляли о своих амбициозных стратегических намерениях, но вскоре потерпели фиаско.) Данное понятие также предполагает активный менеджмент, включающий в себя нацеленность всей организации на победу, мотивирование людей путем разъяснения значимости поставленной цели, наличие определенной свободы для индивидуальных и коллективных предложений, поддержание энтузиазма постановкой по мере развития ситуации новых задач, а также хорошо продуманное распределение ресурсов *(Hamel* and *Prahalad* 1989:64),

Итак, стратегические намерения устанавливают главные цели, определяют новые рыночные возможности и выступают как вдохновляющий сотрудников девиз. По мнению М. Бойсота, особую ценность эта концепция приобретает в ситуации неопределенности внешней среды: «Стратегические намерения основываются на интуитивно сформировавшейся модели или гештальте — некоторые называют это представлением, что позволяет придать происходящему ощущение связности и единства... Это обеспечивает простую, но здравую ориентацию, интуитивно понятную всем служащим компании, — ориентацию, которой в виду ее ясности можно следовать в течение длительного времени [несмотря на турбулентность] внешней среды» *(Boisot,* 1995:36).

НАПРЯЖЕНИЕ И СИСТЕМА РЫЧАГОВ. Далее Г. Хэмел и К. Прахалад развивают дуальные концепции «напряжения» и «системы рычагов». Термин *напряжение* они определяют буквально как «несоответствие между ресурсами [компании] и [ее] устремлениями» *(Hamel and Prahalad,* 1993:78). С одной стороны, есть много компаний, которые обладают значительными ресурсами, но они не перенапрягаются в своих устремлениях — зачастую из-за самодовольства, считая себя и так «номером один». С другой стороны, есть компании со скудной ресурсной базой, но ими движет сильное честолюбие — и они отдают все свои силы на то, чтобы достичь желаемого. Именно это позволяет маленьким Давидам побеждать огромных голиафов.

Но напряжение — еще не все: компаниям также необходимо знать, как добиться расширения, как правило, весьма ограниченной ресурсной базы. Авторы предлагают следующие пути:

1. Более эффективная *концентрация* ресурсов на достижение стратегических целей (пример тому — мечта Теда Тернера о создании глобальной системы передачи новостей).
2. Более эффективное *аккумулирование* ресурсов, извлечение знаний из опыта *и* использование ресурсов других компаний — например, путем налаживания связей с основными поставщиками с целью использовать их инновации.
3. *Дополнение* одного вида ресурса другим, повышение качества изделий, стремление к сбалансированному развитию в производстве продукции или оказании услуг, а также расширение поставок товаров, маркетинга и инфраструктуры сервиса.
4. *Сбережение* ресурсов там, где это только возможно, используя переработку или кооперацию с ресурсами других компаний (например, совместные действия с конкурентом в сражении с общим врагом).

5. *Восстанавление* рыночных ресурсов в кратчайшие сроки.

В своих последних работах Г. Хэмел рассматривает стратегию как «революционный процесс» *(Hamel,* 1996,1997). Компании утратили возможность игры по установленным правилам, и поэтому им приходится радикальным образом менять «основу конкуренции в их отраслях» (1997:72). Г. Хэмел ссылается на опыт таких компаний, как *IKEA, Body Shop, Charles Schwab, Dell Computer, Swatch* и *Southwest Airlines,* называя их нарушителями законов, которые «ниспровергают порядок в отрасли» (1996:70). 23 июня 1997 г. в опубликованной в журнале *«Fortune»,* статье Г. Хэмел представил лишенные, на его взгляд, здравого смысла мифы конкурентного анализа (см. «Нарушение законов отрасли»).

За пределами обучения: в мире хаоса

Некоторые исследователи утверждают, что стратегии обучающейся организации четко ограничены, поскольку они выделяют нечто постоянное и устойчивое, а не революционное и новое, В качестве альтернативного подхода предлагается теория хаотичных беспорядочных систем.

Теория хаоса первоначально была разработана в физике для лучшего понимания сложных нелинейных динамических процессов (турбуленции в жидкостях и газах). Таким образом, была предпринята попытка перехода от традиционного научного подхода, основанного на разложении сложного явления на простые и предсказуемые составляющие, к такому, в котором система рассматривается целостной и динамической, что позволяет лучше понять те «водовороты и завихрения, которые характеризуют турбулентный поток...» (*Levy,* 1994:168).

Центральный принцип теории хаоса гласит, что определенная цепь взаимосвязей может привести к схематично логичному, но в целом совершенно неожиданному исходу (168). Другими словами, «порядок может быть причиной хаоса, а хаос может привести к новому порядку...» *(Stacey,* 1992:98-99) Вспомним: «Не было гвоздя, — подкова пропала. Не было подковы, — лошадь захромала...» и так далее до командира и проигранного королевством сражения.

В наши дни популярна метафора, впервые приведенная Эдвардом Лоренцем в его знаменитой, произнесенной в 1972 г. речи, в которой говорилось о бразильской бабочке, один взмах крыльев которой может вызвать ураган в Техасе *(Lorenz,* 1993:181-184). «Никто не может знать, что в этих системах является случайным... а что лишь выглядит таковым, хотя на самом деле контролируется точными законами» (4). (Вспомним также, что наши описанные в начале главы произвольно движущиеся мухи в итоге преуспели куда больше, чем организованные пчелы.)

Традиционный подход к менеджменту указывает на первостепенную важность контроля, порядка и предсказуемости. Хаос и беспорядок рассматриваются враждебными самому понятию организации, которая призвана ввести в определенные рамки действующие в ней деструктивные силы. Даже процесс обучения, который на первый взгляд может показаться разрушительным, в итоге способен органично вписаться в рутинную деятельность организации.

Однако такие исследователи, как А. Нонака *(Nonaka,* 1988) и Р. Стейси *(Stacey,* 1992), утверждают, что беспорядок и хаос имеют гораздо большее значение для

НАРУШЕНИЕ ЗАКОНОВ ОТРАСЛИ

(Hamel, 1997:76-77)

Миф: отраслевой анализ отрасли — ключ к созданию стратегии.

Нарушители правил знают, что точное определение границ отрасли в наши дни весьма проблематично, что особенно заметно в сфере финансовых услуг, коммуникаций, здравоохранения и т. д. Все труднее найти ответ на вопрос: «К какой отрасли вы относитесь?»

Миф: вам следует сосредоточить внимание на непосредственных конкурентах.

В прошлом в отличие от сегодняшнего дня идентификация конкурентов не представляла затруднений. Сегодня разобраться, кто твой потенциальный союзник, а кто — непосредственный конкурент, значительно труднее. Нарушители правил понимают, что конкуренция не так проста, как это было прежде.

Миф: осуществляя стратегию, вы ведете борьбу против всего мира.

Большинство менеджеров считают, что они в состоянии проконтролировать все направления бизнеса. Но как определить, где начинаются и где заканчиваются границы компании, ведь нормой стали временные работники, обращение к внешним источникам и долгосрочные поставщики. Любая компания владеет лишь небольшой частью значимой цепочки ценностей. Радикальная стратегия, которая в итоге ведет к настоящим инновациям, становится все сложнее и сложнее, большинство компаний не имеет возможности контролировать существенно важные для успешной деятельности активы.

организации, чем изучение отличительных особенностей конкурентов. Постоянные перемены, с которыми борются менеджеры, содержат в себе богатые творческие возможности, которые могут быть использованы для проведения обучения, выходящего за рамки укоренившихся методов стратегического мышления. Как следствие, организации — скажем те, которые симпатизируют теории хаоса, — должны рассматриваться как динамические системы в постоянном состоянии дисбаланса. И действительно, их менеджерам приходится преднамеренно вводить элементы хаоса в работу, с тем чтобы вызванные ими непоследовательные действия помогли выработать новые знания. Другими словами, хаотически управляемая организация есть организация саморазрушающая. Она приветствует нестабильность и стремится изучать кризис как средство выхода за ограничения — можно сказать, что она находится в состоянии перманентного революционного процесса. Эти идеи, возможно, несколько утрированы, но в них есть несколько крупиц истины.

Р. Стейси рассматривает допущения традиционного менеджмента, которые подрываются теорией хаоса, — например, что и «далекое будущее можно тоже предвидеть», что «внешняя среда есть нечто данное», к которому «удачливая компания адаптируется» путем идентификации «логичных причин и эффективных взаимосвязей» (*Stacey,* 1992:99-100). Напротив, теория хаоса предполагает, что случиться может практически все, что иррациональность является фундаментальной отличительной особенностью организации, которая нередко использует в своих целях «едва различимые, случайные волнения». Следовательно, менеджерам не стоит полагаться на структуру, системы, правила и процедуры; они должны быть готовыми во «всеоружии» встретить любые новые обстоятельства.

В результате все выглядит так, как будто говорить о выборе менеджера просто неуместно: как можно заниматься делом в таких условиях? На самом же деле хаос и неопределенность, напротив, предоставляют более широкий выбор — по крайней мере умному стратегу. Как говорится в приведенном ниже отрывке «Теория хаоса для стратегического менеджмента», события происходят настолько хаотично, так беспорядочно, что тот, кто способен быстро и гибко реагировать на них, может «ухватить» удачу за «хвост» где угодно. А пострадавшими оказываются исключительно бюрократы и плановики.

КРИТИКА ШКОЛЫ ОБУЧЕНИЯ

Вряд ли мы имеем право рассчитывать на сколько-нибудь объективную критику школы обучения со стороны ее восторженных приверженцев. Мы поддерживаем данную школу, так как считаем, что она уравновешивает ту «рациональную» предначертанность, которая так долго доминировала в литературе и практике стратегического менеджмента. Одновременно мы стараемся сохранить объективность. Всегда существует опасность броситься в другую крайность. «Обучение» сейчас в моде, и здесь очень важно не допустить предельной дезинтеграции стратегии. Рассмотрим проблемы отсутствия стратегии, потерянной стратегии и неправильной стратегии.

Отсутствие стратегии

К. Эндрюс относился к «продиранию сквозь неразбериху» организации Ч. Линдблома как к чему-то «бесполезному» *(Andrews,* 1980). Он же характеризовал статью Г. Рэппа о хороших менеджерах, которые не принимают политических решений *(Wrapp,* 1967), как «антистратегическую». Возможно, данная критика по отношению к более поздним работам школы, выходящим за рамки частного инкрементализма к конвергентному обучению, выглядит несправедливой, однако действительно существует опасность, что в условиях инкрементализма (постоянного закидывания удочки в места предположительно хорошего клева) основное направление движения организации может полностью «раствориться» в тактическом маневрировании. Ряд рациональных действий способен исказить рациональность активности в целом. Или, как говаривал канадский юморист Стивен Ликок: «Он кинулся прочь из комнаты, вскочил на коня и как сумасшедший поскакал во все стороны». Р. Хейс и Р. Якумар, говоря о «рациональном» инкрементализме, упоминают компании, которые для собственного спокойствия бессистемно внедряют новшество за новшеством — выдавая мешанину технологий и систем, которые вместе оказываются меньше суммы своих составляющих *(Hayes* and *Jaikumar,* 1988). Груда бивней — это еще не слон.

В критике школы дизайна мы отмечали, что организации далеко не всегда нуждаются в четко сформулированных стратегиях (так, иногда браконьера обогащает повстречавшаяся на пути груда бивней). Но правда и то, что многие организации страдают от отсутствия таких стратегий (нередко охотники возвращаются домой с пустыми руками). Не так давно П. Гаддис предложил концепцию «суперорганизации, способной шаг за шагом выстраивать стратегию в направлении к счастливому (неопределенному) будущему» *(Gaddis,* 1997). Он упомина-

ТЕОРИЯ ХАОСА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

***(Levy,* 1994:170-173)**

1. *Долгосрочное планирование весьма затруднительно...* В хаотических системах небольшие волнения могут усилиться вследствие нелинейных связей и динамичного, повторяющегося характера [системы]. Как результат, такие системы очень чувствительны к исходным условиям, что делает прогноз делом чрезвычайно трудным... Отдача, получаемая от улучшений прогноза построения более сложных и более точных моделей, как правило весьма невысока...
2. *Отрасль не достигает устойчивого равновесия...* Хаотичные системы не достигают устойчивого равновесия; в действительности они никогда не проходят одно и то же состояние более одного раза... Это подразумевает, что отрасли не «успокаиваются» и любое устойчивое состояние... по-видимому, сохраняется очень недолго...
3. *Поразительные изменения возникают неожиданно...* Приход нового конкурента или развитие, казалось бы, незначительной технологии может оказать существенное влияние на отраслевую конкуренцию.
4. *Краткосрочные прогнозы и предсказания схематичных действий...* Одно из свойств хаотичных систем — их удивительный порядок... Если мы представим себе, что стратегические решения в компаниях принимаются ежемесячно или даже раз в году, тогда отраслевые имитационные модели окажутся способными делать полезные прогнозы на несколько месяцев, а возможно, даже и лет, вперед...
5. *Директивы нужны для того, чтобы противостоять сложности и неопределенности...* Сложность стратегических взаимодействий, будь то в шахматах, футболе или бизнесе, диктует насущную потребность в принятии как можно более простых стратегий; ведь даже самые быстродействующие компьютеры не способны отследить все возможные ходы и контрходы в шахматной игре.

ет римского генерала Варро, «раннего инкрементализта..., который не нуждался ни в каких стратегиях». Бросив превосходящие силой войска на армию Ганнибала (придерживавшегося стратегии «слабого центра»), Варро потерпел сокрушительное поражение. П. Гаддис (с более чем определенной долей сарказма) приходит к следующему заключению: «Видимо, в течение того времени, пока шло сражение, подходящая для значительно превосходившей противника римской армии стратегия не успела родиться».

Вряд ли это назовешь справедливой оценкой. Надеемся, что, прочитав эту главу, вы четко уяснили, что стратегии не возникают по удобному графику, не говоря уж о их появлении в пылу битвы. (Мы можем также добавить, что на более позднем этапе римского инкрементализма Ганнибал был все-таки выбит из Италии.) Но в определенных условиях, когда кризис очевиден, ставка на терпеливое обучение вряд ли целесообразна. Здесь организации может потребоваться сильный лидер, который уже имеет стратегическое представление о кратчайшем пути «наверх». Даже при более стабильных условиях некоторые организации нуждаются в сильном стратегическом предвидении, которого чаще исходит из централизованного предпринимательства, нежели из децентрализованного обучения. Организация

может иметь кипы проектов и тысячи цветов, а связи между ними не будет никакой. Причина? Нет стратегии.

Если эта организация занимается производством игрушек, ее менеджеры могут ответить: «Кого это волнует? Продукция выпускается, ее покупают. Ну и что? Важна не стратегия, а конечный результат». Но если речь заходит о производстве ядерных реакторов, или сборочных конвейерах, или даже о внешней политике организации, тогда связность имеет для нее жизненно важное значение. Другими словами, для этих организаций важно не просто обучение, а коллективное обучение.

Возьмем внешнюю политику. Сигналы, которые поступают в правительство, очень разнятся, так как отражают различного рода давление и интересы самых разных группировок. Правительство должно иметь некие средства, руководствуясь которыми оно поддерживает одни группы и игнорирует другие. И эти средства дает им стратегическая перспектива. Без нее чиновники будут маневрировать, кто как хочет, разбредаясь по всем направлениям.

Правительство может закончить тем, что его одновременно потянут во все стороны, все вокруг перемешается, а бюджет «уйдет в песок». Разумеется, существует и противоположная опасность, она не менее серьезна и не менее очевидна: излишняя «твердолобость» в достижении однажды поставленной цели, как правило, не позволяет вовремя учесть данные о происходящих во внешней среде изменениях.

Потерянная стратегия

Излишний упор на обучение может оказывать негативное воздействие на характер стратегии (ее последовательность и жизнеспособность), ибо обучение нередко носит бесцельный характер, когда инициативы отстаиваются просто потому, что они новее или интереснее. Но учтите, что ни одна наука в конечном счете не является организацией.

Данная проблема рассматривается в концепции *стратегического дрейфа (Johnson,* 1987:244-247). Постепенно, шаг за шагом, возможно, даже не замечая этого, организация отходит от принятой стратегии, и может случиться так, что никто в ее рядах не испытывает по этому поводу ни малейших сожалений. Тут уместно вспомнить хорошо известную историю о лягушке. Бросьте лягушку в кипящую воду, и она выпрыгнет. Положите лягушку в холодную воду и медленно доводите ее до кипения. Подопытный экземпляр, по-видимому, погибнет. Лягушка не хочет умирать, она просто не замечает беды до тех пор, пока не становится слишком поздно.

Школа обучения не должна относиться к обучению как к святыне. Обучение — скорее, наука, помогающая почувствовать, в каком направлении следует двигаться и когда необходимо изменить ориентиры, — т. е. наука установления стратегических перспектив. Возможно, потребуются длительные эксперименты, но организация получает возможность воспользоваться подвернувшимся шансом, привнести в практику новые эффективные методы. Но постоянные изменения — это другое дело. Как мы увидим в гл. 11, фокус не в том, чтобы непрерывно изменять все подряд. Необходимо точно знать, что и когда следует изменить, а значит, добиться установления баланса изменчивости и постоянства. Эффективность управления заключается в том, чтобы одновременно успевать учиться и реализовывать действенные стратегии. Есть время сеять стратегии и есть время их пожинать.

Обучение по краям «стратегического зонта» требует большой сноровки, когда приходится то отказываться от выходящих за его «края» инициатив, то, осознавая действенность определенных приемов, раскрывать его пошире. Менеджеры не могут постоянно расширять стратегическую перспективу организации — но в то же время не стоит и фиксировать ее так, что вы не имеете возможности внести в стратегию ни одного изменения.

Неправильная стратегия

Инкрементальное обучение нередко приводит не только к отсутствию стратегии или к невозможности обучения эффективным образцам, но и к ситуации, когда никто не «рассмотрел» перспективную стратегию, не говоря уже о том, чтобы заняться ее разработкой. В таких случаях организация шаг за шагом смещается в неперспективную область.

Мы уже обсуждали прием «ноги в дверях», когда инкрементальные шаги ведут к возникновению нежелательной ситуации. Возможно, кое-кто выскажет предположение, что на самом деле стратег притаился в уголке и дурит голову ничего не подозревающему руководству. Но это излишнее преувеличение, поскольку в качестве первого шага к крайне нежелательным стратегиям выступают, казалось бы, незначительные решения — как в той автомобильной компании, которая «проснулась» и обнаружила у себя новую модель, о которой никто не помышлял; как тот гвоздь в подкове, что привел к проигрышу сражения. Или, как выразительно высказался Т. Конноли: «В случаях, когда приходится принимать решение о том, начинать или нет ядерную войну, иметь или не иметь детей, стратегия типа "давайте попробуем, а там посмотрим, что получится" является наихудшей» *(Connolly,* 1982:45)!

Обучаясь, будьте осторожны!

Нередко «цветы» обучения опадают, а его будущие «плоды» не успевают «завязаться», поэтому будьте с ним поосмотрительнее.

Обучающиеся организации нынче в моде, и в в общем для этого есть достаточные основания. Но речь не идет о панацее от всех бед. Безусловно, люди должны учиться, но одновременно они обязаны эффективно исполнять свои обязанности (недаром лошадям надевают шоры). Вероятно, есть время учиться и время пожинать плоды обучения. Более того, как мы видели в предыдущей главе, достаточно часто встречается и суеверное обучение, и «групповое мышление», или обучение в узком кругу, если хотите. А, как мы убедились на примере Б. Стоу о «все возрастающих обязательствах», существует еще и негативное обучение, когда в надежде возместить убытки вы постоянно увеличиваете свои инвестиции, не желая признать безнадежность ситуации *(Staw,* 1976)*.

*К слову сказать, Б. Стоу назвал свою основную статью о вьетнамской войне «По колено в грязи». Интересно, как она называлась бы в случае достижения американскими войсками поставленных целей? Разве можем мы до свершения факта точно быть уверенными в том, что ситуация безнадежна?

Итак, обучение прекрасно, но иногда чересчур!

Наконец, обучение может стоить слишком дорого. Оно требует времени, бесконечных встреч и непрерывных потоков электронной почты; организация может пойти в неверном направлении; ресурсы могут вкладываться в бесплодные начинания; приходится убеждать людей в преимуществе одной инновации над другими; организация может затрачивать усилия на хождение вокруг да около, платя, таким образом, очень высокую цену за свою неспособность достаточно быстро определиться, куда же следует вкладывать основные ресурсы. Менеджерам необходимо сфокусировать обучение, т. е. задать себе вопрос: *«А чему,* собственно говоря, следует учиться?» В реальной жизни обучающаяся организация должна также побеспокоиться о том, как бы не потратить время на освоение того, что ей никогда не пригодится.

Учитывая все вместе взятое, стоит ли удивляться, что так много организаций не желает учиться, предпочитая «жениться» на человеке, который, четко представляя что и как следует делать, возьмет в свои руки организационный штурвал, а еще лучше, просто «достанет» оптимальную стратегию из компьютерных файлов школы позиционирования?

ВКЛАД И КОНТЕКСТ ШКОЛЫ ОБУЧЕНИЯ

Все вышесказанное определяет и научный вклад школы обучения. Не всегда компания способна найти «жениха»-провидца, поскольку ситуация может быть чрезвычайно изменчивой. Точно так же компьютеры с заложенной в них программой школы дизайна часто либо «зависают», либо предлагают стандартные решения сложных проблем (вспомним историю с *Honda).* В таких случаях нуждающейся в новой стратегии организации не остается ничего другого, кроме коллективного обучения.

Такое обучение представляется особенно необходимым в организациях *профессионального типа,* которые функционируют в *очень сложной* обстановке, когда требования к необходимым для создания стратегии знаниям носят расплывчатый характер, — например, больницы. Разумеется, организации идут на децентрализацию и по ряду других причин — например, потому что власть опирается на очень большое количество людей; подобное происходит в Конгрессе США, о чем писал Ч. Линдблом *(Lindblom,* 1959,1968). Здесь формирование стратегии может вынужденно стать процессом коллективного обучения просто в силу отсутствия *центральной власти,* которая силой навязывала бы организации «единственно верную» стратегию. Различным участникам процесса приходится вырабатывать стратегию путем взаимного подлаживания, если им это вообще удается. В какой-то степени это напоминает корпорацию Дж. Куинна *(Quinn,* 1980а): высшие менеджеры обладают возможностями для формулирования стратегии, но политические реалии требуют, чтобы ее осуществление было процессом коллективного соглашения, а не коллективного обучения.

К тому же любая сталкивающаяся с *новой* для нее ситуацией организация обычно вынуждена участвовать в процессе обучения, чтобы определить, что же в действительности происходит. (Процесс может быть индивидуальным или коллек-

тивным в зависимости от того, способна или нет организация довести важную информацию до центральных органов.) Например, когда в зрелой отрасли происходит внезапная дестабилизация (причиной тому, скажем, послужил технологический прорыв, который обесценил все готовые рецепты), разработка стратегии организации, как правило, осуществляется в процессе обучения.

Некоторые организации постоянно сталкиваются с новыми для них ситуациями. Другими словами, их окружение является *динамичным* и *непредсказуемым,* что делает выбор какой-то одной стратегии весьма сложной задачей. В этом случае организация склонна принимать форму исследовательской, а обучение становится обязательным условием сохранения гибкости. В самом крайнем случае организация, вместо того чтобы дожидаться появления «готовой к употреблению» стратегии, просто должна *делать хоть что-нибудь,* хоть как-то реагировать на реальный ход событий, предпринимать самостоятельные ответные шаги.

В заключение отметим, что школа обучения привносит в изучение процесса формулирования стратегии практическое содержание, отсутствовавшее в других рассмотренных нами школах. Основываясь в большей степени на описательных исследованиях, она дает не так уж много указаний на то, что следует делать организации в сложных динамичных обстоятельствах. Но хорошее описание в состоянии заменить предписания, так как иногда в нем можно отыскать пример действий в подобных ситуациях других компаний.

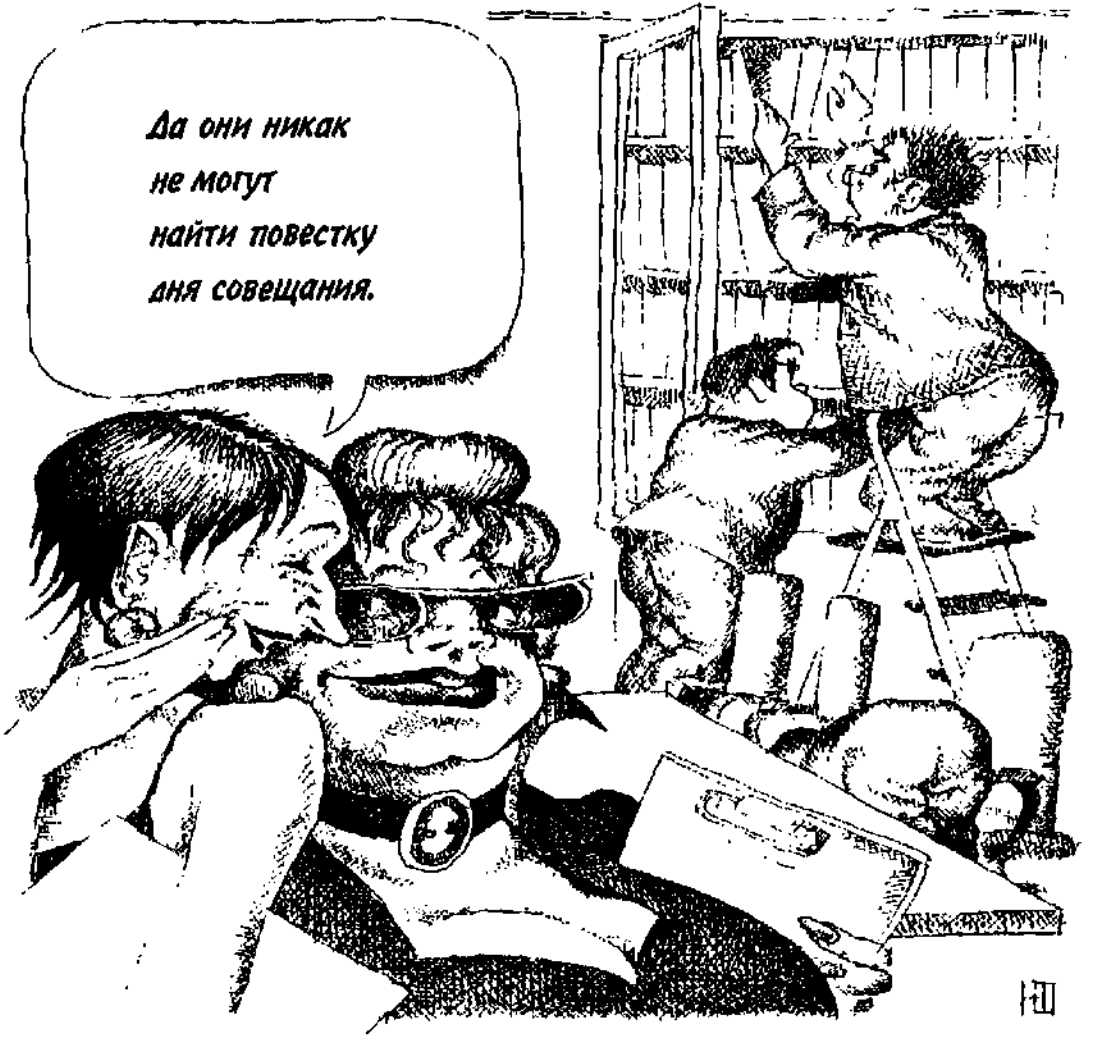
А значит, не исключено, что нечто, воспринимаемое нами как детерминизм, на самом деле является волюнтаризмом. Практически во всех прескриптивных школах (и прежде всего в школе позиционирования) говорится о свободе воли. Но, как мы уже успели заметить при их критическом рассмотрении, они выглядят гораздо более детерминистскими, чем это представляется их сторонникам. Школа обучения, по всей видимости, представляет собой антипод прескрипций. Внутри того, что кажется пассивным или реактивным реагированием на внешние силы, организация фактически обучается и творит — и, как результат, появляются новые интересные стратегии (вспомните историю *Honda,* которая неожиданно для всех превратилась в лидера американского рынка мотоциклов).

Захват инициативы — вне зависимости от того, насколько благоприятными являются обстоятельства, насколько беспорядочным процесс и насколько поначалу сбиты с толку действующие лица, — в конечном счете надо признать волюнтаристским. И напротив, втискивание организации внутрь предположительно оптимальной стратегии, продиктованной формальным анализом в данной отрасли, является в конечном счете детерминистским. Как стремление сделать прибыль максимально высокой может подорвать прибыльность (так как все делается принудительно), так и стремление к всеобщему контролю наделе приводит к его утрате (так как это не менее принудительно). Вероятно, мы имеем дело с «игрой», которая передается по наследству.

Наше личное (возможно, пристрастное) убеждение заключается в том, что школа обучения весьма неплохо служит делу стратегического управления. Ее основанные на простых методах исследования отлично подходят для объяснения сложных явлений; не исключено, что лучше утонченных приемов научной социологии (от протоколов когнитивных психологов до математических расчетов отраслевых эко-

номистов). И, с точки зрения практика, подход к стратегии как к непрерывному процессу обучения вряд ли представляется фантастичным или чересчур изощренным. Более того, он может выглядеть даже несколько наивным: ходит бедный стратег вокруг до около, пытаясь сделать то одно, то другое, пока — чу! — откуда ни возьмись, появляется концепция. Но пусть нас не обманывает беспорядочность процесса: здесь нужна изрядная доля мастерства. Эти люди, пытающиеся сделать так, чтобы все заработало нужным образом, должны иметь внутреннее чутье, а еще лучше — если они и других будут вдохновлять делать то же самое. И тогда они непременно «узнают в лицо» внезапно появившееся нужное решение.

Итак, мы рассмотрели разработку стратегии как процесс индивидуального и коллективного обучения. Школа обучения, которой посвящено не так много научных трудов (ее практика, как нам представляется, куда обширней), внесла серьезный вклад в это понимание. И очевидно, что ее представители вряд ли прекратят свои усилия.


Да они никак
не могут
найти повестку
дня совещания.

8

ШКОЛА ВЛАСТИ

Построение стратегии как
ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

> Вообразите, что представляла бы из себя игра в шахматы, если бы деревянные фигуры обладали страстями и разумом, пусть ограниченным, но изворотливым; если бы вы не знали не только то, как поведет себя «войско» противника, но и ваше собственное; что если бы ваш конь самым коварным образом перепрыгивал с одной клетки на другую; если бы ваша ладья, невзирая на рокировку, вновь переместилась на исходную позицию; а ваши пешки, ненавидя вас просто за то, что они всего лишь пешки, вдруг разом подставились бы под бой противника, так что в итоге вы нежданно-негаданно получаете мат? Возможно, вы самый высоколобый, осторожный, предусмотрительный игрок, но где гарантия, что вас не побьют ваши же пешки? Даже очень вероятно, что вы будете биты, раз вы самонадеянно полагаетесь лишь на математическую смекалку и без должного уважения относитесь к своим эмоциям.
>
> *Джордж Элиот,* «Феликс Холт, радикал» (Eliot, *Felix Holt, The Radical, 1980:237)*

Школа обучения, и прежде всего в лице таких ее представителей, как Дж. Куинн и Ч. Линдблом, ввела в контекст анализа полностью игнорируемые школами дизайна, планирования, позиционирования и познания проблемы власти и политики. Вслед за ней «белые перчатки» снимают и представители направления, которое мы в нашей книге характеризуем как школу власти, трактующие процесс формирования стратегии как открытую борьбу за влияние, делающие особый акцент на важности использования менеджерами властных и политических методов.

Используя термин «власть», мы стремились обозначить влияния, выходящие за пределы чистой экономики (включая экономическую власть, используемую вне традиционных сфер рыночной конкуренции), что подводит нас достаточно близко к политике (категория, широко используемая в этой главе). В определенном смысле мы реверсируем тем самым позицию школы позиционирования: если задачей коммерческих организаций является «легитимная» конкуренция на рыночном пространстве, то термин «политические» означает привнесение в процесс не вполне законных моментов. *Политика* в данном контексте означает использование власти иным, нежели чисто экономическим, образом. Подобный подход совершенно очевидно предполагает использование скрытых, нарушающих нормальное течение экономических процессов (как, например, создание картелей), методов, приемов, ходов, однако он в равной степени допускает и заключение преследующих аналогичные цели взаимовыгодных соглашений, альянсов.

Таким образом, при небольшом изменении угла восприятия все генерические стратегии школы позиционирования в данном контексте могут быть названы политическими. (А в какой точке расширение рыночной позиции становится разрушительным для процесса конкуренции?) Точно так же мы можем использовать и понятия М. Портера для обсуждения политических стратегических групп и политических генерических стратегий, поскольку разграничительная линия между экономическими целями и политическими намерениями весьма тонка, размыта. Если школа позиционирования столь однозначно ставит себя по одну ее сторону, естественно, что школа власти оказывается по другую. Но в целом различия между

ними представляются нам искусственными. Реальное поведение охватывает обе эти стороны, причем в некоторых смежных областях провести разграничение между ними просто невозможно.

Властные взаимосвязи не только опутывают каждую организацию, но вплетаются в них, что нашло отражение в формировании двух ветвей школы власти. То, что мы называем ***микро***властью, имеет отношение к игре политических сил — нелегитимной, или алегитимной, власти — *внутри* организации, и прежде всего в процессах стратегического управления. ***Макро***политика рассматривает использование властных рычагов *самой организацией.* Примером ситуации первого рода может быть конфликт вокруг дивестиций в одном из подразделений, пример ситуации второго рода — выбивание находящейся на грани банкротства организацией правительственных кредитных гарантий. Одна ветвь фокусируется на конфликтах отстаивающих различные интересы менеджеров, в центре внимания другой — компания в целом, преследующая свои интересы как в конфликтных, так и взаимовыгодных отношениях с другими организациями.

Но четко относящиеся к школе власти научные труды весьма немногочисленны. В начале 1970-х гг. их можно было сравнить, скорее, с ручейком, в последнее время несколько окрепшим (по большей части речь шла о проблемах совместных предприятий и коммерческих альянсов). В этом плане власть подобна пресловутой «пятой колонне»: все про нее все знают, однако никто не берется всерьез исследовать.

Конечно же, на практике власть и политика никогда не были отделены непроходимой стеной ни от бизнеса (в особенности от крупного), ни от стратегических процессов. Однако «официальное» признание данного факта в научных публикациях и СМИ потребовало определенного времени. В конце 1970-х гг. появилось несколько интересных публикаций (такие работы, как «Формулирование стратегии: политические концепции» А. Макмиллана *(MacMillan,* 1978); посвященное политическим аспектам планирования исследование Дж. Сарразин *(Sarrazin,* 1975, 1977-1978), статьи Э. Петтигрю *(Pettigrew,* 1977) и Дж. Боуера и Й. Доза *(Bower and Doz,* 1979), в которых формулирование стратегии рассматривалось как политический процесс. Если добавить к этому списку еще и политологическую литературу, посвященную публичной политике, то он окажется довольно длинным.

Мы разделим главу на три основные части: микровласть, макровласть, а в третьей части — критические замечания, описания контекста школы власти и ее вклада в развитие экономики.

Микровласть

Работавшие в рамках школы власти авторы стремились обратить внимание стратегических менеджеров на основные реалии жизни любой организации. Организация состоит из индивидов, каждый из которых мечтает, надеется, ревнует, испытывает страх, имеет определенные интересы. Данное «наблюдение» может показаться очевидным, но очень долгое время из ученых трактатов следовало, что разумными действующими лицами в организации являются исключительно определяющие стратегию высшие менеджеры, а все остальные ее сотрудники — лишь послушные и лояльные «трудовые ресурсы», озабоченные исключительно реализацией планов

руководства. По контрасту с этим мы, прежде чем делать заключения о позитивном вкладе микрополитики, рассмотрим построение стратегии как политический процесс, а сами стратегии — как политику.

Создание стратегий как политический процесс

ЕСЛИ мы рассматриваем создание стратегии как процесс планирования и анализа, познания и научения, то, безусловно, мы имеем право трактовать его и как сделку или компромисс между конфликтующими индивидами, группами или коалициями. Достаточно ввести некий фактор неопределенности, будь то изменчивость внешней среды, двусмысленность поставленных целей, различные варианты восприятия ситуации, степень доступности ресурсов — и мы уже имеем дело с политикой. Соответственно сторонники данной школы утверждают, что оптимальная стратегия не только не может быть осуществлена, но и сформулировать ее невозможно в принципе. Конкурентные цели индивидов и коалиций неминуемо ведут к тому, что любая заранее разработанная стратегия будет постоянно нарушаться и искажаться, тем более что люди беспрерывно играют в разного рода «политические игры» (см. «Политические игры в организации).

Описывая «социальные моменты в организации», М. Зальд и М. Бергер выделяют три наиважнейших. *Государственный переворот* преследующий целью смеще-

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ИГРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

(из: *Mintzberg,* 1989:238-240)

Мятеж. Цель «игры» — противостояние руководству организации или же инициация в ней неких перемен. Обычно в ней заняты «участники низших уровней» *(Mechanic,* 1962), тяготящиеся давлением официального руководства.

Контрмятеж. В нем участвуют те члены команды высшего менеджмента, которые хотят вернуть себе былое влияние политическими средствами, возможно, вполне легитимными (например, в церковных структурах — отлучение).

Спонсорство. Участник игры намеревается заложить основы своей власти, для чего прибегает к услугам членов организации с более высоким социальным статусом, демонстрация лояльности к которым «обменивается» на некие властные полномочия.

Создание альянсов. Игра равных. Довольно часто — рядовых менеджеров, реже — опытных профессионалов. Она заключается в выстраивании имплицитных контактов, преследующих цель оказания взаимной поддержки в закладывании фундамента собственной власти и служебном продвижении внутри организации.

Построение империи. Игра выстраивающих базу власти рядовых менеджеров, но не во взаимодействии с равными себе, а через своих подчиненных.

Игры в бюджетирование. Открытая игра с четко очерченными правилами, направленная на выстраивание основы власти. Она похожа на предыдущую, но не связана с таким количеством распрей, поскольку выигрышем в ней

являются ресурсы, а не позиции или подразделения как таковые— по крайней мере не позиции равных игроков.

Экспертиза. Несанкционированное использование экспертизы для выстраивания базы власти либо путем притворства, либо путем выставления себя напоказ. Настоящие эксперты играют, эксплуатируя свои технические навыки или знания, подчеркивая собственную уникальность, важность и незаменимость, а также используя экспертные знания в собственных целях. Псевдоэксперты стремятся выдать свою работу за экспертную, в идеальном случае — за профессионально уникальную, так что реально ее контролировать могут лишь они одни.

Игры в лордов. Попытка построения базы власти, основанная на использовании законных полномочий теми, кто такой власти лишен или обладает ею лишь отчасти (т. е. использование легитимной власти незаконным образом). Например, менеджер, используя формальную власть, властвует над подчиненными, чиновник — над простыми гражданами и т. д.

Линейные менеджеры против штатных экспертов. Игра похожего типа, ее цель состоит не в расширении личной власти, а в уничтожении соперника. Для этого стравливают рядовых менеджеров, обладающих официальным правом на принятие решений, со штатными советниками-экспертами. При этом каждая из сторон пытается использовать законную власть нелегитимным образом.

Соперничество равных. И вновь игра на поражение. Обычно она разворачивается тогда, когда игры в «альянс» или в «империю» заканчиваются образованием двух мощных блоков власти. Возможно, соперничество равных связано с наибольшим количеством распрей. Конфликты могут возникать между отделами (например, маркетинга и производственным), между соперничающими индивидами или между конкурирующими миссиями (как в тюрьме, когда часть персонала выступает за ужесточение наказаний, а другая — за социальную реабилитацию заключенных).

Стратегические кандидаты. Игра призвана инициировать перемены в организации. Индивиды или группы пытаются политическими средствами содействовать выгодным для них изменениям в стратегии организации.

Игра в свистелки. Простая короткая игра, цель которой также состоит в инициировании перемен в организации. Один из сотрудников, как правило, из низших участников, инсайдеров, использует имеющиеся у него сведения для того, чтобы «просигналить наверх» или сообщить влиятельному стороннему игроку о сомнительных или незаконных действиях.

Младотурки. Игра с самыми высокими ставками. Небольшая группа «младотурок», близких к власти, но не входящих в ее ядро, пытается переориентировать базовую стратегию организации, изменить ее компетенции, культуру и избавиться от существующего руководства.

ние руководства организации — захват власти изнутри при сохранении системы управления. В корпорации — это «неожиданный переход власти» *(Zald* and *Berger,* 1978:833). *Мятеж* направлен не только на смену руководства, но и на «изменение отдельных аспектов функционирования организации» — например, отдельных программ или ключевых решений, но в обход обычных политических каналов (837, 838). *Массовые волнения* (со спектром «от массового протеста до восстания») — это

«коллективные попытки выразить недовольство и разочарование и/или способствовать или воспрепятствовать переменам» (841). Последняя форма привлекает большее внимание и вовлекает большее число людей.

Л. Болман и Т. Дил выдвинули следующие тезисы о мире организационной политики:

1. Организации представляют собой *коалиции* различных индивидов и групп, объединенных на основе общего интереса.
2. Между членами коалиций существуют *устойчивые различия в* системах ценностей, верований, уровнях информированности, интересах и восприятии реальности.
3. Важнейшие решения касаются распределения *ограниченных ресурсов* — кто что получает.
4. Ограниченность ресурсов и устойчивость различий создают основу для *конфликта и* делают его центральным моментом организационной динамики, а власть — наиважнейшим ресурсом.
5. Цели и решения являются результатом *сделок, переговоров* и *жонглирования позициями* между заинтересованными группами *(Bolman* and *Deal,* 1997:163).

Данные тезисы заставляют отказаться от прежнего взгляда на формирование стратегии как на замысел одного «архитектора» или гомогенной «стратегической» команды. Вместо этого перед нами возникает картина множества действующих лиц н коалиций, преследующих свои собственные интересы и выполняющих своп собственные задачи. Школа власти предупреждает нас об «опасности трактовки стратегии как результата единых коллективных усилий... внутреннее единство руководства само по себе проблематично... и его степень может изменяться в зависимости от ситуации...» *(Cressey, Eldridge, Machines,* 1985:141).

Кроме того, на процесс определения и изменения стратегии могут оказывать влияние некоторые подчиненные группы. Поэтому школа власти делает упор на более четкую трактовку ролей организованных и неорганизованных индивидов в формировании и изменении поведения организации в целом. Она утверждает, что появляющиеся в результате такого процесса стратегии далеко не всегда являются оптимальными. Скорее, они отражают интересы наиболее мощных групп данной организации. Если угодно, стратегия — это своеобразная карта властной структуры организации.

Как мы уже отмечали, на формирование бизнес-стратегий значительное влияние оказывает политика правительства, по поводу чего имеется более чем обширная литература. Но в ней, как правило, рассматриваются определенные элементы политики (например, внешней политики или политики реформ), а потому она не слишком интересна для стратегического менеджмента в целом. Имеется также значительное число работ, в которых проблемы политики рассматриваются приверженцами знакомых нам школ. Чаще всего — школы планирования, несколько реже — школы обучения (к примеру, цитированный нами Ч. Линдблом), а также когнитивной школы (см.: *Steinbruner,* 1974).

Пожалуй, наибольшую известность получила базирующаяся на результатах исследования Карибского ракетного кризиса модель «правительственной поли-

тики» Грэхема Аллисона *(Allison,* 1971), являющаяся более полным описанием процесса формирования стратегии как процесса внутриполитического. Еще одна интересная политологическая работа посвящена «пробуксовыванию политики» и «политическому дрейфу» *(Majone* and *Wildavsky,* 1978:105; *Kress* et al., 1980; *Lipsky,* 1978). *Пробуксовывание* означает искажение первоначальных намерений в ходе реализации стратегии, а *дрейф* (мы уже упоминали об этом явлении и *УЛ.* 8) — серия «более или менее "рациональных" согласований и компромиссов..., которые в совокупности вызывают изменения, затрагивающие самые основы первоначальных намерений» *(Kress* ct al., 1980:1101). Или, в терминах, веденных нами в гл.1, первое положение касается нереализованных стратегий, а второе — отчасти стратегий спонтанных, развивающихся. В своей посвященной обсуждению деятельности общественного сектора работе Г. Мэджон и А. Вильдавский критически оценивают представления о государственных служащих как всего лишь «роботах», которые занимаются осуществлением стратегий, появляющихся «полностью готовыми из головы вездесущего политика» *(Majone* and *Wildavsky,* 1978:113). Совсем как шахматисты, о которых мы говорили в самом начале главы!

Практически все мыслимые частные и общественные организации в большей или меньшей степени являются политическими. Лишь самые малые и самые автократичные из них могут обойтись сколько-нибудь продолжительное время без открытого использования политических методов. С другой стороны, некоторые организации настолько погрязли в извращенной политике, что любое стратегическое решение превращается в поле битвы. Такие организации становятся открытой «политической ареной», причем в отличие от государственных структур — *в* самых уродливых формах. Например, нам доводилось наблюдать ситуацию, когда основатели крохотной фирмы, родные братья, один из которых занимался маркетингом и продажами, а другой — производством, практически не разговаривали друг с другом. Небольшая фирма вряд ли сможет долго работать в таких условиях, но аналогичные отношения между менеджерами крупных компаний в стабильной внешней среде могут сохраняться годами.

В периоды серьезных перемен власть перераспределяется непредсказуемым образом, превращая в арены политической борьбы даже те организации, которые в другое время ведут вполне устойчивое существование. В подобных обстоятельствах многое решает обыкновенный захват власти и хищнический подход, а потому люди чувствуют себя неуверенно. Все это является питательной почвой для политических конфликтов, особенно в сфере определения стратегии, так как ставки в ней наиболее высоки.

Спонтанное появление политических стратегий

Новые заранее планируемые стратегии не являются непосредственным руководством к действию, они всего лишь сигнализируют об изменении конфигурации власти. Чем более значительна стратегия и чем более децентрализовано управление организацией, тем более вероятно, что подобные стратегии будут сопровождаться политическими маневрами, что существенно затрудняет выработку организацией плана действий вообще.

Появление заранее планируемой стратегии означает коллективное осознание имеющегося намерения всеми членами организации. Но как такое возможно, если восприятие ситуации и интересы участников скорее оспариваются, чем разделяются? Что же касается спонтанных стратегий, то как можно говорить о последовательности действий, если выработка стратегии зависит от множества случайных поворотов и изгибов процесса поиска компромиссов? Интересную интепретацию данной ситуации дают Р. Кайерт и Дж. Марч, предложившие понятие «последовательного внимания к целям»:

> Конфликт между различными целями довольно часто разрешается и форме их ранжирования во времени. Как политические организации, которых постоянно толкают то вправо, то плево, выходят из положения тем, что в зависимости от ситуации и колеблются то вправо, то влево, точно так же и коммерческие фирмы разрешают конфликт между требованиями «расширять производство» и «заботиться о клиенте» тем, что одновременно делают то одно, то другое *(Cyert* and *March,* 1963:118).

Иными словами, получается, что организации могут принимать решения, но не способны разрабатывать стратегии.

Тем не менее, по нашему глубокому убеждению, стратегии могут и должны возникать и развиваться, и происходит это в ходе политического процесса. Иногда даже одно-единственное найденное политическими средствами решение может послужить прецедентом и основой для схемы деятельности. Например, отдел продаж решает свою проблему посредством предоставления скидок одному определенному покупателю. Следующим шагом, как и следовало ожидать, будет общее снижение цеп (что напоминает открывающий возможности разработки стратегии метод «ноги в дверях») (см. гл, 7). Или же некоторые группы, официально не входящие в состав руководства, могут оказаться в достаточной мере влиятельными, чтобы навязать свою волю организации в целом. Например, от способностей группы исследователей в фармацевтической компании найти еще одну загадочную молекулу зависит будущее всей организации. Аналогичная ситуация возникает и тогда, когда по поводу стратегических перемен сталкиваются два соперничающих лагеря, к примеру «младотурки», выступающие за внедрение новых технологий, и сопротивляющаяся им «старая гвардия». Те, кому удается одержать верх, и устанавливают свою стратегию.

Складывается впечатление, что возникающие в ходе политического процесса стратегии носят скорее спонтанный, нежели предначертанный характер, и формулируются скорее в терминах позиций, нежели перспектив. Выработка стратегии политическими методами обычно предполагает приближение к ней шаг за шагом в процессе переговоров и компромиссов или что-то в этом роде. Отдельные участники могут иметь и какие-то свои, вполне определенные и осознанные намерения, однако общий результат (для организации) выглядит непреднамеренным, хотя для каждого из се членов с занимаемых ими позиций это может быть и не очень заметно. Более того, если спонтанное возникновение стратегических позиций еще как-то можно себе представить (сопутствующие цели последовательны и каждая группировка имеет по этому поводу свою позицию), то выработка единой интегрированной, разделяемой всеми членами организации участниками стратегии в ходе политического процесса выглядит крайне маловероятной. И тем не менее даже в таких обстоятельствах недостатка в стратегиях не наблюдается.

Достоинства политики

Но до того как мы начнем дегустировать «мед», рассмотрим неблагоприятное воздействие политических «игр» на организации. Политические методы часто связаны с распрями и конфликтами, которые приводят к аберрациям, ведь поддержка устаревших центров власти или создание новых, еще не имеющих оснований для руководства, требует огромного количества энергии. Следствием подобных аберраций может быть паралич системы, поскольку предназначение любой коммерческой фирмы в конечном итоге — производство товаров и услуг, а не политических интриг и конфликтов.

Остановимся более подробно на анализе функциональной роли политических методов. Практически в каждой организации имеются три *легитимные,* т. е. официально признанные, системы: формальное руководство, укоренившаяся культура и сертифицированная экспертиза. Но в определенных ситуациях используемые ими средства направлены на достижение н*елегитимных целей* (например, сопротивление назревшим переменам). В тоже время четвертая система — политика, *средства* которой нельзя назвать в полной мере легитимными (в соответствии с нашим определением), может использоваться для реализации однозначно законных задач. (Особенно хорошо это заметно в играх в «свистульки» и «младотурки», когда политическое давление направлено на коррекцию неэффективного поведения официального руководства.) Рассмотрим более тщательно четыре конкретных момента.

Во-первых, политика как система влияния может действовать на манер дарвиновского отбора, обеспечивая занятие лидерских позиций наиболее сильными членами организации. Официальное руководство покровительствует единственной командной цепочке, что позволяет слабым лндерам подавлять сильных подчиненных. Политические игры, с другой стороны, способствуют формированию альтернативных каналов информации и влияния, как это происходит в игре «спонсор», когда оказывается возможным перескочить через голову слабого начальника. Более того, поскольку эффективные лидеры рвутся к власти, они получают возможность продемонстрировать в «игре» свой потенциал. Игроки второго состава могут удовлетвориться просто потасовкой, но лишь настоящим звездам (лидерам) позволено заявлять претензии на власть. Политические игры не только способствуют идентификации таких лидеров, но и помогают вывести их на не отличающихся мощью соперников.

Во-вторых, при использовании политических методов, как правило, обсуждаются все существенные стороны проблемы, в то время как прочие системы влияния могут оказывать поддержку лишь какой-то одной из сторон. Получающее информацию по бюрократической цепочке официальное руководство склонно серьезно рассматривать лишь одну точку зрения, а именно ту, которой оно покровительствует. Точно так же действует и сильная культура, интерпретирующая любую ситуацию в терминах господствующей системы убеждений. Признанные же эксперты могут быть достаточно восприимчивы к новым идеям, особенно если последние появляются после прохождения ими переподготовки. Политические же игры, в которых индивиды отстаивают свое собственное мнение, способствуют тому, что при обсуждении любой проблемы будут услышаны все голоса. Под атаками оппонентов каждый такой голос, вне зависимости от того чьи интересы он выражает, вынужден обосновывать

свою позицию потребностями организации в целом. Вот как комментирует подобную ситуацию автор увлекательной книги «Инструкция для молодых политиков от науки»:

> Все работы распадаются на два класса: Моя работа и Твоя работа. Моя работа вдохновляется исключительно общественными интересами, что — так уж получается (часто, к моему сожалению) — требует продвижения вперед моего друга или (к еще большему моему сожалению) меня самого. Твоя работа — это не более чем сторонние интриги, связанные со стремлением обеспечить тепленькими местечками тебя и твоих приятелей, и все это, конечно же, в ущерб общественным интересам (*Comford,* 1993:39).

В-третьих, политические методы позволяют стимулировать назревшие перемены, которые могут блокироваться легитимными системами влияния. Сосредоточение власти возрастает согласно иерархии, причем часто она оказывается в руках тех же людей, которые ответственны за нынешнюю стратегию. Экспертная система также концентрирует власть в руках старших экспертов, тогда как носителями новых методов и навыков нередко выступают младшие эксперты. Аналогичным образом культура имеет свои истоки в прошлом, в традиции, а потому может служить препятствием на пути перемен. Перед лицом подобного сопротивления политические методы могут выступать как своего рода подталкивающая к необходимым переменам «тайная невидимая рука».

В-четвертых, политические методы могут облегчить осуществление перемен. Для того чтобы добиться одобрения своих решений, старшие менеджеры, например, часто прибегают к помощи политических средств, заключая разного рода альянсы (см. гл. 7). Таким образом, политические методы могут раздражать нас, но в то же время они оказываются весьма полезными (см. конкретные советы во вставке «Политические методы принятия стратегий»).

Макровласть

Понятие «микровласти» характеризует взаимоотношения между индивидами и группами внутри организации. Напротив, «макровласть» имеет дело с взаимосвязями между организацией и внешней средой. Организации постоянно взаимодействуют с поставщиками и покупателями, профсоюзами и конкурентами, банкирами-инвесторами и правительственными чиновниками, не говоря уже о постоянно

ПОЛИТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ СТРАТЕГИЙ

(из: *Macmiflan* and *Guth,* 1985:247-253)

А. Выявляйте политические реалии и управляйте ими

Такая политическая организационная деятельность, как образование коалиций, является естественным и спонтанным результатом конкурентных требований, касающихся распределения ресурсов и исходящих как извне, так и изнутри системы… В своей работе Дж. Боуер анализирует ситуацию, когда коалиция менеджеров одного из подразделений компании, занижая объемы заказов запасных частей, без санкции руководства фактически ввела в строй

новое производство (*Bower,* 1970). Мотив? Они были уверены, что для поддержания позиции фирмы на региональном рынке требовались дополнительные мощности. Однако менеджеры были также уверены, что при прохождении предложения по официальным каналам они получат отказ... Поскольку в организациях так или иначе существуют те или иные коалиции, постарайтесь идентифицировать эти процессы и научиться управлять ими.

Б. Оцените значимость поддержки со стороны менеджеров среднего звена

Высшее руководство не всесильно. В той или иной степени оно зависит от менеджеров среднего звена, от их технических знаний и функциональных навыков... Если руководство организации примет решение и будет неуклонно проводить его, не обращая внимания на отношение менеджеров среднего звена, сопротивление со стороны образуемых последними коалиций может весьма существенно снизить эффективность подобного рода действий, а то и вовсе свести их на нет... Как показывает анализ опыта японских компаний, никогда не жалейте времени на создание позитивного отношения к своим начинаниям со стороны персонала компании — это лучший вид инвестиций.

В. Учитесь использовать политические средства

...Политический инструментарий управления формировался в течение многих столетий, и анализ накопленного опыта может оказаться весьма полезным и для руководства коммерческой организацией...

1. *Эквифинальность.* Как правило, примерно одни и те же результаты могут быть получены при использовании различных методов. А потому руководству необходимо осознать, что достигнутый результат важнее, чем методы, которыми он достигается...
2. *Выполнимость.* Политики очень быстро поняли, что гораздо лучше согласиться на удовлетворительные результаты, чем *потерпеть поражение* при попытке добиться «оптимальных» результатов на основе непопулярной стратегии..
3. *Генерализация.* Переключение внимания с частных вопросов на более общие (например, со снижения цен на повышение качества продукции) помогает развязать руки руководству компании в поисках стратегии и соответствующих ей политических методов, в достаточной мере эффективных и одновременно способствующих пониманию персоналом задач организации...
4. *Фокус на первостепенные вопросы.* Концентрация внимания на первостепенных вопросах позволяет отвлечься от текущих нужд в пользу долгосрочных, а потому и более фундаментальных интересов организации. Например, автомобильная и сталелитейная промышленность, фокусируя внимание на вопросах выживания, смогли склонить профсоюзы к уступкам в области политики заработной платы.
5. *Прогноз поведения коалиций.* Коалиции формируются вокруг текущих организационных проблем. Руководство компании должно быть готово к тому, чтобы уделять больше внимания анализу текущих вопросов, выявляя потенциальных участников коалиций, [а затем идентифицируя] возможные причины, по которым те или иные индивиды готовы примкнуть к ним...

Г. Управляйте поведением коалиций

Что может сделать руководство компании в ситуации, когда оно столкнулось (или предвидит возникновение противоречий) с коалицией, оппозиционной по отношению к выбранной им стратегии? Есть два основных пути:

1. Научиться управлять коалиционной структурой организации с целью ограничить влияние оппозиции…
2. Пересмотреть стратегию и/или соответствующую ей политику таким образом, чтобы снять конфронтацию...

В распоряжении руководства имеется несколько возможностей:

1. *Управление последовательностью решения вопросов.* Этот путь может вызвать образование самых различных коалиций...
2. *Выделение важнейших вопросов.* Во время деловых встреч, письменных обращений или церемоний необходимо постоянно подчеркивать значение отдельных вопросов, что способствует образованию более управляемой коалиционной структуры. Коль скоро коалиции созданы и позиции определены, тем или иным их участникам будет весьма непросто «отречься» от первоначально заявленных точек зрения...
3. *Разбиение проблем на отдельные подвопросы.* Разбиение способствует уменьшению противодействия оппозиционной коалиции по той простой причине, что для ее формирования и поддержания требуются время и силы. Чем менее значителен вопрос, тем меньше найдется охотников вступать в борьбу за то или иное его решение. Быстро сменяющие друг друга мелкие вопросы также могут затруднить поддержание стабильности коалиций.

Д. Предпринимайте прямые действия против оппозиционной коалиции

1. *Создавайте упреждающие коалиции.* Если руководство компании предвидит возникновение оппозиционной коалиции, оно само может организовать «группу поддержки» своей стратегии из менеджеров среднего звена, предварительно распространив в организации соответствующую информацию. Члены упреждающей коалиции вряд ли окажутся впоследствии в рядах активно действующей оппозиционной группы…
2. *Если оппозиционная коалиция уже сформировалась, создайте контркоалицию.* Инициатива первого шага в этом случае (со всеми ее преимуществами) остается на стороне оппозиции.
3. *Измените положение лидеров оппозиционной коалиции в организации...* Информация, относящаяся к позиции организации, и связанные с ней стандартные схемы взаимодействий могут облегчить менеджеру создание коалиции и управление ею... Так, перемещая или, в особых случаях, даже понижая в должности лидера оппозиционной коалиции, можно оказывать существенное воздействие на его потенциальную эффективность.
4. *Кооптируйте членов коалиции.* Назначение членов коалиции в советы директоров, комитеты или рабочие группы приблизит их к новой информации о ситуации, а новые схемы социального влияния в итоге могут привести к пересмотру взглядов, приведших их в стан оппозиции.

5. *Усильте разъяснительную работу с членами коалиции...* Данный метод особенно эффективен в тех организациях, руководство которых не поддерживает тесных связей с персоналом, т. е. общается преимущественно с отдельными, ключевыми фигурами из числа подчиненных, которые, возможно, не слишком эффективно информируют остальных работников о предлагаемой руководством стратегии (при том, что сами эти посредники сочувственно к ней относятся).
6. *Избавление от лидеров коалиции.* Лидеры оппозиционной коалиции часто имеют достаточно сильную мотивацию для того, чтобы не принимать предлагаемую руководством стратегию. Ведь создание и руководство деятельностью коалиции требуют от лидера значительных энергетических затрат... А потому устранение лидеров коалиции часто является эффективным способом борьбы с ней.

В том случае если при принятии решения руководство организации одержало верх над оппозиционной коалицией, ему необходимо подготовиться к серьезным трудностям при осуществлении стратегии, ведь у него нет полной поддержки среди сотрудников. В определенных ситуациях целесообразно признать поражение и изменить стратегию.

растущем числе ориентированных на ту или иную сферу их деятельности групп давления. Стратегия в перспективе макровласти заключается, во-первых, в умении отвечать запросам внешних участников игры и, во-вторых, использовать последних на благо организации.

Внешний контроль со стороны организаций

В своей пионерской работе «Внешний контроль над организациями» Дж. Пфеффер и Г. Салансик набросали «эскиз» теории макровласти (которую было бы точнее назвать, пожалуй, «внешним контролем *со стороны* организаций»). Авторы утверждают, что организации «могут адаптироваться в соответствии с требованиями внешней среды или... могут попытаться изменить окружение так, чтобы уже оно соответствовало их способностям» *(Pfeffer* and *Salancik,* 1978:106). Первого взгляда придерживается школа внешней среды, второго — школа макровласти. Позиция последней состоит в акцепте на активные воздействия или переговоры с субъектами внешнего окружения. Такая постановка вопроса позволяет Дж. Пфефферу и Г. Салансику перейти к описанию тех способов, при помощи которых организация может осуществлять ясные, осознанные стратегии политического характера. Действительно, значительная часть обсуждаемых ими стратегий никак не менее генерическая, чем стратегии школы позиционирования. А в некоторых случаях они просто совпадают! Например, если слияние рассматривается школой позиционирования как экономическая стратегия, здесь оно считается политическим инструментом, реализующим политические цели — власть и контроль. У. Мултон и Г. Томас обсуждают как преднамеренную стратегию даже банкротство *(Moulton* and *Thomas,* 1978).

Различия школ состоят в том, кого и как Дж. Пфеффер и Г. Салансик включают в сопоставимый с точкой зрения М, Портера и других авторов школы позиционирования внешний контекст организаций. Так, они «объединяют» заинтересованные

группы компании и ее акционеров, а термин «рынок» заменяют термином «внешняя среда». Таким образом, число действующих лиц и сил на «горизонте» организации существенно возрастает.

Дж. Пфеффер и Г. Салансик полагают, что традиционная картина рынка как открытой «арены», на которой, по выражению М. Портера, организации «не стесняются в борьбе за свои позиции», в развитых экономиках вытесняется организационными, регулятивными и профессиональными системами, связанными между собой достаточно сложными отношениями. В данных обстоятельствах первоочередной организационной проблемой становится:

> ...управление обменом и взаимоотношениями с разнообразными группами, интересы которых затрагиваются действиями компании. Растущая взаимозависимость компаний определяет положение, когда организационные и межорганизационнные эффекты опосредуются не столько безличными силами рынка, сколько регулированием и политическими переговорами... Переговоры, политические стратегии, управление институциональными отношениями организации, — именно эти вопросы приобретают все большее значение *(Pfeffer and Salancik,* 1978:94).

Как следствие, организации имеют в своем распоряжении три базовые стратегии:

- *Решение каждой проблемы в отдельности по мере их возникновения.* Данную стратегию можно трактовать как еще один вариант «последовательного внимания к целям» *(Cyert and March,* 1963), но теперь уже на уровне макровласти. Вместо того чтобы справиться с проблемами одним решительным усилием, организация преодолевает барьер за барьером, к примеру сначала пытается решить насущные финансовые проблемы, а затем уже предпринимает действия, направленные на укрепление рыночных позиций (96).
- *Руководствуясь стратегическими соображениями, организация регулирует информационные потоки.* Данная стратегия позволяет ей манипулировать ожиданиями и влиять на итоговый результат. «Уровень удовлетворения или разочарования группы определяется ее ожиданиями, ее прошлыми приобретениями, а также успехами конкурирующей группы. Так, наемные работники могут отказаться от требования об увеличении заработной платы, если предприятие находится на грани банкротства, а поставщики, кредиторы и владельцы также терпят убытки. Однако если окажется, что их обманули и что собственники на самом деле тайно получают прибыли, возможен взрыв возмущения. В интересах организации сделать так, чтобы каждая группа или организация чувствовала, что она получает максимум из возможного. Конкретные же сведения о "приобретениях" той или иной группы — самая страшная тайна организации» (96).
- *Организация может восстанавливать одну группу против другой.* Например, «требование муниципальных работников повысить заработную плату может быть противопоставлено требованиям жителей города о снижении налогов» (97).

Некоторые организации стремятся к уменьшению внешних зависимостей или же по крайней мере к достижению соглашения со сторонними организациями для того, чтобы действовать в данной среде сообща. Современные стратегии предполагают адаптацию структуры и информационных систем, в то время как стратегии, направ-

ленные на сокращение зависимости и достижение контроля над внешними факторами, предполагают слияния (абсорбция внешних сил), лоббирование выгодных для себя действий правительства (например, тарифное или иного рода регулирование коммерческой деятельности) и т. д. Возможно и использование неформальных или закулисных методов. В начале XX в. довольно широкое распространенно получили различные виды объединений нескольких организаций, что позволяло обратить их конкурентную взаимозависимость во взаимное же преимущество через соглашения о фиксированных ценах и разделе рынков. Впоследствии многие из этих методов были объявлены незаконными, однако большая часть их используется и поныне, хотя и в скрытой форме (что привело к тому, что они стали просто вездесущими).

В целом, на одном из полюсов организационного континуума организация становится *инструментом* в руках внешних могущественных групп, когда ее деятельность определяется внешними по отношению к ней мотивами, например ее владельцем *(Mintzberg,* 1982). На противоположном полюсе группируются организации, сравнительно *закрытые* для внешних воздействий, — монополии, когда, к примеру, ни одна из заинтересованных групп не оказывает реального влияния. Таким образом, организация становится скорее источником, чем предметом влияния. Между полюсами находятся организации, которые испытывают на себе воздействие нескольких фокусированных групп влияния, а потому оказываются перед лицом довольно сложной, *разделенной* системы власти. В приводимом ранее примере с группами внутри пенитетарного учреждения (а попросту тюрьмы) — это раскол между сотрудниками, которые рассматривают его как средство наказания, и служащими, воспринимающими его как инструмент социальной реабилитации заключенных. Или же это корпорация с концентрированным в одних руках управлением, которая сталкивается со столь же сильным профсоюзом или одним чрезвычайно влиятельным и важным клиентом. Главной задачей макровласти, конечно же, является достижение второго статуса, т. е. сравнительно высокой степени закрытости для внешних влияний.

Ряд довольно популярных прикладных работ в области макровласти посвящен главным образом анализу заинтересованных групп, стратегическому маневрированию и выработке кооперативных стратегий. Ниже мы более подробно обсудим каждую из них. Сейчас же отметим, что все три концепции тесно связаны с теориями рассматривавшихся нами школ, а потому излагать их мы будем в терминах неких гибридных взглядов на стратегический процесс.

Анализ заинтересованных групп

Анализ поведения заинтересованных групп — это попытка совладать с политическими силами на основе рационального подхода и в определенной мере — стремление школы планирования избавиться от сопутствующей политике грязи. Некоторые из этих идей обобщаются в предложенной Р. Фрименом модели «Процесс формулирования стратегии заинтересованных групп», которую мы и приводим ниже.

1. *Анализ поведения заинтересованных групп.* «Первый шаг в создании стратегических программ для заинтересованных групп — анализ поведения... Мы выделяем по крайней мере три категории поведения любой из заинтересованных групп по каждому вопросу... Это *актуальное, или наблюдаемое,*

поведение..., потенциальная кооперация..., которая может иметь место в будущем и которая позволит организации достичь положительных результатов в данном вопросе... (и) *конкурентная угроза,..,* которая генерирует помехи или препятствует достижению целей организации» *(Freeman,* 1984:131-132).

2. *Объяснение поведения заинтересованных групп.* «Следующая задача — логическое объяснение поведения заинтересованных групп... Ее решение предполагает, что менеджер пытается представить себя на месте их представителей, старается вжиться в эту роль...» (133).
3. *Анализ коалиции.*« И последний аналитический шаг при построении стратегических программ для заинтересованных групп — поиск возможных коалиций среди себе подобных» (131-13:1).

По мнению Р. Фримена, процесс формулирования стратегии для заинтересованных групп определяет четыре генерические стратегии; наступательную (попытка повлиять на цели других групп), защитную (попытка увязать решение спорного вопроса с уступками в других, более значимых для группы), направленную на сохранение позиций и направленную на изменение правил игры.

Хотя подобный подход должен импонировать склонным к планированию индивидам, мы не можем представить себе, что менеджмент корпорации будет анализировать позиции групп, оказывающих влияние на ее деятельность, а затем в соответствии со строгой процедурой пытаться уравновесить оказываемое на них давление. Более реалистичной нам представляется концепция стратегического маневрирования.

Стратегическое маневрирование

Поскольку наиболее эффективным способом контроля над внешними игроками является постоянное наблюдение за их действиями, внимание многих исследователей привлекают различные способы стратегического маневрирования организаций. Такого рода усилия были стимулированы работами М Портера (прежде всего «Конкурентной стратегией», 1980), который уделяет значительное внимание этим вопросам (вот как звучат некоторые названия глав его книг: «Рыночные сигналы», «Конкурентные таги»).

Обсуждение данных проблем, конечно, можно было бы включить и в раздел, посвященный школе позиционирования (анализ направленных на защиту рыночных позиции организации конкурентных шагов). Однако в ней они могли попросту затеряться. И не только потому, что глава эта и так слишком длинна, но и в силу ее направленности.

К. Клаузевиц писал о том, что «война — ото продолжение политики другими средствами». Задача политики состоит в том, чтобы добиться определенных результатов без деструктивной физической конфронтации. Перечисляемые М. Портером меры и контрмеры адресованы преимущественно фирмам, которые закрепились на выгодных для них позициях и стремятся к сохранению равновесия, из которого они извлекают значительные выгоды. Маневрирование используется для того, чтобы подать соперникам сигнал о том, что «худой мир лучше доброй ссоры». Такова обратная сторона дипломатии: сочетание угроз и посулов, и все для того, чтобы добиться желаемого.

Соответственно стратегия здесь более хитроумие, чем позиция, причем предпринимаемые действия (ложные выпады и другие ходы, зачастую ориентированные на обман конкурентов, введение их в заблуждение) направлены против установленных в прошлом основ порядка. В посвященной данной проблеме литературе часто рассматриваются ситуации, когда компании начинают «подавлять соперников своим авторитетом». М. Портер в своих работах не использует термин «политика», однако, несмотря на то что те или иные действия могут иметь и экономические мотивы, они, вне всяких сомнений, родом из политического арсенала (т. е. мы имеем дело с политической стороной позиционирования).

Но процесс создания стратегий имеет ряд особенностей, которые, к сожалению, не рассматриваются ни в других разделах школы позиционирования, ни в работах М. Портера. Если в рамках школы позиционирования акцепт делается на систематическом анализе, получении научных данных, тщательной разработке стратегии, то здесь успех в большей степени зависит от непосредственных впечатлений, быстроты реакции и хорошего чутья, прогнозирования будущих действий конкурентов. Вот почему мы рассматриваем этот материал в данном разделе. Стратегическое маневрирование и в самом деле может затеряться в школе позиционирования! Но это отнюдь не означает, что стратегическое маневрирование не может иногда рядиться в одежды анализа. Обратите внимание на слова М. Портера но поводу тех шагов, которые, по его мнению, доступны фирме в ситуации олигополии (см. вставку «М Портер о стратегических маневрах»), А затем спросите себя, способна ли фирма реально осуществить столь подробно расписанные ходы.

Аналогичные проблемы стратегического маневрирования (возможно, несколько более агрессивного) анализировал и основатель Бостонской консультационной группы Б. Хендерсон. Исследователь акцептировал внимание на двух моментах: «Во-первых, руководство компании должно вынудить каждого из конкурентов немедленно отказаться от приложения максимальных усилий по привлечению клиентов и получению прибылей. Во-вторых, такое принуждение основывается не столько на применении аналитических методов и дедукции, сколько на эмоциональных и интуитивных факторах» *(Henderson,* 1979:27). С другой стороны, предлагаемые Б. Хендерсопом правила разумного конкурентного маневрирования в значительной мере опираются на аналитические методы:

1. Вы должны, насколько это возможно, знать ставки готового к столкновению конкурента. Особенно важно не то, что теряете или приобретаете вы, но то, что теряет или приобретает ваш конкурент, поскольку именно это является фактором, определяющим его склонность к компромиссу,
2. Чем меньше конкурент знает о ваших ставках, тем меньше у пего преимуществ. В отсутствии точки отсчета он не имеет возможности определить вероятные пределы вашего рационального поведения.
3. Для того чтобы получить преимущество при переговорах с конкурентом, совершенно необходимо знать его характер, ценности, мотивы и привычный образ действий.
4. Чем более случайный характер будут носить ваши требования, тем сравнительно сильнее будет ваша позиция — при условии, что это не вызывает у конкурента эмоциональной реакции.

М. ПОРТЕР О СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАНЕВРАХ

(Porter, 1980:91-100)

Поскольку в ситуации олигополии фирма в определенной степени зависит от поведения своих соперников, выбор правильного конкурентного хода предполагает поиск вариантов, которые дадут оперативный результат (и не потребуют длительных или серьезных сражений)...

- Один из общих подходов состоит в использовании превосходства в ресурсах и возможностях фирмы для того, чтобы *склонить* обстоятельства в выгодную для себя сторону невзирая на возможные ответные действия соперников. Такой подход можно назвать подходом *грубой силы.* Он возможен только в тех случаях, когда фирма обладает совершенно очевидным превосходством,... и лишь до тех пор, пока конкуренты правильно оценивают ее положение и не предпринимают ошибочных попыток изменить свои позиции.
- Поиск возможностей упрочения позиции фирмы предполагает осуществление неких первоначальных ходов, которые не несут в себе непосредственной угрозы целям конкурентов...
- Существует большое количество ходов, которые могут существенно улучшить позиции фирмы, не подвергая угрозе цели конкурентов, поскольку именно в этом и заключается суть олигополии. Таким образом, ключом к успеху в подобных действиях является предсказуемость ответных мер и возможность повлиять на них...

  Что касается ходов противоположного типа, которые содержат в себе угрозу целям конкурентов, то ключевыми вопросами здесь являются следующие: (1) насколько вероятны ответные меры? (2) как скоро они будут предприняты? (3) насколько эффективными они могут быть? (4) насколько жестким может быть контрход (где жесткость понимается как готовность конкурента нанести ответный удар, пусть даже ценой собственной выгоды)? (5) можно ли повлиять на такие ответные действия?
- ...В равной степени важно учитывать необходимость удержать или же парировать ответные шаги конкурентов... Хорошо выстроенная защита нередко подводит конкурентов к решению о неразумности новых атак. Как и наступательные ходы, оборона может быть организована путем принуждения конкурентов к отступлению. Однако наиболее эффективная защита — это *предотвращение принципиальной возможности столкновений.* Для того чтобы блокировать ответные ходы конкурентов, необходимо создать у них твердое убеждение о неотвратимости возмездия.

Если же конкурент все-таки сделал ход, принудить его к отступлению может осознание им отсутствия возможностей реализации своих целей, понимание негативных последствий атаки...

- Важнейшим моментом планирования наступательных или оборонительных конкурентных шагов является понятие обязательств. Заранее принятые на себя фирмой обязательства свидетельствуют о неотвратимости ее оперативного энергичного ответа на «агрессию» и могут стать краеугольным камнем оборонительной стратегии... Принятие обязательств — форма недвусмысленного оповещения о ресурсах фирмы и ее намерениях.

5. Чем менее произвольными будут казаться ваши действия, тем более произвольными они могут быть на самом деле.

Эти правила составляют суть искусства балансирования на грани мира и войны в бизнесе, они являются путеводными линиями при движении к победной стратегии. Одержав победу на этом поле, вы сможете конвертировать ее и в победу в терминах объема продаж, снижения затрат и повышения прибылей (32-33).

Рассматривая подобные проблемы скорее с социологической, чем с экономической стороны, Пол Хирш дал достаточно красочное описание применяемых организациями для реализации и защиты своих стратегий политических приемов *(Hirsch,* 1975). Отмечая разницу в прибыльности фармацевтических и звукозаписывающих компаний, несмотря на схожесть характеристик продукта и способов его распределения, П. Хирш указывает, что она определяется более тонкими политическими маневрами первых. Такое мастерство во многом связано с более активным стилем управления в «институциональной» среде отрасли, включая сюда и ограничения на вхождение на рынок того или иного продукта, уровень цен и способов продвижения (все эти сферы регулируются законодательством). Вполне возможно, что фармацевтические фирмы сами «выстроили» институциональную среду, в которой им приходится действовать, в том числе и при помощи сложной системы совместных и взаимовыгодных действий. Вот превосходный пример использования макровласги!

Построение кооперативных стратегий

«Сети», «коллективные стратегии», «совместные предприятия» и другие «стратегические альянсы», а также «стратегические источники», — таков новый словарь терминов стратегического управления. Т. Эльфринг и Г. Вольберда считают, что сторонники данного направления постепенно объединяются в самостоятельную, так называемую «пограничную школу» стратегического менеджмента *(Elfring* and *Volberda,* 1998).

По мере быстрого распространения кооперации формирование стратегии постепенно перестает быть исключительным достоянием одной-единственной организации и становится обоюдным процессом, в котором принимают участие несколько партнеров. Возможность создания *коллективной* стратегии предполагает, что при ведении *переговоров* каждая отдельная фирма должна учитывать сложность организационных отношений в *деловой сети.* В этом процессе, несомненно, присутствуют моменты планирования и позиционирования, но, как мы увидим впоследствии, на заднем плане явно просматриваются властный и в особенности переговорный аспекты стратегии. Рассмотрим отдельные элементы этого процесса.

ДЕЛОВЫЕ СЕТИ. Тот факт, что организационные связи разветвляются вширь и особенно вглубь, нашел отражение в сетевой модели (создание которой относят к исследованиям, проводившимся в Шведском университете г. Упсалы в середине 1970-х гг.). Организации действуют не в изолированном пространстве, а в сложной паутине различного рода взаимодействий с другими лицами, включая сюда поставщиков, конкурентов и клиентов *(Hakansson* and *Snehota,* 1989:190). Подобный взгляд в значительной мере подрывает традиционную «робинзонаду» понимания формирования стратегии, в которой «эгоцентрические организации» рассматриваются как «сталкивающиеся с безликой окружающей средой отдельные единицы» (*Astley,* 1984:526).

КОЛЛЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ. Данный термин был предложен Грэхемом Эстли и Чальзом Фомбруном для описания «коллективной» природы процесса формирования стратегии участников сети *(Astley* and *Fombrun,* 1983). Ученые утверждают, что помимо корпоративных стратегий (о какой именно сфере бизнеса идет речь?) и деловых стратегий (на какой основе должны мы конкурировать в каждом случае?) организации должны разрабатывать учитывающие сложную систему взаимозависимостей стратегии на коллективном уровне. Г. Эстли идет еще дальше, утверждая, что при формировании стратегии «сотрудничество» должно доминировать над «конкуренцией».

Всеобщие взаимосвязи пронизывают корпоративное сообщество снизу доверху, каждая организация оказывается интегрированной в систему коллективных единиц, сама природа которых не допускает одиночных, изолированных действий. Такой ситуации в гораздо большей степени отвечает дух сотрудничества, когда организации постепенно отказываются от ориентации на конкурентный антагонизм. Следует уделить внимание институционализации подобной всеобщей лояльности, поскольку именно эти факторы играют все большую роль в современном корпоративном сообществе *(Astley,* 1984:533).

Одним из первых примеров такого рода могут служить недавние события в банковской отрасли: «...осознание общих интересов субъектами различных сегментов отрасли выражается в широком распространении сетей банкоматов. По мере того как к электронным сетям подключается все большее число банков и сберегательных учреждений, межгосударственный банковский бизнес становится реальностью, ограниченной лишь в терминах национального регулирования трансакций» *(Fombrun* and *Astley,* 1983:137).

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬЯНСЫ. Концепция деловых сетей и коллективных стратегий наравне со все шире распространяющейся практикой разного рода союзов компаний инициировала шквал публикаций и исследований по поводу *стратегических альянсов.* Речь идет о различного рода кооперативных соглашениях (как, например, об объединении усилий и обмене результатами научно-исследовательских разработок при совместном производстве нового продукта), которые заключались, как правило, между поставщиками и покупателями или между партнерами (остававшимися конкурентами в других сферах деятельности). «Совместные предприятия» — это стратегические альянсы, в которых партнеры занимают равные позиции в новом деле. С другой стороны, термин «кооперативные соглашения» означает ситуации *неравного* сотрудничества — такие, например, как долгосрочные контракты, лицензии, франчайзинг и соглашения на условиях сдачи объекта «под ключ». И если совместные предприятия были популярны всегда, то другие кооперативные соглашения получили быстрое распространение в 1980-1990-х гг., когда буквально каждый день возникала какая-то новая форма сотрудничества. Перечень подобных альянсов приводится в табл. 8.1.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ. Одной из наиболее модных в настоящее время форм кооперативных соглашений является практика обращения к так называемым стратегическим внешним источникам (аутсорсинг) — прямая противоположность ориентации на внутренние ресурсы и действия. Несколько раньше мы уже обсуждали проблему «производить или закупать». Согласс-

Таблица 8,1. Различные типы стратегических альянсов
Источник: *Pekar* and *Allio,* 1994:56.

ТИПЫ АЛЬЯНСОВ	ПРИМЕРЫ
Совместное ведение рекламной кампании	*American Express* и *Toy 'R' Us* (совместные действия в области телевизионной рекламы и продвижения товаров)
Партнерство в области научно-исследовательских разработок	*Cytel* и *Sumitomo Chemicals* (альянс с. целью разработки следующего поколения биотехнологических препаратов)
Соглашения о передаче *и* пользование системы сервиса	*Cigna u United Motors Works* (соглашение об оказании финансовой помощи неамериканским фирмам и государственным организациям)
Совместное использование системы распределения продукции	*Nissan u Volkswagen (Nissan* продает автомобили *Volkswagen* в Японии, а последняя — продукцию парпера в Европе)
Передача технологий	*IBM* и *Apple. Computers* (соглашение по разработке операционных систем)
Совместное участие и торгах	*Boeing, General Dynamics u Lockheed* (совместные действия, приведшие к победе в конкурсе на производство модернизированного тактического истребителя)
Совместное производство	*Ford u Mazda* (разработали и производят аналогичные машины на одних и тех же производственных/сборочных линиях)
Совместная разработка естественных ресурсов	*Swift Chemical Co., Texasgulf, RTZ* и *US Borax* (базирующееся в Канаде совместное предприятие по добыче полезных ископаемых)
Партнерство государственных и промышленных организаций	*DuPont* и Национальный институт рака *США (DuPont* работал с Институтом рака на первой фазе клинических испытаний 1L (изопланарные инжекционные интегральные логические системы))
Внутрикорпоративное отделение (совместная дочерняя компания)	*Cummins Engine* и *Toshiba Corporation* (создали новую компанию для разработки и маркетинга продукции из нитрида кремния)
Обмен лицензиями	*Hoffman-La Roche u Glaxo* заключили соглашение о продаже на территории США противоязвенного препарата *«Zantac»*

но Р. Венкатесану, в тех случаях, когда <<компании-поставщики имеют явно выраженные конкурентные преимущества — значительные масштабы производства, более низкие издержки или же более сильную мотивацию, — необходимо отказаться от собственного производства комплектующих в пользу внешних источников» *(Venkatesan,* 1992:98). Иными словами, если производство некой продукции (услуг) не относится к числу ваших стержневых компетенций, целесообразно обратиться к внешним поставщикам.

Деловые сети, альянсы, коллективные стратегии, внешние источники, — развитие всех этих процессов приводит к тому, что когда-то четкое разделение компаний исчезает. По мере того как сетевые структуры вытесняют малоподвижные иерар-

хии как внутри компаний, так и на открытых рынках, границы между ними постепенно стираются, становятся условными. Указанные обстоятельства приводят к тому, что сложность процесса созидания стратегии постоянно возрастает (на порядки, если верить тому, что написано в нашей книге).

АЛЬЯНСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОЛИТИКИ? Все вышеизложенное, как следует из подзаголовка данного раздела, касается понимания стратегии как переговорного процесса. Но в какой степени эти соображения относятся к названию главы? Иными словами, в какой степени мы можем рассматривать подобные альянсы не столько в экономических категориях, сколько в терминах власти? И что там насчет политики?

По большей части в данной главе обсуждаются экономические проблемы — те же самые конкурентные стратегии, пусть и в несколько более сложных ситуациях (см. фрагмент из книги Г. Хэмела и др. «Принципы коллаборативных преимуществ»). Однако здесь могут быть и некие иные, скрытые мотивы.

Как мы уже отмечали, многие альянсы содержат в себе, пусть и непреднамеренно, политическую составляющую, а значит, противостоят чисто экономическим, конкурентным силам. Создание стратегических союзов предполагает взаимную выгоду сторон, а потому является исключительным событием. И в этом случае на смену конкурентным взаимодействиям, по крайней мере на время, приходят более стабильные отношения. Некоторые альянсы преследуют цель ослабления накала конкурентной борьбы и защиты рынка. Конечно, существуют и откровенно политические союзы — например, когда крупные стабильные фирмы предпринимают совместное выступление с тем, чтобы «поставить на место» небольшие «молодые» компании. А что можно сказать о тех случаях, когда альянсы заключаются между компаниями, которые во всех иных ситуациях непременно были бы конкурентами? А. Бранденбургер и Б. Налебуфф называют такие отношения *«коокуренцией» (Brandenburger* and *Nalebuff,* 1995). Под поверхностью кооперативных отношений нередко скрывается острое соперничество. Однако здесь, несомненно, присутствуют и сглаживающие конкуренцию отношения сотрудничества. Сможет ли фирма в достаточной мере точно разделять эти моменты или же в один прекрасный день нас спеленают некой смирительной рубашкой сетевых структур (что, по мнению многих обозревателей, уже происходит в отношениях между большим бизнесом и правительственными кругами, особенно во Франции)? Нам просто следует быть более внимательными к политическим последствиям тех или иных экономических шагов. В этом и состоит суть позиции школы власти.

Заключение

Основные положения школы власти

Ниже, для того чтобы свести воедино результаты обсуждения, мы приводим основные положения школы власти.

1. *Формирование стратегии определяется властными и политическими силами, будь то процессы, происходящие внутри организации, или же действия организации во внешней среде.*
2. *Возникающие таким образом стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы.*

ПРИНЦИПЫ КОЛЛАБОРАТИВНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

(Hamel et al, 1989:134)

- *Коллаборационизм, или сотрудничество, — это продолжение конкуренции другими средствами.* Успешно действующие фирмы всегда помнят о том, что их новые партнеры со временем могут превратиться в конкурентов. Они вступают в альянсы, преследуя четкие стратегические цели, прекрасно отдавая себе отчет в возможном влиянии их успешных действий на долгосрочные интересы новых партнеров.
- *Гармония — не самый значимый показатель успеха.* В действительности небольшой конфликт может быть наилучшим свидетельством взаимной выгоды сотрудничества. Большинство альянсов не являются равновыгодными для партнеров в долгосрочном периоде. Ваш союзник может быть вполне удовлетворен даже в том случае, когда он незаметно утрачивает стержневые компетенции.
- *Кооперация имеет свои пределы. Компаниям следует внимательно отнестись к допустимым границам конкурентных компромиссов.* Стратегические альянсы — это живые отношения, а потому они постоянно находятся в движении, часто выходя за пределы официальных соглашений или же тех целей, которые преследовало руководство компании. То, какая информация включается в обмен, зависит от целого ряда конкретных обстоятельств, причем часто решение принимают инженеры и операционные менеджеры. А потому успешно действующие компании информируют всех своих сотрудников на всех уровнях о допустимых пределах обмена информацией с данным партнером.
- *Основная цель альянса — научиться чему-нибудь у партнера.* Успешно действующие компании рассматривают подобные союзы как своего рода окно, позволяющее оценить широту возможностей партнера. Они используют стратегические альянсы для того, чтобы приобрести какие-то навыки, и за пределами официальных соглашений систематически распространяют новый опыт в своих организациях.

3. *Микровласть рассматривает создание стратегии как взаимодействие, основывающееся на методах убеждения, переговоров, а иногда и прямой конфронтации, в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций, ни одна из которых не обладает доминирующими позициями в течение длительного периода времени.*
4. *Макровласть рассматривает организацию как стремящуюся к своему благополучию посредством контроля над действиями других агентов рынка или путем кооперации с ними. При этом компании опираются как на стратегическое маневрирование, так и на коллективные стратегии в различного рода сетевых структурах и альянсах.*

Критические замечания, обсуждение контекста и вклада школы власти

К настоящему моменту наше критическое рассмотрение каждой школы сложилось в некую общую схему по крайней мере в одном отношении. Процесс формирования стратегии имеет дело с властью, но с *не одной только властью.* Рассматриваемая

нами школа, как и все прочие, несколько преувеличивает или преуменьшает значение определенных факторов. В данном случае недооцениваются интетративные силы, такие как лидерство и культура, впрочем, как и само понятие стратегии.

Более того, если мы отмечали позитивную роль политических методов в осуществлении назревших организационных перемен, тормозящихся устоявшимися и более легитимными формами влияния, то верно и обратное — они также могут быть источником серьезных сбоев и дезорганизации в работе. Правда, большинство исследователей (не говоря уже о тех, кто с удовольствием использует политические приемы на практике) склонны относиться к ним с некоторой аффектацией, что нередко заслоняет и другие не менее важные моменты. Например, увлечение макровласти альянсами может привести к весьма серьезным проблемам в сообществе крупных организаций (тайные сговоры и закулисные дела). Но в научной литературе данный аспект практически не рассматривается. Многие из нас переживают пору безудержного, безоглядного увлечения этими концепциями.

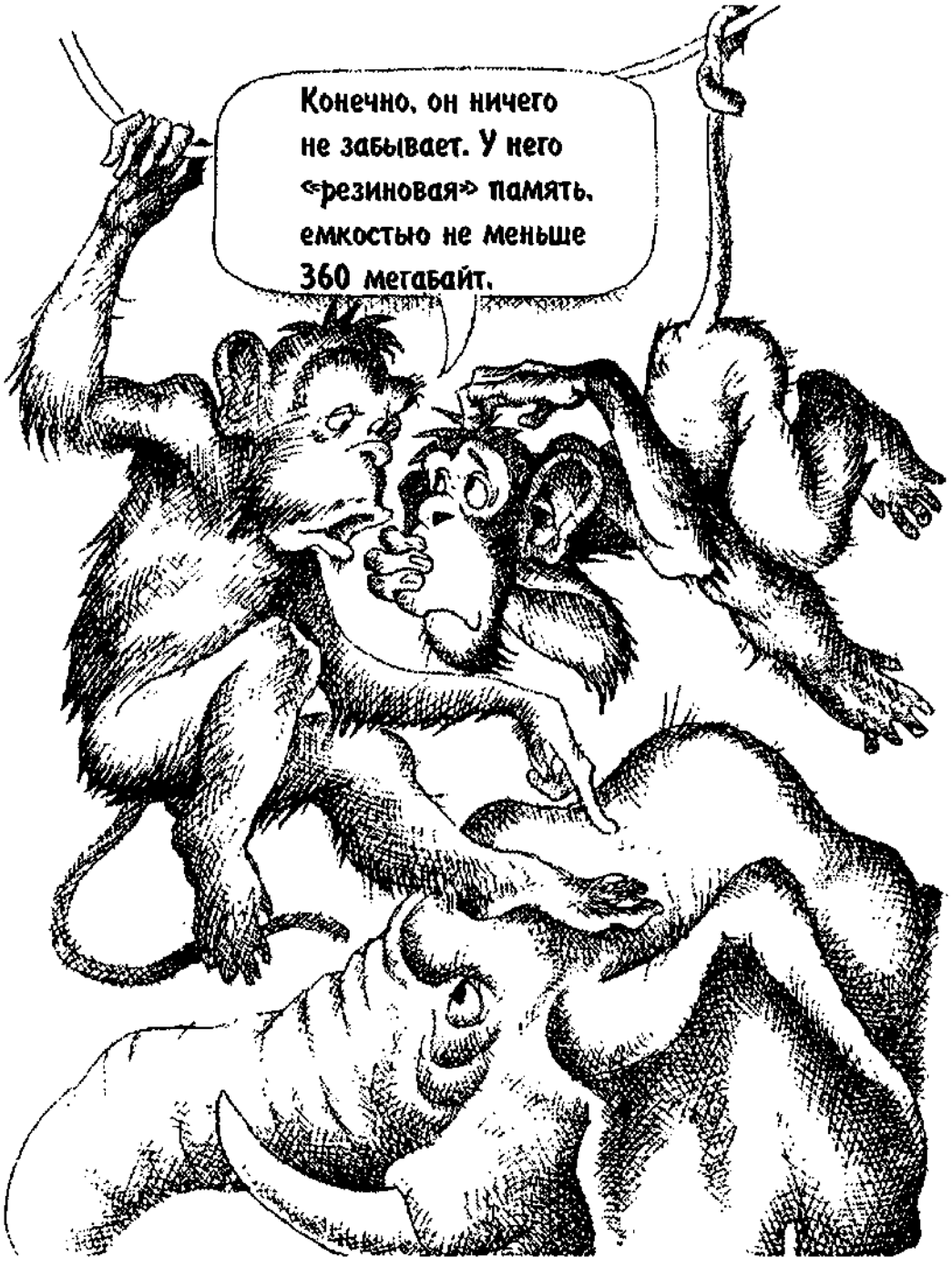
Отметим попутно, что анализ процесса формирования стратегии вне политических и властных его измерений представляется нам далеко не полным. Особенно большое значение они приобретают (а) во времена *серьезных перемен,* когда неминуемо происходят существенные изменения в политике и властных отношениях, что часто приводит к конфликтам; (б) *в крупных устойчивых организациях* (для макровласти) и (в) *для сложных, в высокой степени децентрализованных организаций высококвалифицированных работников* (для микровласти) (университеты, исследовательские лаборатории и кинокомпании), в которых многие действующие лица обладают властью и намереваются отстаивать свои интересы. Политические методы также часто используются (г) во время длительных периодов *застоя,* характеризующихся блокировкой стратегических изменений, возможно, по причине жесткой позиции власть предержащих, а также (д) во время периодов дестабилизации, когда организация не в силах сколько-нибудь ясно определить направление собственного развития, так что принятие решений часто превращается в ситуацию, когда все сваливается в кучу и все возможно.

Школа власти внесла значимый вклад в развитие арсенала стратегического менеджмента (понятия «коалиции», «политических игр» и «коллективной стратегии»). Она также обратила внимание на важность использования политических методов для осуществления стратегических перемен тогда, когда приходится выступать против ведущих действующих лиц, стремящихся законсервировать ситуацию, сохранить *status quo.* Конечно, политика может быть и фактором противодействия стратегическим изменениям, но, пожалуй, не столь эффективным, как силы культуры, к обсуждению которых мы и переходим в следующей главе.

9

ШКОЛА КУЛЬТУРЫ

Построение стратегии как КОЛЛЕКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС



Это очень просто, Анджин-сан,
Надо только изменить свое представление о мире,

Джеймс Клэйвелл, Сёгун

Культура есть зеркальное отражение власти. Власть «берет в руки» объект, называемый организацией, и дробит его на части; культура же связывает совокупность индивидов в единую сущность под названием организация. Как следствие, первую интересует прежде всего собственная выгода, а вторую — всеобщая польза. Соответственно и литература школы, которую мы называем культурной (ее представители считают источником формирования стратегии общественную силу культуры), зеркально отображает построения школы власти. Если внимание последней сосредоточено на влиянии внутренней политики на продвижение стратегических изменений, то первая концентрируется в основном на роли культуры в поддержании стратегической стабильности организации и — реже — в активном сопротивлении стратегическим переменам.

Обращение к культуре — не новая идея. В каждой области исследования есть свое центральное понятие: в экономике — рынок, в политологии — политика, в стратегическом менеджменте — стратегия. Человеческая культура уже давно является основным понятием антропологии. С антропологической точки зрения, к культуре относится все, что нас окружает, — от еды и питья до музыки и общения. В то же время культурой называется тот уникальный способ, каким мы производим все эти вещи, то, что отличает одну организацию от другой, одну отрасль от другой, один народ от другого. Мы увидим, что двойственность культуры — ее всеобъемлющий характер и одновременно уникальность — обнаруживается и применительно к стратегии управления.

В сфере менеджмента «открытие» культуры состоялось в 1980-х гг. благодаря успехам японских корпораций. Казалось бы, японцы действовали совершенно иначе, чем принято в США, но, с точки зрения технологий, они беззастенчиво копировали все американские достижения. Различия же в результатах определяются господствующей в Японии культурой и ее проявлениями в крупных корпорациях Страны восходящего солнца.

Попытки объяснить японский феномен вылились в особое направление американской экономической литературы, а орды консультантов озаботились повышением «культурного уровня» компаний США. Но их деятельность отнюдь не углубляет наше понимание стратегического процесса, поскольку затрагивает преимущественно проблемы структуры организации и мотивации работников. Взгляд на стратегический менеджмент с позиций культуры сформировался позже (к слову сказать, подход японских исследователей к стратегии управления близок уже рассмотренной нами школе обучения).

Культуру можно изучать с позиций стороннего наблюдателя или изнутри, с позиций ее исконных представителей (разделение, соответствующее двум ветвям когнитивной школы). Первый занимает объективную позицию в отношении того, почему люди ведут себя определенным образом, и объясняет их действия уникаль-

постью социальных и экономических отношений. Второй полагает культуру субъективным процессом интерпретации, не имеющим никакого отношения к абстрактной, универсальной логике.

Если в антропологии исходно доминировал объективный подход, а затем наука восприняла и субъективный, то в стратегическом менеджменте дело обстояло с точностью до наоборот. Мы начинаем с рассмотрения понятия культуры и перечисления посылок культурной школы, а затем познакомимся с работой группы шведских авторов, которые в 1970-х гг. первыми разработали целый ряд понятий, связанных с интерпретативной стороной культуры. К сожалению, эти интереснейшие и глубокие исследования мало известны за пределами Скандинавии. Далее мы обсудим новый взгляд на фирму, известный как теория «ресурсной основы». Придерживающиеся его авторы утверждают, что организация сохраняет свои конкурентные преимущества только в том случае, когда они опираются на редкие и неповторимые ресурсы, ресурсы вне конкуренции. Наконец, мы покажем, что эти объективные характеристики составляют ту самую уникальность организации как культурной системы. Главу завершает критика и оценка вклада и контекста школы культуры.

Сущность культуры

Антропологи отнюдь не единодушны в определении культуры, но нас интересуют только принципиальные контуры этого понятия. Культуру составляют интерпретации мира, человеческая деятельность и отражающие их артефакты. Выходя за пределы индивидуального познания, эти интерпретации существуют в коллективном сознании, в социальном процессе. Нет частных, персональных культур. Индивидуальной может быть деятельность, но ее значимость является коллективной.

Таким образом, для нас *организационная* культура ассоциируется с коллективным познанием. Она становится, если можно так выразиться, «мнением организации», общими убеждениями, которые отражаются в традициях и привычках, а также и более осязаемо — в бытующих в организации преданиях, ее символах, даже сооружениях и продуктах. Об этом хорошо сказал Э. Петтигрю, который увидел в организационной культуре «ясно выраженную социальную ткань», которая, подобно соединительным тканям в теле человека, прикрепляет «кости» организационной структуры к «мышцам» организационных процессов *(Pettigrew,* 1985:44). В каком-то смысле культура представляет собой жизненную силу организации, душу ее физического тела.

Чем теснее связаны друг с другом интерпретации и действия, тем глубже они укореняются в культуру, причем на поверхности существует множество очевидных связей между ними. Например, неформальный стиль одежды в компаниях, производящих программное обеспечение, — это выражение убежденности, что крахмальные сорочки и галстуки убивают творчество. На более глубоком уровне связи между трактовками и действиями понять труднее — не только для сторонних наблюдателей, но и для функционирующих внутри данной культуры индивидов. Менеджеры компаний *Toyota* и *Hewlett Packard,* конечно, смогут процитировать отражающие доминирующие в них культурные ценности официальные кредо

организаций. Но способны ли они подробно изложить суть своей культуры или объяснить, как она влияет на поведение сотрудников? Мы подозреваем, что такого рода знания находятся выше уровня сознательного понимания,

Сила культуры может быть пропорциональна степени ее ускользания от сознательного понимания. Как отметил Джерри Джонсон, организации с сильными культурами характеризуются набором «принимаемых на веру допущений», которые «защищены сетью культурных артефактов», включая поведение людей по отношению друг к другу, их разговоры, которые «вписывают страницы настоящего л историю организации», используемый ими язык и т. д. *(Johnson,* 1992:30)

Эту особенность культуры прекрасно передает еще одно шестистишие о нашем стратегическом слоне, появившееся на свет после того, как нам впервые удалось сформулировать идею школ стратегий (и когда в связи со стратегией нам вспомнилось стихотворение Г. Сакса) на проходившей на юге Франции научной конференции. Принадлежащие перу Джона Эдвардса строфы относятся к культурным аспектам стратегического процесса:

> Седьмой решил, что нет нужды
> Ощупывать предмет,
> И просто надо оценить оставленный им след.
> Потом принюхался слепец, прислушался, и вдруг
> Слоновий образ перед ним
> Явился тут как тут *(Edwards,* 1977:13).

Другими словами, незрячие порой способны почувствовать культуру лучше, чем люди со стопроцентным зрением!

Для описания *сильной* культуры организации — разделяемых всеми ее членами твердых убеждений, отличающих данную компанию от других, — мы будем пользоваться словом *«идеологии»*. Так, если, скажем, *культура* компании *Burger King может* ассоциироваться с приготовлением гамбургеров и т. п., то *идеология McDonald's* в течение долгого времени отождествлялась с почти фетишистской верой в эффективность, обслуживание и чистоту.

Каждой политической системе, как правило, свойственна определенная идеология (капитализм, социализм и т. д.). Каждое общество и этническая группа характеризуются уникальной культурой (японская, калифорнийская и т. д.), как, впрочем, и отрасли промышленности (авиалинии, банки и т. д.). Фактически идея «отраслевых рецептов» *(Grinyer* and *Spender,* 1979; *Spender,* 1989) описывает отраслевые культуры — то, «как принято в данной отрасли производить и продавать продукты» (например, в индустрии быстрого питания во главе с *McDonald's).*

Очевидно, что все эти уровни культуры и идеологии — в обществе, отрасли и организации — взаимно влияют друг на друга. К примеру, японская культура проявляется в сильной идеологии японских корпораций и в не меньшей степени на-оборот. К. Рот и Д. Рикс обращают внимание на воздействие национальных культур на интерпретацию организациями внешней среды, что обусловливает специфику стратегических реакций одной и той же компании в разных странах *(Roth* and *Ricks,* 1994).

А Ф. Ритер продемонстрировал влияние национальных культур на структуры и стили принятия решений в национальных авиакомпаниях *(Rieger,* 1987).

ПОСЫЛКИ ШКОЛЫ КУЛЬТУРЫ

Ниже мы подытоживаем основные посылки культурной школы — если хотите, ее собственную систему верований*.

1. Формирование стратегии — это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании.
2. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определенной культуре или социализации, как правило, не выраженных явно и невербальных, хотя иногда усиливаемых более формальным воспитанием.
3. Следовательно, члены организации способны лишь отчасти охарактеризовать убеждения, на которых базируется их культура, в то время как ее источники и объяснения могут оставаться для них малопонятными.
4. Как следствие, стратегия принимает форму прежде всего перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях (не обязательно явно выраженных) и отраженной в моделях, защищающих глубинные ресурсы и возможности организации, образующие основу ее конкурентных преимуществ. Таким образом, основной характеристикой стратегии выступает предначертанность (даже если она не вполне осознанна),
5. Культура и в особенности идеология содействуют, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей стратегии; в лучшем случае они допускают корректировки в рамках общей стратегической перспективы организации.

Культура и стратегия

Вплоть до 1980 г. организационная культура рассматривалась в контексте управления только скандинавскими исследователями, а затем стали появляться интересные работы и в других странах. В Англии под руководством Эндрю Петтигрю было проведено детальное исследование британской химической компании ICI, выявившее важные культурные факторы управления *(Pettigrew,* 1985); в США взаимосвязь организационной культуры и стратегических изменений исследовал С. Фельдман *(Feldman,* 1986), а Дж. Барни *(Bamey,* 1986) попытался найти ответ на вопрос о том, насколько правомерно рассматривать культуру как источник устойчивых конкурентных преимуществ. Получили признание научной общественности докторские диссертации канадцев М. Ферсироту *(Firsirotu,* 1985) и Ф. Ригера *(Rieger,* 1987), Первый поднял тему «стратегической перестройки организации как культурной революции» на примере одного из канадских грузовых автопере-

*Схожая формулировка, но более подробная и включающая некоторые аспекты когнитивной школы, встречается у Дж. Джонсона *(Johnson,* 1987:50-57),

возчиков (см. также: *Allaire* and *Firsirotu,\9S5),* второй исследовал (уже упоминавшееся выше) влияние национальной культуры на отрасль авиаперевозок.

Безусловно, давно известны работы о культуре как источнике сопротивления стратегическим изменениям, концепция заинтересованных групп как дизайн властных отношений, литература о доступных методах дизайна культуры, которая, по нашему мнению, относится к школе планирования, о чем ясно говорит следующая цитата: «Для того чтобы привести в соответствие вашу корпоративную культуру и деловую стратегию, частью процесса стратегического планирования должны стать процедуры, напоминающие описанные выше [четыре шага]» *(Schwartz* and *Davis,* 1981:41).

Таким образом, связи между понятиями «культура» и «стратегия» многочисленны и разнообразны. Ниже мы, опираясь на существующую литературу, опишем некоторые из них.

1. Стиль ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Культура влияет на принятый в организации стиль мышления и анализа, воздействуя, следовательно, и на процесс формирования стратегии. Так, в 1920-е гг, А. Слоун инициировал реорганизацию компании *General Motors,* цель которой состояла в том, чтобы ограничить дух свободного предпринимательства определенными рамками. В новой культуре первостепенное значение придавалось тщательному анализу и взвешенному принятию решений. Много лет спустя Джон Де Лориан, рассказывая о своем пребывании в должности одного из руководителей *GM,* описывал культуру, целиком сконцентрированную на обеспечении как можно более «гладкого» принятия решений. Накануне любого собрания каждый руководитель «был обязан ознакомиться с текстом предстоящей презентации. Не должно было быть никаких сюрпризов... мы прочитывали одни и те же материалы по меньшей мере трижды: во время предварительного изучения, на презентации и в протоколах собрания» (цит. по: *Wright,* 1979:27-28).

Культура действует как вечный фильтр, последовательно отсеивающий посылки для принятия решений *(Snodgrass,* 1984). Иначе говоря, именно школа культуры оживляет интерпретативное крыло когнитивной школы в коллективном мире организации. В результате организации с разными культурами, по действующие в одном окружении, воспринимают внешнюю среду по-своему и, как отмечалось в гл. 6, видят только то, что они хотят и готовы увидеть. Организация развивает «доминирующую логику», действующую как информационный фильтр, который в процессе создания стратегии акцентирует одни данные и игнорирует другие (Prahalad and Bettis, 1986).

2. СОПРОТИВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Общая приверженность неким взглядам способствует постоянству в поведении организации и, следовательно, препятствует изменениям стратегии. «Прежде чем будет иметь место стратегическое обучение, организация должна как бы позабыть старую [доминировавшую] логику... Условием разработки новой стратегии *IBM* был частичный отказ от исходных логических посылок» *(Bettis* and *Prahalad,* 1995:10). Доминирующие в организации глубокие убеждения и имплицитные допущения

(культура) являются наиболее мощными внутренними препятствиями фундаментальным изменениям. Лучше других об этом сказал Карл Вейк: «Корпорация *не обладает* культурой. Корпорация *и есть* культура. Вот почему ее чрезвычайно трудно изменять».

Дж. Лорш указывает, что культура не только выполняет функцию призмы, которая, как бы ослепляя менеджеров, не позволяет им своевременно разглядеть изменения внешних условий. «Даже когда руководителям удается преодолеть близорукость, они реагируют на происходящие события с позиций собственной культуры», оставаясь верными выработанным в прошлом убеждениям *(Lorsch,* 1986:98). Аналогичные процессы имеют место и на уровне отрасли. Когда привычные рецепты утрачивают эффективность, организации с огромным трудом избавляются от шор даже в тех ситуациях, когда технологические изменения уже перевернули все «с ног на голову». Объединяющие организации деловые сети благоприятствуют формированию общих ценностей и верований, повышающих их индивидуальную и совокупную инертность и определяющих схожие реакции в «текущих стратегических ситуациях» *(Abrahamson* and *Fombrun,* 1994:728-729). Другие авторы *(Halberstam,* 1986; *Keller,* 1989) обращают внимание на аналогичные тенденции в США, когда компании отрасли проводят сравнения только друг с другом, что может усыпить бдительность в отношении угрозы со стороны производителей, не входящих в «деловую сеть».

3. ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ИЗМЕНЕНИЯМ

Проблема преодоления стратегической инертности организационной культуры является предметом многих исследований. Так, Дж. Лорш считает, что высшее руководство должно признать важность гибкости и новаторства как неотъемлемой и важнейшей составляющей культуры компании *(Lorsch,* 1986:104). Автор предлагает ряд способов, облегчающих руководителям решение этой задачи, включая:

1) учреждение поста «старшего менеджера без портфеля», чья обязанность — ставить вопросы, оспаривать укоренившиеся убеждения, выдвигать новые идеи;
2) приглашение внешних управляющих, которые будут «поднимать важные вопросы уместности культурных ценностей в изменяющихся условиях»;
3) организация «в компании образовательных программ для менеджеров сред него звена с привлечением специалистов со стороны»;
4) поощрение «систематической ротации менеджеров с точки зрения их функций и обязанностей» (107-108). Дж. Лорш также утверждает, что доминирующие в организации основные убеждения должны быть зафиксированы в письменной форме: «Если менеджеры осознанно разделяют некоторые верования, последние будут не так сильно сужать их поле зрения и менеджеры скорее поймут, когда перемены во внешней среде приводят к "износу" определенных аспектов культуры» (105). Он полагает, что руководители должны периодически проводить *культурный* аудит, цель которого — выработка общих для всей организации убеждений. Но проблема, как мы уже отмечали, заключается в том, возможно ли таким образом по-настоящему убедить людей в правильности той или иной идеи?

И. Бьоркман обращает внимание на исследования, доказывающие, что радикальная смена стратегии должна быть обусловлена фундаментальными изменениями в культуре *(Bjorkman,* 1989), осуществлен не которых, по мнению ученого, включает в себя четыре этапа:

1. *Стратегическое отклонение* (смещение). В большинстве случаев радикальным изменениям предшествует увеличение разрыва между системой взглядов организации и характеристиками окружения; развивается «стратегическое отклонение» *(Johnson,* 1987).
2. *«Размораживание» существующей системы убеждений.* Как правило, стратегическое отклонение в итоге приводит к снижению финансовых показателей и осознанию организационного кризиса. В подобной ситуации казавшиеся бесспорными верования подвергаются сомнению и пересмотру. В результате в организации растут напряженность и разобщенность, происходит развал... системы однородных взглядов.
3. *Эксперименты и переформулирование.* После того как наступает разочарование в прежней системе взглядов, нередко наступает период замешательства. Он может завершиться созданием новой стратегической концепции, основывающейся как на новых, так и на старых идеях, а также принятием в соответствии с этой концепцией экспериментальных стратегических решений. Положительные результаты принятых решений укрепляют приверженность повой модели поведения.
4. *Стабилизация.* Положительная обратная связь постепенно усиливает приверженность членов организации новой — доказавшей свою эффективность — системе взглядов (257),

4. ДОМИНИРУЮЩИЕ ЦЕННОСТИ

О преуспевающих (или «лучших») компаниях говорят, что в них «доминируют» такие ключевые ценности, как высокий уровень обслуживания потребителей, качество, новаторство, обеспечивающие в свой черед конкурентные преимущества,

Ценностям организации посвящена одна из самых популярных книг по менеджменту — «В поисках эффективного управления» Т, Питерса и Р. Уотермана *(Peters* and *Waterman,* 1982). Интересно, что слово «стратегия» встречается в пей дважды, да и то в алфавитном указателе в названиях других книг. Внимание авторов сосредоточено на использовании организациями конкурентных преимуществ и поддержании в высшей степени устойчивых стратегических перспектив,

В одной из более ранних работ Т. Питерс, Р. Уотерман и их коллега *(Waterman, Peters, Philips,* 1980) представили знаменитую систему «7-С», центральным понятием которой является культура (характеризуемая авторами как «суперординатные цели» — опять-таки начальная «С»!), окруженная стратегией, структурой, системами, стилем, служащими и специальными знаниями/опытом. По мнению ученых, успех организации определяется гармоничным сочетанием всех семи «С».

5. КУЛЬТУРНЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ

Анализ стратегий слияний, поглощений и создания совместных предприятий, как правило, включает в себя исследование конфронтации различных организационных культур. Этим «конфликтом культур» специалисты объясняли, например, неэффективность имевшей место в 1980-х гг. волны слияний. Если объединение двух фирм целесообразное «рациональной» точки зрения (производственной или рыночной), то причиной крушения их союза могут послужить далеко не столь очевидные культурные различия. Уникальность культуры любой и каждой организации обусловливает проблематичность реализации подобных стратегий.

Шведская ветвь школы культуры

Ассоциация СИАР (SIAR) — Скандинавские институты административных исследований — была основана в Швеции в 1965 г. как консалтинговая и исследовательская организация. Ее духовными лидерами были Эрик Ренман, автор книги «Теория организации и долгосрочное планирование» *(Rhcnman,* 1973), и Ричард Норманн, основной труд которого — «Управление и развитие» *(Nornann,* 1977). В этих двух очень важных работах представлены концептуальная система взглядов (основанная главным образом на изучении организационной культуры), теоретический стиль (творческий и непредвзятый) и методологический подход (честолюбиво выведенный из подробного изучения нескольких реальных примеров), способствовавшие формированию в 1970-е гг. целого поколения исследователей в различных шведских университетах (прежде всего в Университете Готенбурга).

Теоретические разработки ученых из Швеции носят довольно сложный характер, для обозначения некоторых понятий в них используются весьма колоритные термины*. Если вы, ознакомившись с теориями Майкла Портера и Джорджа Стайнера, затем встречаете у скандинавов термины «ложный миф», «организационная драма» или «несовпадения», то испытываете нечто вроде культурного шока, хотя, возможно, нам стоило бы подхватить это начинание, что положительно сказалось бы на восприятии — чего греха таить — пресноватой литературы по стратегическому менеджменту.

Шведская группа использовала богатый понятийный аппарат (в том числе и терминологию других рассматриваемых здесь школ), включая понятия соответствия и созвучия (в духе школ дизайна и конфигурации), ценностей, образа и мифа, политики, познания, организационного обучения применительно к периодам застоя, спада, кризиса и полной перестройки. С честолюбием, какое нечасто встречается в данной сфере, авторы стремятся объяснить развитие организации и стратегические изменения (хотя слово «стратегия» специально не выделяется). В рамках школы культуры эти исследования занимают особое место, поскольку они затрагивают проблемы адаптации в контексте коллектива, и прежде всего необхо-

*Мы относим к ним, в частности, работы Стена Джонссона *(Jonsson.* без даты), Бо Хедберга *(Hedberg,* 1973, 1974, а также и соавторстве с *Targaina, 1973; Jonsson,* 1977; *Starbuck,* 1977; *Starbuck* and *Greve,* 1978) и Рольфа Лумдина *(Lundin, в* соавторстве Jonsson, 1*977;Jonxson* and *Sjobcrg,* 1977-1978).

димости коллективного «реструктурирования» как предпосылки стратегических изменений.

В центре внимания большинства представителей шведской ветви школы — проблемы застоя и упадка организаций, а также определяющие данные состояния и препятствующие адаптации культурные, политические и когнитивные силы. Как же в таком случае осуществляются изменения? Этим вопросом задались исследователи. Ответы, по их мнению, следовало искать в понимании организации как *коллективной* социальной системы.

Ключевая роль в изучении организации отводилась понятию «соответствия». Э. Ренман, например, описывает четыре механизма достижения соответствия: составление карты или схемы (отображение окружения), приведение в соответствие (дополнение внешней среды), совместные консультации («поддержка смежных систем с намерением совместно исследовать общее окружение») и доминирование, или «способность системы переносить отображение самой себя на внешнее окружение» *(Rhenman,* 1973:30-36).

В этих работах также выделяется понятие мифа. Например, Б. Хедберг и С. Джонссон отвели стратегии место между реальностью и мифом, который они называют весьма редко изменяющейся «метасистемой», трансформация которой требует революционных преобразований. По-видимому, понятие «миф» здесь близко к тому, что мы называем в этой книге перспективой, культурой и в особенности идеологией (все они, конечно, определяются в тех же понятиях убеждений и мировоззрения).

Миф есть... теория мира. Ее невозможно проверить непосредственно, но лишь через действие в соответствии с операционализированными гипотезами, которые представляют собой стратегии. И даже тогда миф поддается проверке только условно... В человеческом мозгу мифы хранятся как некие конструкции, они всегда упрощены и частично ошибочны. Но, поскольку господствующие мифы остаются бесспорными, они и обеспечивают те интерпретации реальности, в соответствии с которыми действуют организации... Однако независимо от того, исходим ли мы из реальности или из теории, именно воспринимаемые несовпадения между ними инициируют стратегические изменения *(Hedberg and Jonsson,* 1977:90-92).

В своих разработках С. Джонссон повсюду отталкивается от мифа, который он также связывает с идеологией:

> Миф дает организации устойчивую почву для деятельности. Он устраняет неопределенность в отношении того, что делается неправильно, и заменяет ее уверенностью: мы можем это сделать, это и наших силах... Если у вас есть уверенность и отношении того, как следует поступить, событие форсируется *(Jonsson,* без даты: 43).

В конце 1970-х гг., когда готенбургская группа распалась, а миссионерское рвение SIAR иссякло, шведская ветвь школы перестала существовать в прежнем виде, но исследования в рамках школы культуры не прекращались (см. *Brunsson,* 1982; *Melin,* 1982,1983,1985)*.

*Обзор скандинавских исследований за 1981-1992 гг. см.: *Engwell, 1996.*

Ресурсы как основа конкурентных преимуществ

А теперь в нашем повествовании предстоит довольно крутой поворот — от рассмотрения социальной стороны культуры к ее «темной стороне», т. е. экономическим проблемам. И мы убедимся, что популярная в академических кругах концепция конкурентных преимуществ базируется на понятиях по существу культурных.

МАТЕРИАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

Культура — это создаваемая группой людей в течение времени общезначимость. Она формируется в процессе коммуникаций — разговоров, празднований, выражений печали, а также в ходе совместной деятельности при решении общих задач, включая взаимодействие между индивидами и используемыми ими ресурсами.

В целях производства того, что антропологи называют «материальной культурой», члены организации вступают во взаимодействие с материальными ресурсами, такими как машины, оборудование и сооружения, а также ресурсами менее осязаемыми, например научными разработками и бюджетными системами. Материальная культура возникает, когда «созданные человеком объекты отражают, сознательно и бессознательно, прямо или косвенно, убеждения людей, которые заказывают, изготовляют, покупают или используют эти объекты, и, говоря шире, верования сообществ, к которым эти люди принадлежат» *(Prown,* 1993:1).

Естественно, мы имеем дело с двусторонними взаимосвязями: убеждения и ценности создают объекты, а объекты создают и формируют убеждения и ценности. Возьмем для примера автомобиль. Его изобрели умелые европейские мастера как предмет роскоши и для развлечения богачей. Американцы стандартизировали автомобиль и, используя труд неквалифицированных рабочих, начали производство недорогих машин для простых людей. Налицо глубокие культурные различия: у европейцев сложились богатые ремесленные традиции, а американцы добились высокой производительности труда путем обучения рабочих стандартизации продукции, а также организации массового производства. Конкуренция между американскими и европейскими автомобилестроителями обернулась соревнованием двух культур. Многие европейские фирмы пытались обойти американцев, перенимая их методы, но, даже скопировав тот или иной фрагмент мозаики, им не удавалось сложить из них стройную картину.

По окончании Второй мировой войны аналогичные попытки предприняли японцы, но, не преуспев, решили пойти собственной дорогой и создать более созвучные национальной культуре методы производства автомобилей. И в конце концов им удалось поставить под сомнение исключительность Америки. Теперь сложилась обратная ситуация; американцы изо всех сил стараются разгадать тайны японских производственных систем.

Идея, согласно которой на рынке конкурируют не продукты, а системы производства, не нова. Экономисты давно поняли, что главную роль в конкуренции играет эффективность производственной системы. Но они так и не осознали значения особенностей конкурентных преимуществ — того, что уникальность становит-

ся определяющим аспектом стратегического превосходства. Приятное исключение из рядов экономистов — Эдит Пенроуз.

ЗАЧЕМ ФИРМАМ ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ?

В 1959 г. Э. Пенроуз опубликовала работу, в которой она попыталась ответить на одну из самых сложных загадок экономического бытия: почему фирмы диверсифицируют свою деятельность? Если в компании разработан новый продукт, который не может быть использован на ее собственном рынке, то для чего ей брать на себя труд и выходить на новый рынок? Почему бы просто не продать секрет производства новинки тому, кто предложит наивысшую цену? Ответ Э. Пенроуз весьма оригинален: фиаско рынка. Проще говоря, рынки «не умеют» правильно оценивать новые товары, технологии и идеи. Опытные производители мышеловок просто не могут поверить, что изобретенная вами ловушка превосходит выпускаемый ими товар, и вы сумеете разубедить их, только наладив собственные производство и систему продаж *(Penrose,* 1959).

Э. Пенроуз утверждает, что этот путь выбирают многие фирмы, и именно поэтому растет число крупных диверсифицированных корпораций. В ее ответе содержится глубокий смысл, который смогли оценить не экономисты, а исследователи стратегического процесса: преимущества фирм вытекают из их недостатков. Уникальность составляет основу для развития корпорации: создавая единственные в своем роде продукты, фирмы одновременно развивают уникальные возможности, или «ресурсы». Они вкладывают средства в исследования и развитие, создают массовое производство и рыночные возможности, изучают своих клиентов.

ТЕОРИЯ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ

Теория ресурсной базы Биргера Вернерфельта есть приложение идей Э. Пенроуз к стратегическому процессу. Ее основные положения состоят в следующем:

1. Взгляд на фирму с позиции имеющихся у нее ресурсов приводит к выводам, существенно отличающимся от традиционного продуктового подхода. В частности, в новом свете предстают диверсифицированные компании.
2. Имеется возможность установить обусловливающие высокие прибыли типы ресурсов. По аналогии с барьерами, препятствующими выходу на новые рынки, эти ресурсы связаны с тем, что мы будем называть барьерами для позиционирования ресурсов.
3. Стратегия крупной фирмы включает достижение равновесия между эксплуатацией существующих ресурсов и развитием новых.
4. Приобретение фирмы может рассматриваться как покупка набора ресурсов на крайне несовершенном рынке. Обосновывая покупку редкостью ресурса, фирма получает *при прочих равных условиях* возможность максимизировать как несовершенство рынка, так и возможности уменьшения цепы покупки и получения высокой прибыли *(Wernerfelt,* 1984:172).

Позже Б. Вернерфельт заявил, что его идеи не пользовались «спросом» до 1990 г. *(Wernerfelt,* 1995:171), когда широкую известность приобрели идеи К. Прахалада и Г. Хэмела о динамических возможностях (см. гл. 7). И действительно, эти две теории

довольно близки (что признают их уважаемые авторы), так как обе они акцентируют внимание на поддержании и развитии внутренних возможностей фирм (взгляд «изнутри вовне» в противоположность позиционированию и прежде популярному взгляду М. Портера «извне внутрь»),

Мы разделили теории ресурсов как базы и динамических возможностей и рассматриваем одну в рамках школы обучения, а другую — в рамках культурной школы из-за важного, с нашей точки зрения, нюанса. В то время как теория ресурсной базы подчеркивает обусловленность потенциала фирмы эволюцией организации (и, следовательно, ее культурой), К. Прахалад и Г. Хэмел ставят развитие *динамических* возможностей в зависимость от процесса стратегического обучения. Вот почему эти две теории нашли отклик в явно разных аудиториях. Первая живо обсуждается в научных изданиях, а второй благоволят практики — консультанты и руководители.

Раз уж мы начали вдаваться в топкости, хотим обратить ваше внимание на следующий момент. Люди различаются по своим взглядам на стратегический процесс, часто отклоняя по каким-либо своим соображениям ту или иную теорию. Перед нами две группы ученых. Члены каждой из них считают, что стратегии направлены изнутри вовне, но одна подчеркивает значение обучения, а другая — возможности, обусловленные культурой. Но оба взгляда являются разновидностями позиции, положившей начало нашим разным школам и, что важнее, склонившей практиков к первому подходу из-за его противоположности второму.

Развил идею ресурсной базы в стройную теорию Джей Барии, представивший в своей работе 1991 г. все ее ключевые понятия. Сначала он определяет понятие ресурсов -- «стандартного блока» всей теории. К ресурсам относятся «все активы, возможности, организационные процессы, информация, знания и т. д., контролируемые фирмой» и позволяющие ей создавать и осуществлять эффективные стратегии. Ресурсы делятся на материальные капитальные (технологии, заводы и оборудование, географическое положение, доступ к сырью), человеческие капитальные (подготовка кадров, опыт, суждения, интеллект, взаимоотношения и т. д.) и организационные капитальные (формальные системы и структуры, а также неформальные отношения между группами) *(Barney,* 1991:103).

Таким образом, фирма представляет собой комплекс материальных и нематериальных ресурсов, которые превращаются в единую систему благодаря общим интерпретациям. Одинаковое толкование событий и явлений — это то, что поддерживает, обновляет и формирует ресурсы. И это то, что связывает экономику с социальным аспектом — материальную культуру с культурой социальной.

Но как фирме узнать, какие из ее ресурсов являются стратегическими, т. е. такими, которые обеспечивают получение устойчивых выгод в условиях конкуренции? Дж. Барни выделяет четыре критерия для оценки ресурсов (в чем-то напоминающие построения М. Портера):

- *Ценность.* Очевидно, что стратегическим может быть только ценный ресурс — при необходимости он должен способствовать повышению продуктивности и эффективности организации.

- *Редкость.* Ресурс является стратегическим, если он достаточно редок и пользуется большим спросом. Так, занимающая лучшие в городе площадки сеть супермаркетов обладает преимуществом, сходным с преимуществом голливудской звезды, наделенной харизмой и уникальной внешностью.
- *Неповторимость.* Ресурс должен быть не только ценным и редким, но еще и невоспроизводимым. Неповторимость может вытекать из исторического факта (расположение супермаркетов), «причинной неопределенности» (а что же есть харизма кинозвезды? Возможно ли воспроизвести се?) или абсолютной сложности (конкуренты знают, что создание аналогичного ресурса обойдется им очень дорого и за то время, что потребуется на имитацию, фирма-пионер уйдет далеко вперед).
- *Заменяемость.* Будучи редким и неподражаемым, ресурс не станет стратегическим, если конкуренты смогут найти ему замену. Для примера приведем искусственные спутники земли как средство теле- и радиовещания.

КУЛЬТУРА КАК ВАЖНЕЙШИЙ РЕСУРС

Первое, что необходимо сделать для защиты основанного на ресурсах преимущества, — воспрепятствовать его имитации. Решение этой задачи облегчают патенты и торговые марки, но возможна более надежная защита — неосязаемый заслон в виде взаимоотношений в организации, ее систем, квалификации сотрудников, знаний. Данные соображения непосредственно возвращают нас к культуре.

В статье «Организационная культура: может ли она быть источником устойчивого конкурентного превосходства?» Дж. Барни *(Barney,* 1986) называет две причины, по которым культура является наиболее эффективным препятствием на пути имитаторов. Во-первых, она способствует получению уникальных результатов. Во-вторых, для культуры характерна каузальная неопределенность (о чем мы говорили в начале этой главы), что делает ее трудной для понимания, не говоря уже о воспроизведении — даже самими ее представителями. Так, например, далеко не факт, что покинувшее лоно организационной культуры «дитя» будет способно точно скопировать некий ее ресурс для конкурента.

Парадоксально, но неспособность организации понять и воспроизвести собственную культуру является лучшей гарантией ее стратегического превосходства — намного более надежной, чем защитные системы или любые правовые средства! Конечно, это же делает ее и уязвимой: культура может быть легко разрушена руководителями, предпринимающими решительные шаги без оценки их влияния на организацию.

По поводу данного парадокса развернулась оживленная полемика. Так, К. Коннер и К. Прахалад утверждают, что «взгляд, основанный на знании, есть сущность взгляда на ресурс как базу» *(Conner* and *Prahalad,* 1996:477). Они высказывают мнение, что фирму следует рассматривать не в качестве эклектичного набора осязаемых ресурсов, а как иерархию нематериальных знаний и процессов, необходимых для создания нового знания. Например, стратегическая ценность такой торговой марки, как *«Coca-Cola»,* очевидна. Но что можно сказать по поводу тех ноу-хау, которые являются неотъемлемой частью марки? Что можно сказать о квалифика-

ции и опыте людей, обладающих ноу-хау? Являются ли «человеческие ресурсы» в конечном счете тем самым источником невоспроизводимости?

Б. Когат и У. Зендер дают на этот вопрос отрицательный ответ, указывая, что источник неповторимости следует искать в организации как целом, как «социальной общности» *(Kogut* and *Zander,* 1996). Речь идет не о моделях коммуникаций между работниками, нанятыми для выполнения конкретных задач, таких как создание новых названий марок, а в принадлежности к системе людей, образующих тождество, «некий духовный орден», будучи «связанными тем, что они знают, и тем, что они ценят» (515). Источник неповторимости — в богатстве культуры, которая вдохновляет людей на создание для организации невоспроизводимых торговых марок.

КУДА ВЕДЕТ ТЕОРИЯ РЕСУРСНОЙ БАЗЫ?

Дебаты вокруг теории ресурсов как базы не прекращаются. Исследователи, например, задаются вопросом, чем поведение, связанное с приобретением ресурсов, отличается от поведения, связанного с избавлением от них *(Montgomery, \995\Rumeit,* 1995), в чем состоит негативная ценность некоторых ресурсов *(Leonard-Barton,* 1992). Большое значение имели бы, в частности, ответы на следующие вопросы:

1. Как организации развивают специфические возможности фирмы?
2. Как организовать развитие новых, дополняющих или заменяющих существующие, возможностей компании?
3. В чем состоят определяющие факторы успешного развития?
4. Как можно определить или измерить коллективные возможности фирмы? *(Elf ring and Volberda,* 1994:16).

Р. Грант отмечает, что, учитывая изменчивость внешнего окружения — постоянно меняющиеся предпочтения потребителей, непрерывное развитие технологий и т. п., — у организации нет иного выбора, чем изыскивать внутренние возможности для упрочения ощущения направления *(Grant,* 1991). Если, характеризуя себя, они будут опираться на внешние условия, организациям придется постоянно переопределяться и менять направление развития.

Вероятно, это верно не только в теории, но и на практике! С тех пор как в сфере стратегического менеджмента М. Портеру удалось сместить акцент на внешнее окружение, основные дискуссии разворачиваются вокруг проблем изменений и так называемой «турбулентности» среды — скорее, ее «гипертурбулентности». Дискуссии рождают ощущение, что фирмы должны постоянно изменяться (и фактически находятся в непрерывном процессе трансформации). Для компаний, склонных к непрерывным переменам, основанный на ресурсной базе подход может послужить корректирующим инструментом, отклоняющим маятник обратно к обусловленным устойчивой культурой внутренним возможностям. В итоге, да здравствует система ССВУ (SWOT): СС (силы и слабости) зависят от ВУ (возможностей и угроз)!

Но что необходимо стратегическому менеджменту — маятник или равновесие? Действительно компания должна периодически «склоняться» в ту *или* иную сторону? Неужели позиция «изнутри вовне» лучше, чем «извне внутрь»? Возможно, наилучший выход был предложен школой дизайна еще в середине 1960-х гг. — сбалансированное соответствие?

Критика, вклад и контекст школы культуры

Если школу позиционирования можно обвинить в неестественной четкости, то культурная школа заслужила упрек в концептуальной расплывчатости. В шведском ее «отделении» (но не только) понятия и категории изменяются с удивительной скоростью, притом далеко не всегда они сколько-нибудь существенно отличаются друг от друга. Как однажды саркастически заметил Р. Румельт: «Если у двоих академиков родилась одна и та же идея, один из них лишний!» Фокус заключается в том, чтобы сменить ярлык и надеяться на лучшее. С другой стороны, «жесткие методы» социальной науки обязывают пропустить вопрос о таких нематериальных явлениях, как культура (главным образом о том, как они используются при изучении управления). Ну что ж, можно только восхищаться богатством воображения шведских исследователей.

Школа культуры опасна тем, что она пытается разубедить пас в необходимости изменений. Ее представители выступают за постоянство в управлении, за устойчивое движение намеченным курсом. Культура сильна, прочна, оформлена; ресурсы установлены и глубоки. Подчеркивая важность традиций и единодушия, характеризуя изменения как очень сложные, школа культуры в определенном смысле способствует застою. (Естественно, ее защитники ответят, что этому способствует сама жизнь, а не их теории. Зачем же убивать гонца, принесшего плохую весть?) Культуру очень трудно создать. Реконструировать ее еще сложнее, но разрушение культуры не представляет никаких проблем. Дайте какому-нибудь свободному «профессиональному» руководителю полномочия и посмотрите, что получится (см. «Пять простых шагов разрушения высокой культуры»). С другой стороны, как говорилось выше, из-за всей этой шумихи вокруг изменений отчаянно хочется лицезреть как можно больше примеров старой доброй стабильности.

Другой недостаток школы культуры состоит в том, что она приравнивает стратегическое преимущество к организационной уникальности. Быть непохожим на других очень здорово, но когда отличия становятся самоцелью, самобытность приводит к излишней самонадеянности. Кому интересны рассуждения после установления статус-кво? С синдромом ИНЗ («изобретено не здесь»), пожалуй, знакома каждая организация.

Парадоксально, но теории, подобные ресурсной, усиливают эту тенденцию, предлагая руководителям для оправдания существующего порядка вещей готовый словарь. Любая кажущаяся непонятной деятельность организации объясняется ее неповторимостью; она может быть и вовсе неопределимой, основанной на очень редких ресурсах. Да и кто, скажите, знает, в чем состоит истинный секрет успеха?

Из теории ресурсной базы рождаются интересные идеи. Но их не так легко переложить на язык стратегического менеджмента. Неопределенность, связанная с ресурсами, позволяет объяснить, почему удачные стратегии осуществляются в течение долгого времени, не подвергаясь критике, но она «отмалчивается» по поводу того, когда и как от них следовало бы отказаться. Стоит ли руководителям разгадывать загадки удачных стратегий конкурентов — так сказать, проводить их «инженерный

ПЯТЬ ПРОСТЫХ ШАГОВ РАЗРУШЕНИЯ ВЫСОКОЙ КУЛЬТУРЫ

(для всех желающих)

(Mintzberg, 1996b)

Шаг 1 Управляйте абстрактными цифрами (как если бы вы делали деньги, управляя деньгами).

Шаг 2 Составляйте план для каждого действия: пожалуйста, никакой спонтанности, никакого обучения.

Шаг 3 Передвигайте менеджеров с места на место, чтобы быть уверенным, что они знают все что угодно, только не управление (и избавьтесь от босса — гораздо проще управлять не настоящим бизнесом, а портфелем).

Шаг4 Будьте всегда объективны, что означает, относитесь к людям как к объектам (в частности, принимайте на работу и увольняйте людей так же, как вы покупаете и продаете машины, — все это ваш должностной «портфель»).

Шаг 5: Выполняйте все действия в пять легких шагов.

анализ» — или надо пытаться создавать другие стратегии, которые будут точно так же непонятны для других фирм?

И вот на первый план выходит проблема нарушения равновесия. Мы нуждаемся не просто в корректировке, успокоении, приходящем после одержимости внешней конкуренцией и переносе акцентов на внутренние ресурсы, но в ощущении равновесия между всеми необходимыми факторами. Вот почему мы предпочитаем рассматривать различные главы этой книги не только как круг возможных подходов к управлению стратегией, но и в качестве различных измерений единого процесса. Все наши усилия направлены на описание «зверя» по имени «формирование стратегии».

Проблема аргументированных рассуждений о культуре вообще и о теории ресурсной базы в частности заключается в том, что они слишком просто объясняют существующее, в то время как следовало бы поставить серьезные вопросы о предстоящем. Но это не означает, что вклад культурной школы неважен. Напротив. В сравнении с беспорядочностью политических конфликтов она предлагает общую согласованную идеологию. В противоположность индивидуализму школ дизайна, познания и предпринимательства она привносит важное коллективное измерение социального процесса, рассматривая как индивидуальный, так и организационный стили и оспаривая популярную тенденцию к раздроблению всего сущего на отдельные части — «агенты» как часть «портфелей» — в пользу построения общей перспективы. Не в пример антиисторическим тенденциям школ планирования и позиционирования меняйте стратегии так же легко, как вы снимаете и надеваете одежду, — школа культуры относится к «организациям» с богатейшей историей. Согласно воззрениям ее приверженцев, формирование стратегии превращается в управление коллективным познанием (очень важная идея, с трудом реализуемая на практике).

Конечно, все эти положения применимы лишь к определенного рода организациям — а именно к «миссионерским» по своей природе, с богатой культурой, а также к

крупным, давно существующим компаниям, чьи застойные культуры укрепляют их проверенные практикой стратегии. Построения культурной школы более всего подходят для определенных периодов в жизни организации. Во-первых, мы имеем в виду *период усиления,* когда энергично реализуется (возможно, постепенно переходит в застой) богатая стратегическая перспектива. Затем следует *период сопротивления изменениям,* когда необходимая стратегическая адаптация блокируется инертностью укоренившейся культуры, включая и данную стратегическую перспективу. И вероятно, эта школа поможет нам лучше понять *период реструктурирования,* в течение которого коллективно развивается новая перспектива, и даже обычно сопровождающий стратегическую перестройку *период культурной революции*.

10

ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Построение стратегии как РЕАКТИВНЫЙ ПРОЦЕСС

Исаак Башеинс Зингер, отвечая на вопрос, во что он верит — и свободную волю или судьбу: «Приходится верить в свободу воли; другого выбора у нас нет».

Цит. по К. Файдимену *(Fadiman,* 1985: 510)

Бросается в глаза, что в сценах, разворачивающихся на фоне декораций уже рассмотренных памп школ, среди «действующих лиц» - шефа, специалиста по планированию, интеллекта, организации и др. — отсутствует один персонаж. Мы имеем в виду ту самую совокупность сил вне организации, именуемых теоретиками (довольно неточно) «внешней средой» или «окружением». Если остальные школы рассматривают их как одни из факторов, то школа внешней среды — как одного из героев «пьесы», причем *главного.*

Авторы, разделяющие подобные воззрения, склонны отводить организации пассивную роль, которая заключается в реакции на происходящие во внешнем окружении события. Создание стратегии сводится к процессу некоего отражения, что, по сути, выводит школу за границы стратегического управления (и мы, в общем, согласны с этим выводом). Тем не менее целый ряд исследователей предпочитают описывать стратегический процесс именно в таком ключе, а значит, *школа среды* заслуживает того, чтобы включить ее в маршрут нашего путешествия.

Данная школа помогает сбалансировать общее представление о формировании стратегии, полагая внешнее окружение третьей — наряду с руководством и организацией — основной силой стратегического процесса. Крайнее проявление ее позиции — инициирование глупых споров о том, в состоянии *ли* руководитель делать самостоятельный «стратегический выбор», ибо отрицание его существования не более разумно, чем приписывание стратегу всеведения. Более умеренные сторонники школы окружения приглашают к дискуссии о диапазоне средств, доступных менеджерам для принятия стратегических решений, а также о действующих во внешнем контексте силах и его требованиях.

Конечно, термин «окружение» присутствует и в построениях других школ. О нем определенно говорит школа позиционирования, трактующая внешнюю среду достаточно своеобразно, как набор экономических сил — отрасль, конкурентно и рынок. Напрашивается вывод, что школа позиционирования занимает ту же позицию и в отношении стратегического выбора, скрывая под маской свободы воли детерминистские, в общем, идеи: руководители, которых ее представители изображают этакими мачо, в действительности делают только то, что диктуют им конкурентные обстоятельства.

Подчеркивая роль тенденциозности и предубеждений в познании, одна из ветвей когнитивной школы также признает влияние среды: считается, что последняя посылает организации слишком сложные для понимания дезориентирующие сигналы. Представители школы обучения разделяют мысль о сложности окружения — среды, на которую следует не реагировать, а изучать опытным путем, экспериментировать с ней, взаимодействовать, учиться у нее. Однако другие школы чаще всего не замечают внешнее окружение, для них оно имеет случайный характер или в лучшем случае предполагается.

Школа, рассматриваемая в данной главе, ставит и руководство, и организацию в зависимость от внешней среды. Последовательно изучая наши школы, мы наблюдаем постепенное занижение роли главного стратега: в соответствии с принципами школ дизайна и предпринимательства ведущая роль в стратегическом процессе принадлежит руководителю организации, школы планирования и позиционирования рассматривают в качестве стратегов «второй линии» специалистов по планированию и аналитиков, а одна из ветвей когнитивной школы указывает на ограниченные возможности стратега в нашем сложном мире. (Другая ветвь наделяет его воображением.) Школы обучения и власти вводят фигуру дополнительного стратега, а наибольшее развитие эта идея получила в культурной школе, которая рассматривает формирование стратегии как коллективный процесс. Но во всех перечисленных школах бал правит стратег, будь то индивид или коллектив, нацелен ли он в процессе построения стратегии на сотрудничество или конфликт. В данной же главе «командование» стратегией переходит к внешнему окружению. С другой стороны, среда играет важную роль и некоторых других школах, утверждающих, что, в конечном итоге, организация должна соответствовать требованиям внешнего окружения (нечто вроде карикатуры на саму себя),

Итак, что говорит об «окружении» одноименная школа? Не очень много. Среда трактуется как набор неких неопределенных «внешних» сил — фактически всего того, что не является организацией. Обычно окружение рисуется как совокупность абстрактных измерений — например, не разгневанный, тарабанящий в дверь, покупатель, а «неблагоприятно настроенный»; не неожиданный технологический прорыв, а «динамика»; не конкретные проблемы в ходе операций по пересадке сердца, а «сложность». Иногда все факторы сводятся к одной общей силе, подталкивающей организацию в некую «экологическую» *нишу*. Но это не ниша в понимании школы предпринимательства — место, защищенное от конкуренции, когда рынок используется исключительно в собственных интересах. В данном случае ниша — это средоточие конкуренции, когда организация соперничает с подобными себе сущностями, аналогично тому как в биосистеме несколько медведей коала тянутся к одним и тем же листьям эвкалипта. В итоге школа окружения понимает нишу так же, как школа позиционирования понимает рынок — за тем лишь исключением, что в нише конкуренция существует *всегда*.

Школа среды выросла из так называемой «теории ситуационных факторов», описывающей взаимосвязи между конкретными измерениями окружения и определенными признаками организации — например, чем стабильнее внешняя среда, тем формальнее внутренняя структура. Несколько позже эти идеи были спроецированы на процесс создания стратегии — например, стабильные внешние условия благоприятствуют более тщательному планированию. Впоследствии группа теоретиков организации, именующих себя «экологами популяции», постулировала, что внешние условия подталкивают организации к конкретным нишам: организация действует так, как диктует ее окружение, в противном случае ей придется «уйти со сцены». Уход определяется именно стратегическим выбором, право на который отнимается у организации, а также ее руководства и отдается окружению. Между тем другие исследователи, так называемые «институциональные теоретики», утверждали, что испытываемое

средой политическое и идеологическое давление сужает, но отнюдь не ликвидирует стратегический выбор. Мы рассмотрим все эти точки зрения, предварительно перечислив посылки школы.

ПОСЫЛКИ ШКОЛЫ внешней среды

1. Внешнее окружение, проявляющееся как набор сил общего характера, является главным элементом процесса создания организационной стратегии.
2. Организация должна либо адекватно реагировать на эти силы, либо ей придется «уйти со сцены».
3. Таким образом, руководство рассматривается как пассивный элемент стратегического процесса, его задача — идентификация внешних сил и обеспечение адаптации организации.
4. Организации собираются вместе в особых нишах экологического типа, где они остаются до тех пор, пока их ресурсы не оскудевают или враждебность среды не становится чрезмерной. Затем организации прекращают свое существование.

Теория ситуационных факторов

В основе школы окружения лежат принципы ситуационной теории, возникновение которой было связано с неудовлетворенностью утверждениями классической теории менеджмента о существовании «единственного способа» управления организацией. По мнению ситуационных теоретиков, «все относительно»: метод управления зависит от величины организации, технологии, устойчивости контекста, степени внешней враждебности и пр.

Такой подход соответствует рассуждениям на уровне здравого смысла: специфика поведения организации определяется особенностями ситуации. К примеру, обычные булочные в США функционируют отлично от аналогичных магазинов во Франции. Но этот подход предъявляет более жесткие требования к систематическому изучению внешней среды, определяет необходимость идентификации «ответственных» за организационные различия измерений окружения. Г. Минцберг подразделяет эти измерения на четыре группы:

1. *Стабильность.* Окружение организации варьируется от *стабильного* до *динамического:* с одной стороны, резчик по дереву десятилетиями создает одни и те же скульптуры из сосны, спрос на которые не уменьшается, с другой — команда детективов никогда не знает, каким будет следующее дело. Динамику окружению придают разнообразные факторы, включая нестабильное руководство...; неожиданные изменения спроса или предложений со стороны конкурента...; спрос на творчество или новизну со стороны клиентов...; стремительную смену технологий или базы знаний (как в сфере производства электроники); даже невозможность сделать точный прогноз погоды в сельском хозяйстве или для театральных постановок на открытых площадках... Серьезные проблемы вызывают изменения, происходящие неожиданно, для которых нет заранее известных решений...

2. *Комплексность.* Окружение организации варьируется от *простого до сложного,* от окружения производителя картонных коробок..., т. е. простого продукта, до внешней среды космического агентства, использующего для выполнения исключительно сложных задач передовые знания из множества научных областей ... Окружение является сложным в той степени, в какой организации приходится использовать сложные знания о продуктах, потребителях или о чем бы то ни было. Однако оно становится простым, когда используемые знания рационализируются, т. е. распадаются на легко осваиваемые компоненты... Так, если говорить о продукте, то автомобильные компании сталкиваются с относительно простым окружением, поскольку ими накоплен огромный объем знаний о машинах, которые они производят. (Отметим, что сложное окружение может быть достаточно стабильным, как например в бухгалтерской работе, в то время как динамическое — оставаться простым (ставки на скачках). В гл. 11 мы расскажем о формах организации, соответствующих всем четырем возможным условиям.)

3. *Разнообразие рынка.* Рынки организации варьируются от *интегрированных* до *диверсифицированных,* от рынка железного рудника, поставляющего единственный продукт одному металлургическому заводу, до рынков национальной торговой комиссии, которая продвигает по всему миру все произведенные в стране промышленные товары...

4. *Враждебность.* Наконец, окружение организации варьируется от очень *щедрого* до *враждебного:* с одной стороны, знаменитые хирурги имеют возможность выбирать пациентов, с другой — строительные фирмы участвуют в конкурсах на подряды, не говоря уже об окружении армии в условиях ведения войны. На степень враждебности влияет конкуренция, взаимоотношения организации с профсоюзами, государством и другими внешними группами, а также доступность ресурсов... *(Mintzberg,* 1979: 268-269)

Ситуационная теория описывает возможные реакции организации — главным образом структурные, а также стратегические — на перечисленные выше внешние факторы (см.: *Pugh* et al., 1963-1964, 1968, 1969). Например, внесший значительный вклад в развитие школы конфигурации Дэнни Миллер выдвинул следующие предположения:

- «... предприниматели, которые предпочитают рисковать,... обычно... действуют в динамическом окружении».
- «...стратегии будут более разносторонними и многоаспектными в таком окружении, которое ставит перед организациями много трудных задач, открывает множество возможностей» *(Miller,* 1979; 302,304).

Но Д. Миллер сделал также собственное дополнение к теории ситуационных факторов. В совместной работе с К. Дроджем и Ж-М.Тулузом он утверждает, что контекст, определяемый как «окружающие организацию проблемы и ресурсы, как экономические, так и человеческие», имеет разные последствия, характер которых зависит от удобного высшему руководству способа создания стратегии.

Таким образом, в пределах любого контекста руководители делают выбор из ряда жизнеспособных стратегий и способов их создания, принимая не только адекватные внешней среде, но и отражающие их собственные побуждения, пристрастия и воз-

можности. Но, выбирая из набора подходящих и удобных стратегических и процессуальных альтернатив, руководители могут обнаружить, что диапазон пригодных для их поддержания и осуществления структур ограничен. Разные стратегии требуют наличия особых структур и различных подходов к построению стратегии *(Miller, Droge, Toulouse,* 1988: 545).

Мы не даем здесь всестороннего обзора уроков ситуационной теории применительно к стратегическому управлению только потому, что сделаем это в последней, итоговой главе. Там же мы определим условия, при которых находят применение предлагаемые каждой из десяти школ подходы.

Экология популяции

Наиболее яркое выражение школа внешней среды нашла в работах исследователей, исповедующих так называемый экологический популяционный подход. Если теоретики ситуационных факторов допускают адаптацию, то экологи популяции в лице М. Ханнана и Дж. Фримана, авторов популярной «Популяционной экологии организаций», «сомневаются, что основные характеристики мира организаций являются результатом обучения или адаптации» *(Hannan* and *Freeman,* 1977: 957; см. также: *Hannan* and *Freeman,* 1984).

В таком случае как следует понимать наблюдаемые в организациях изменения? Экологи утверждают, что большинство из них носит поверхностный характер. Базовая структура и характер организации закрепляются вскоре после ее появления на свет, и последующее функционирование делает ее более жесткой и менее способной к принятию действительно стратегических решений. Имеются в виду безвозвратные издержки в форме инвестиций организации и предприятие, оборудование и квалифицированный персонал; ограничение информации, изучаемой принимающими решения лицами, возникновение политических сил внутри организации (например, группировок, сопротивляющихся изменениям). Кроме того, имеют место увеличивающее инертность внешнее давление, включая правовые и финансовые барьеры на пути проникновения на рынок и ухода с него, ограничения доступа и возможностей приобретения внешней информации, установленные формы законности, обусловливающие сопротивление изменениям (такие, как попытки университета избавиться от базовых учебных курсов), и проблемы коллективной рациональности (организации приписывают друг другу определенные модели поведения).

В своей теории экологи используют широко известную модель «отклонение (изменение)—отбор—закрепление», но несколько иную, чем та, о которой мы говорили в связи со школой обучения. В данном случае процесс происходит на уровне популяции, когда люди воспринимают организацию так же, как биологи — плодовую мушку, дистанцируясь от нее, с позиций коллективного поведения. Объясняя изменения, они указывают на взаимодействия между почти случайными инновациями отдельных организаций и борьбой за существование на уровне популяции.

Определяемое инновационным процессом рождение отдельной организации вносит изменения в популяцию. Инновации наделяют организацию преимуществом, но ее выживание зависит от способности приобрести достаточный запас

ресурсов. Однако в каждой подсистеме внешней среды объем ресурсов является конечной величиной или, пользуясь термином экологов популяции, заимствованным ими из биологии, «существует фиксированная потенциальная емкость экологической системы».

Как правило, потенциальная емкость новой стремительно развивающейся отрасли достаточна для «жизнедеятельности» большинства существующих в ней организаций. Но по мере их роста и появления конкурентов емкость отрасли может быть превышена. Начинается борьба за ресурсы, из которой выбывают наименее приспособленные компании. Конечно, это конкуренция, но она трактуется иначе, чем, к примеру, в школе позиционирования, поскольку в данном случае организации соревнуются не непосредственно друг с другом. Критерии выживания устанавливает исключительно внешняя среда, и те, кто им не соответствуют, вынуждены «оставить сцену».

Приверженцы экологии популяции воздерживаются от рассмотрения стратегии в качестве процесса непрерывной адаптации, но они не отрицают роли стратегии. У организаций, считают М. Ханнан и Дж. Фриман, всегда есть выбор, пусть даже случайный: кто-то стремится как можно глубже изучить свое окружение, тем самым увеличивая жизнеспособность, кто-то направляет ресурсы в резерв на случай непредвиденных обстоятельств *(Hannan* and *Freeman,* 1977). Вновь обращаясь к биологическим популяциям, авторы называют первый подход «специализацией», а второй — «генерализацией». В первом особое значение придается эффективности, во втором — гибкости. Будущее организации зависит от того, какие объем и структуру ресурсов она выберет для сохранения в качестве избыточного потенциала. Обычно решения на этот счет принимаются скоротечно, а пересмотреть их очень трудно. По мере развития ситуации организации продолжают борьбу или выбывают из нее — в зависимости от объема резервов и умения правильно ими распоряжаться.

В последовавших за работами М. Ханнана и Дж. Фримана исследованиях экологи популяции изучали причины увеличения или уменьшения шансов организации на выживание. Следуя все той же метафоре отбора, характеристики организации часто рассматриваются с отрицательной стороны, ее «издержек». К примеру, «издержки малости» указывают на то, что крупные организации лучше обеспечены ресурсами, а небольшие — чаще терпят неудачу; «издержки новизны» означают, что новые для данной отрасли фирмы чаще уходят с арены, чем фирмы-старожилы; «издержки старения» состоят в том. что по мере взросления первоначальное превосходство организации становится источником ее инертности; наконец, «издержки юности» указывают на опасность перехода между периодами становления и зрелости. Рождение организации сопровождается новаторскими идеями и предпринимательской энергией, зрелость характеризуется значительными ресурсами и властью. Организация может выдохнуться еще на первом этапе, так и не достигнув второго.

КОМУ ТРЕБУЕТСЯ АДАПТАЦИЯ?

Многочисленные критики популяционной экологии организации обращают внимание на очевидные проблемы. «В связи с чем возникают эти отклонения в популяции?» — спрашивает А. Ван де Вен *(Van de Van.* 1979: 324), имея в виду роль пред-

принимателсй и изобретателен, в то время как У. Эстли отмечает, что внешняя среда бывает очень открытой, принимая любые навязываемые ей изменения *(Astley,* 1985).

Возражения критиков заключаются в следующем: организации — не мушки-дрозофилы, а решения не являются генетически запрограммированными. Похоже, экологи популяции смотрят на мир не через тот конец телескопа. Близкое им кажется далеким, поэтому детали расплываются в аморфные пятна.

Поговорим о проблеме изменения. Приводя свои аргументы, экологи обращаются к длительным временным горизонтам. Поясняя аргумент, что «даже самые большие и сильные организации не могут успешно функционировать достаточно долгое время», М. Ханнан и Дж. Фриман считают необходимым обратиться к временам Американской революции! Оказалось, что к моменту проведенного ими исследования выжить удалось только двум десяткам из существовавших на момент обретения США независимости фирм (семь из них стали подразделениями других компаний). Авторы считают, что, «вероятно, экологию популяций крупнейших и влиятельных организаций необходимо изучать в продолжительной перспективе» *(Hannan* and *Freeman,* 1977: 960). Но не на протяжении же 200 лет?!

Более того, очень часто прекращение существования организаций связано с агрессивными стратегическими действиями конкурентов, а не некими именуемыми внешней средой абстракциями. Ведь сегодня даже биологи не видят ничего странного в дискуссиях о способности видов к приспособлению не в результате естественного отбора, а по причине внутренних изменений. Поводом к такого рода дебатам послужила модель «периодически нарушаемого равновесия» Стивена Джея Гоулда, согласно которой изменение слишком скоротечно, по крайней мере с позиции экологии, что не согласуется с дарвиновской теорией естественного отбора. «Геологические данные со всей очевидностью свидетельствуют как о катаклизмах, так и о постепенных изменениях», иными словами, о «полностью подготовленном ... неожиданном явлении» *(Gould,* 1980; 180, 187).

По словам С. Гоулда, «в вымирании нет ничего постыдного»: «динозавры господствовали на земле 100 миллионов лет, а вид, чья жизнь измеряется всего лишь десятками тысяч лет, клеймит динозавров как символ неудачи!» Автор приходит к выводу, что жизнь — это «история замысловатых отклонений и блужданий, с преходящими, временно уцелевшими элементами, приспосабливающимися к изменению своего локального окружения...» *(Gould,* 1982: 12). В том же духе (возвращаясь к сфере управления, но помня и об экологии) У. Эстли разделяет *индивидуальную* и *общественную* адаптацию, причем первая является не только генетической, но и соматической. Это означает, что «отдельный организм [может столкнуться] с локальными отклонениями в его окружении», иногда даже временными *(Astlcy,* 1984:530) — так же, как организации в процессе создания стратегии.

Стирание различий через институциональное давление

По мнению "отца" организационной теории Макса Вебера, организацию формирует беспрерывное движение технологической и управленческой рациональности,

выражающееся во все возрастающей бюрократизации. Или, пользуясь известным его выражением, «железная клетка» рациональности придает форму тому, с чем сталкиваются руководители.

Принявшая эстафету от М. Вебера организационная социология развивает точку зрения, получившую известность как «институциональная теория», — взгляд на институциональное давление на организации со стороны внешней среды, давление со стороны других организаций и внутреннее давление, связанное с самой сущностью организации.

В соответствии с институциональной теорией внешняя среда есть «хранилище» ресурсов двух типов: экономических и символических. Экономические ресурсы — это понятные всем реальные деньги, земля, машины. Символические ресурсы включают такие вещи, как уважение за деловые способности, почет за имевшие место в прошлом достижения, авторитет, завоеванный благодаря тесной связи с влиятельными и известными фирмами. Стратегия становится поиском путей приобретения экономических ресурсов и преобразования их в ресурсы символические и наоборот, с целью защитить организацию от неопределенности внешней среды. Следовательно, стратегический процесс перемещается в область «управления впечатлением».

Здесь внешнее окружение включает в себя взаимодействия между ключевыми поставщиками, потребителями, контролирующими и другими государственными органами и, конечно, конкурентами. И со временем вырабатывается постоянно усложняющийся и влиятельный комплекс преобладающих в практической жизни норм. Желая преуспеть, организация должна соответствовать нормам, как следует усвоить их. Через некоторое время в организациях, оперирующих в одной и той же внешней среде, устанавливаются схожие между собой структуры и порядки.

Для описания этой нарастающей конвергенции посредством имитации в институциональной теории используется термин *институциональный изоморфизм*. Авторы данного термина Дж. Мейер и Б. Роуэн полагают, что такое взаимное сближение обеспечивает организации защиту, например, «от сомнений касательно ее поведения. Одним словом, организация становится легитимной» *(Meyer* and *Rowan,* 1977: 349).

В институциональной теории различают три типа изоморфизма. *Коэрцитивный* (принудительный) изоморфизм представляет собой давление с целью добиться подчинения, оказываемое через нормы, правила и другие меры регулирования. К примеру, на всех авиалиниях должны соблюдаться строгие правила безопасности, что обусловливает определенное единообразие структур и стратегий различных авиакомпаний. *Миметический* (подражательный) изоморфизм является результатом заимствований и имитации. Организации часто копируют подходы преуспевающих конкурентов потому, вероятно, что те ассоциируются с успехом, а также чтобы убедить других, что они находятся на уровне лучших представителей отрасли. Отсюда и нынешняя популярность «контрольных сравнений» (бенчмаркинга) организаций друг с другом. *Нормативный* изоморфизм есть следствие сильного влияния профессиональной компетенции. Сегодня в организациях преобладают специалисты, эксперты, которые привносят в процесс принятия решений собственные профессиональные нормы. Например, широко

распространенная практика приглашения юристов при заключении контрактов приводит к усилению сходства между корпорациями, а также вытеснению неформальных и уникальных методов ведения бизнеса.

В работе «Критика теории институтов» К. Оливера выдвигается предположение, что в ответ на внешнее давление у организаций возникают разнообразные «стратегические реакции», и некоторые из них выходят далеко за рамки пассивного подчинения *(Oliver,* 1991). К ним относятся: (1) уступки (покорность институциональному давлению); (2) компромиссы (частичное согласие с давлением); (3) уклонение (попытки избежать необходимости подчиниться); (4) открытое неповиновение (активное сопротивление институциональному давлению) и (5) манипулирование (попытки смягчить или трансформировать давление). К. Оливер соотносит каждую из стратегических реакций с перечисленными в табл. 10.1 разнообразными «тактическими приемами».

Поднятые К. Оливером вопросы уводят нас от институционализма в сторону более агрессивных стратегических позиций, таких как упоминавшееся в связи со школой власти стратегическое маневрирование (макро). Тем не менее его умозаключения остаются в ключе школы внешней среды, поскольку все выделенные им реакции, в том числе и «наступательные», являются ответом на институциональное давление, которое во многом соответствует характеристикам ситуационных факторов, о влиянии которых говорит одноименная теория.

Критика; вклад и контекст школы внешнего окружения

Мы уже выражали беспокойство по поводу ограниченности взгляда на стратегический выбор. Теперь нам хотелось бы развить эту мысль.

Вероятно, самый большой недостаток теории ситуационных факторов применительно к стратегии управления состоит в том, что выводимые ею измерения внешнего окружения зачастую весьма абстрактны, расплывчаты, а стратегию следует строить исходя из определенных позиций. Эффективный стратег порой может пройти по морю, «аки по суху», и, наоборот, неумелый умудрится утонуть на мелководье. Вот почему такое большое значение приобретает стратегия дифференцирования, которая демонстрирует отличия друг от друга функционирующих в сходных условиях организаций.

В действительности внешняя среда никогда не предстает в чистом виде — благоприятной или сложной, враждебной или динамической (не говоря уже о степени ее турбулентности). Возможно только периодическое возникновение «зон» с такими характеристиками (на том или другом рынке и в связи с определенными технологиями или предпочтениями потребителей]). Пожалуй, было бы полным безрассудством пытаться управлять стратегией такого сложного уровня. Стратегу необходимы образцы, пробы «высокого разрешения», обеспечивающие «плотное» описание, с нюансами касательно времени, применения и контекста. Как мы покажем в следующей главе, весьма полезным для стратегического менеджмента может оказаться обстоятельное описание различных типов внешней среды с детальным указанием конкретного опыта организаций в определенные моменты их истории.

Таблица 10.1. Стратегические ответы на институциональные процессы

СТРАТЕГИИ	ТАКТИКА	ПРИМЕРЫ
Уступки	Привычное поведение	Следование неписаным законам
	Подражание	Воспроизведение институциональных моделей
	Соблюдение правил	Подчинение правилам и согласие с нормами
	Соблюдение баланса	Достижение баланса ожиданий различных составляющих
Компромисс-	Успокоение	Стремление примирить и согласовать между собой институциональные элементы
	Заключение сделок	Переговоры с различными институтами
	Умалчивание	Отказ от демонстрации несогласия
Уклонение	Смягчение	Ослабление институциональной зависимости
	Попытка вывернуться	Изменение целей, образа действия или сферы деятельности
	Освобождение	Игнорирование определенных норм и ценностей
Открытое неповиновение	Вызов	Дискуссии по поводу справедливости правил и требований
	Наступление	Критика источников институционального давления
	Кооптирование	Импорт влиятельных составляющих
Манипулирование	Влияние	Формирование ценностей и критериев
	Контроль	Доминирование в институциональных составляющих и процессах

БЕЗАЛЬТЕРНАТИВНОСТЬ ДЕЙСТВИЯ

Весьма обоснованные сомнения вызывает и трактовка экологами такого понятия, как «стратегический выбор». Их утверждение о том, что организации полностью лишены стратегического выбора, имеют дело с неким «императивом внешней среды» — заслуживает критики по нескольким причинам. Возможно ли, чтобы две организации, успешно действующие в одном и том же окружении, придерживались абсолютно разных стратегий? Насколько отличается организация от своей внешней среды, особенно с возникновением союзов и совместных предприя-

тий, стирающих границы между организацией и окружением? Внешняя среда «отбирает» организации или организации «определяют» окружение? Что есть «отраслевая среда», если не функционирующие в ней организации? Например, мы можем говорить о монополии одной фирмы, но очень часто в отрасли «играют» 2-3 компании. Более того, правомерно ли вообще говорить о существовании «окружения» или оно является результатом восприятия людей, их социальной конструкцией? Наконец, насколько справедливо в отношении любого живого организма заявление о том, что у него нет выбора?

По нашему мнению, споры о том, есть у организации выбор или пет, полезны не более, чем дискуссии о том, есть ли в жизни счастье. Мы, как и в случае с астрологией, имеем дело с вопросом веры: если вы верите в счастье или в выбор, вам повсюду встречаются счастливые люди и примеры самостоятельных решений. В противном случае вам никак не удается увидеть пи тех, пи других. Более того, подобные дебаты приводят к тому, что вы быстро почувствуете себя крайне несчастным человеком, причем участие в дискуссии отняло отведенное вам на осуществление выбора время.

Дрозофилы — любимицы биологов, примеры из их жизни вы встретите в любом популяционном исследовании. Кто-то воспринимает их поведение как прекрасную иллюстрацию «всеобщности» законов естественного отбора. Но, присмотревшись, понимаешь, что даже мухам постоянно приходится выбирать: лететь им вверх, вниз, влево или вправо — да что там, перед ними бесконечное множество вариантов! Представьте себе плодовую мушку, которая рассматривает опаздывающую на работу парочку экологов. На ее взгляд, эти организмы с трудом передвигаются вперед, не говоря уже о том, чтобы повернуть вправо, влево, подняться или опуститься. Что если дрозофила полетит за ними в офис: она решит, что люди пишут свои статьи о мушках под воздействием экологических сил? И не заблуждайтесь на этот счет: выбор направления полета для мушки не менее важен, чем для университетского профессора выбор темы будущей статьи (или, если уж на то пошло, выбор теории для критического разбора). Наверное, мир стал бы интереснее, если б мы могли познакомиться с мнением дрозофил об университетских профессорах.

Думается, лучше всего проблему обозначили сами М. Ханнан и Дж. Фриман, отметившие эффект «крупных доминирующих организаций, [которые] способны устанавливать взаимосвязи с другими крупными и влиятельными организациями в целях ослабления давления при отборе». Они полагают, что «давление при отборе в высшей степени велико. Таким образом, в случае неуспеха страдают не отдельные системы, а целые сети» *(Hannan* and *Freeman,* 1977:961). Данный тезис безусловно верен, если вы готовы признать, что конечная сеть — само общество. Раз мы идем ко дну все вместе, то, делая из этого аргумента «естественный» вывод и осознавая (а может быть, и пет) себя заложниками некой большой системы, мы ставим вопрос: «Имеет ли вообще что-либо значение — экология популяции, стратегический менеджмент или сама жизнь?»

Что может сравниться с мудрым ответом Исаака Башевиса Зингера, который сказал: «Приходится верить в свободу воли; другого выбора у нас нет».

ВЫБОР ПОД ДАВЛЕНИЕМ

Для того чтобы быть полезным своей собственной нише, стратегический менеджмент должен оценивать организации как замкнутые, как идеальные модели, вставая на точку зрения стратега. И в этом смысле следует рассматривать не наличие выбора, а условия, увеличивающие или ограничивающие его широту. Дж. Хэйдж утверждает, например, что организации сами идут на ограничение свободы, тем самым ограничивая собственный выбор *(Hage,* 1976).

В отчете об исследованиях группы ученых Университета Макгилла приводится несколько интересных исторических примеров ограничения выбора в процессе создания стратегии. Так, в 1970-х гг. авиакомпания *Air Canada* была крупной, влиятельной организацией, основным игроком надежных и стабильных рынков Канады. Тем не менее величина организации ограничивала ее выбор; могла ли авиакомпания «мирового класса» не заказать для себя первые появившиеся тогда аэробусы? *(Mintzberg et* al., 1986). Или другой пример. В 1930-х гг. компания *Steinberg's* представляла собой крошечную сеть супермаркетов, функционирующую в условиях тяжелой общеэкономической депрессии. И в то же время она обладала возможностями выбора, которых были лишены крупные торговые компании, например она могла занимать под магазины те помещения, которые оставляли ее конкуренты *(Mintzbergand Waters,* 1982).

Цель исследования Уильяма Тейлора состояла в изучении реакции четырех небольших организаций на довольно враждебное окружение (англоязычные учреждения во франкоязычном регионе Квебека, где живы националистические настроения). Он обнаружил, что основным фактором адаптации стала их внутренняя культура, которую он назвал «волей или желанием организации изменить стратегию». К примеру, госпиталь, в котором проводил исследование У. Тейлор, по всем признакам был ограничен в своих действиях в наибольшей степени, но именно он приспособился к обстановке лучше других «подопытных». У. Тейлор пришел к выводу, что «внешнее давление на стратегическую адаптацию в данном случае было крайне широко и оставляло достаточный простор для организационного маневра» *(Taylor,* 1982:342). Возможно, в этом и заключается суть стратегического менеджмента!

По нашему мнению, привлекательность области стратегии управления состоит, в частности, в том, что и практики, и исследователи (по крайней мере они могут выбрать этот путь) постоянно сталкиваются с богатым и полным нюансов и сюрпризов миром — миром, который благоволит наделенным воображением индивидам. Преуспевающие стратеги стремятся вникнуть в детали, то же характерно и для лучших исследователей. Что отличает данную сферу от других областей управления — так это внимание к проблеме стратегического выбора: как и где его искать или как создать выбор, если его не удается найти, а после — как воспользоваться возможностью выбора. Таким образом, стратегический менеджмент нуждается в дискуссиях о существовании выбора не более, чем экология популяции в спорах о существовании популяций. Каждая из этих областей должна конструктивно работать со своим главным понятием.

Итак, из построений школы внешней среды мы узнаем о популяции организации, окружении организации и о тех разнообразных формах, которые оно принимает.

Мы поймем, в чем польза идей этой школы, если спросим самих себя, какие типы организаций, на наш взгляд, испытывают наибольшее давление и когда стратегический выбор представляется нам ограниченным в максимальной степени (например, на этапе *зрелости* жизненного цикла организации). Пусть только чрезмерные преувеличения или абстракции, не говоря уже о неразрешимых спорах, не заслонят скрывающихся в рассуждениях сторонников школы окружения рациональных зерен.

11

ШКОЛА КОНФИГУРАЦИИ

Построение стратегии как ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ

История всего происходящего на земле, подобно жизни солдата, есть чередование длительных периодов скуки и коротких отрезков ужаса,

Стефен Джей Гоулд

Собственно, все сказано в этих двух строчках, под которыми подпишется любой представитель школы конфигурации. Каждой школе — свое время и свое место. Чем школа конфигурации фундаментально отличается от других научно-практических направлений, так это тем, что она готова ко всеобщему примирению, предлагая конкретный способ объединения всех стратегических идей.

Конфигурация и трансформация

Эти слова отражают два основных аспекта школы конфигурации: устойчивые структуры организации и внешнего контекста рассматриваются в ней как *конфигурации,* а процесс разработки стратегии — как *трансформация.*

На самом деле мы имеем дело с двумя сторонами одной и той же медали: когда организация приходит к устойчивому состоянию, разработка стратегии превращается в подготовку «прыжка» из одного состояния в другое. Другими словами, за конфигурацией неизбежно следует трансформация. Время консолидироваться, и время осуществлять изменения.

Данное положение согласуется с той любопытной особенностью стратегического менеджмента, которую мы отмечали в гл. 1: из многочисленных публикаций на тему разработки становится понятным, что стратегический менеджмент — наука об *изменениях.* Стратегия же сама по себе ассоциируется не с переменами, а с чем-то стабильным, представленным либо в виде заранее продуманного плана установки схематичных действий, либо в виде спонтанно возникающей схемы, в соответствии с которой и устанавливаются определенные поведенческие образцы. Короче говоря, в то время как процесс разработки стратегии преследует целью изменение ориентиров деятельности организации, результирующие стратегии призваны стабилизировать ее движение в выбранном направлении. А школа конфигурации как раз и описывает относительно последовательную реализацию стратегии внутри устойчивых состояний, которые нарушаются случайными и довольно драматичными скачками в новые состояния.

Таким образом, школа конфигурации дважды оправдывает свое название. Во-первых, в ней анализируется взаиморасположение различных измерений организации в определенных условиях, что позволяет идентифицировать «структуры», «модели» или «идеальные типы». Рассмотрим в качестве примера одну из организаций развивающейся отрасли в момент ее «старта». Как правило, ее «судьба» во многом зависит от действующих в довольно простой структуре лидеров-предпринимателей и еще не реализованных стратегий. Во-вторых, школа рассматривает временную последовательность смены друг другом различных состояний для того, чтобы определить «стадии», «периоды» или «жизненные циклы» организации. Если продолжить тот же пример, то когда организация «повзрослеет», а отрасль достигнет зрелости, в организации оформится относительно формализованная структура, в которой основные роли принадлежат так называемым профессиональным менеджерам, действия которых во многом определяются процессами планирования.

Достижение стабильного состояния, разумеется, предполагает наличие устойчивой схемы поведения. Для тех, кто именно так воспринимает мир, разработка стратегии представляется «взбалтыванием» имеющихся схем, с тем чтобы организация получила возможность перехода в повое состояние (и сделала бы это как можно быстрее, чтобы не оказаться, так сказать, вне всякого состояния). Следовательно, с другой стороны, школа конфигурации рассматривает данный процесс как драматическую трансформацию — например, «поворот кругом» или «реви¬тализацию» (перерождение), если использовать два очень популярных среди ее «преподавателей» и «учеников» понятия.

Несмотря на то что конфигурацию и трансформацию нередко «запрягают» в одну упряжку, они весьма напоминают нам «коня и трепетную лань» (по крайней мере именно такое впечатление возникает в ходе анализа литературы и практики стратегического менеджмента). Конфигурацию, как правило, описывают и исследуют теоретики (ибо речь идет о концептуальных вопросах), в то время как трансформация практикуется менеджерами и предписывается (главным образом) консультантами (поскольку дело это на редкость замысловатое). Используя метафоры нашего сафари, можно сказать, что одна сторона идет по следу, а вторая захлопывает ловушку. В любом случае слонов еще ищут. А лошадь (процесс) должна время от времени перемещать повозку (устойчивое состояние) в другое место.

«Разделяющие» и «обобщающие»

В одной из своих работ Чарльз Дарвин *(Darwin,* 1887:105) провел различие между «любителями все делить на части» и «приверженцами обобщений». Сторонники школы внешней среды, скорее всего, относятся к заядлым «дробильщикам», ибо их любимое занятие — идентификация различных переменных, расположение их на непрерывной шкале и исследование парных взаимосвязей. Поборники же школы конфигурации без смущения обобщают все подряд, ибо воспринимают мир как совокупность четких, чистых понятий, отбрасывая в угоду всеобщего «огруппления» все и всякие нюансы. Как часто говорят статистики, когда речь идет о выявлении основной тенденции, отклонения в расчет не принимаются.

Разумеется, в таком случае все упрощается. По сути, лучшей критикой школы конфигурации может служить тонкая работа «дробильщиков» (к примеру, описанной в гл. 9 шведской группы), которые «плетут» сложную, богатую нюансами теорию. Предлагаемые же адептами обобщений описания носят гораздо более примитивный характер (они просто берут и делят все на категории) и потому более понятны. Вот почему они нашли широкое практическое применение (что отнюдь не означает, что такие понятия отражают реальность более точно).

Конфигурационный подход обнаруживается практически во всех областях социологии, но не всегда в ее основных научных течениях. Последние чаще тяготеют к «научному изложению фактов», в которых предпочтение, как правило, отдается предполагающим разбиение целого на части измерениям. Но история — исключение из общего правила; здесь обобщения — явление весьма распространенное. С другой стороны, чисто теоретические выкладки сюда не относятся: историки слишком любят выделять четко определенные периоды общественного развития и исследовать их до мельчайших подробностей, Так, специалистам,

к примеру, по Великой Французской революции нет дела до «общей теории революционных процессов». Но существуют и приятные исключения: так, предмет научных изысканий Крейна Бринтона *(Biinton,* 1938) как раз и состоял в поиске движущих революциями законов, а А. Тойнби *(Toynbee,* 1957) и Уолт Уитмен Ростоу *(Rostow,* 1971) попытались «упорядочить» длительные периоды исторического развития человечества.

Такого рода труды содержат весьма интересную для нас информацию. Ведь, по сути, для того, чтобы перейти от истории развития общества к жизнедеятельности организации, необходимо сделать всего лить шаг — чем отличается стратегический «поворот кругом» от политической или культурной революции (см. *Firsirotu,* 1985)? Есть также историки, которые исследуют саму природу «периодизации» (см., например, такие ранние работы, как *Gerhard,* 1956; *Pokora,* I960; *Popescu,* 1965). Анализируя критерии выделения тех или иных исторических периодов, мы, несомненно, продвигаемся и в своем понимании стадий развития организаций.

В стратегическом менеджменте обобщения — вещь довольно распространенная, в каком-то смысле отражающая тесные взаимосвязи между теорией и практикой: исследователей поощряют к тому, чтобы они «поставляли» полезный для менеджеров «материал», Фактически первым камнем в фундаменте стратегического менеджмента стала революционная для начала 1960-х гг. работа Альфреда Д. Чандлера «Стратегия и структура: главы истории промышленного предпринимательства» *(Chandler,* 1962), в которой автор рассматривает весьма конкретные проблемы и, в частности, рассказывает о процедурах разработки стратегий и структурах, четырех крупных американских корпораций: *Dupont, Sears Roebuck, General Motors* и *Standard Oil* (Нью-Джерси). Но в последней главе, *в* которой речь идет об упоминающихся в названии книги «главах», А. Чандлер представляет стратегию и структуру чисто теоретически: в виде четырех последовательных, явно выраженных стадий (мы опишем их позже). Кроме того, ученый приходит к заключению, которое позже очень часто цитировалось: структура следует за стратегией (при рассмотрении школы дизайна мы уже выразили свои сомнения по поводу его справедливости).

Мы начнем наш анализ с основных, довольно четко вырисовывающихся положений школы конфигурации и перейдем к исследовательской ее стороне. Затем мы обратимся к широко применяющейся на практике трансформации и закончим, как всегда, критикой школы, ее контекстом и вкладом.

Основные положения школы конфигурации

В некотором смысле основные положения школы конфигурации заключают в себе предпосылки других направлений, но при этом каждая из них рассматривается в строго определенном контексте. Именно сведение воедино всех предпосылок и отличает школу конфигурации от остальных.

1. Большую часть времени организация может быть описана как некая устойчивая конфигурация ее составных частей, Имеется в виду, что на определенный период времени она принимает четко определенную форму структуры, адекватную определенному контексту, — что в свою очередь обусловливает поведение организации и, как следствие, присущий ей набор стратегий.

2. Такие периоды стабильности время от времени прерываются трансформацией — квантовым скачком в иную конфигурацию.
3. Чередование периодов устойчивого состояния конфигурации и переходного процесса трансформации со временем выстраивается в схематичную последовательность (концепция жизненных циклов организаций).
4. Таким образом, основная цель стратегического менеджмента состоит в поддержании стабильности организации на относительно длительных отрезках времени или по крайней мере тех изменений, которые вписываются в ее стратегию. В то же время в периоды возникновения потребности в трансформации стратегический менеджмент призван обеспечить управление процессом перехода и сохранение жизнеспособности организации.
5. Соответственно процесс построения стратегии сводится к разработке концепций или формальному планированию, к систематическому анализу или видению руководства, к скооперированному обучению или конкурентной политике, к сосредоточенности на индивидуальном обучении, коллективной социализации или ограничивается реакциями на воздействия внешней среды. Однако его обязательным условием выступает своевременность предпринимаемых действий и их адекватность контексту. Короче говоря, наши школы построения стратегий сами по себе представляют определенные конфигурации.
6. Результирующие стратегии принимают формы планов или схем, позиций, перспектив или уловок — но опять же каждая в свое время и в соответствии с ситуацией.

Конфигурация исследований

Мы начинаем наше обсуждение исследований конфигурации с одного из наиболее ранних, проведенного группой разработки стратегий факультета менеджмента Университета Макгилла. В ходе дискуссии мы обсудим работу Денни Миллера (первым из членов группы, специализировавшейся на проблематике школы конфигурации, получившим докторскую степень), а затем обратимся к другим исследованиям в той же области.

Исследование конфигурации в Университете Макгилла

Повышение интереса к конфигурационному подходу мы связываем с приходом в начале 1970-х гг. на факультет менеджмента Университета Макгилла Прадппа Хапдавалла. Положения, сформулированные в докторской диссертации в Университете Карпеги-Меллона П. Хандавалла *(Khandazmlla,* 1970), являются эмпирическим обоснованием школы конфигурации. Автор пришел к выводу, что эффективность изучаемых им организаций определялась не использованием ими того или иного атрибута — например, децентрализации власти или особого подхода к планированию, а взаимосвязями между ними, Иначе говоря, организации функционируют эффективно тогда, когда они умело сочетают различные организационные особенности» дополняя одни другими — например, определенный вид

планирования с определенной формой структуризации при определенном стиле руководства.

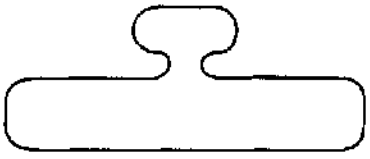
Отстаиваемая в диссертации концепция заинтересовала одного из авторов данной книги, который попытался развить ее в своих посвященных категоризации организаций работах, В первой из них рассматривались проблемы классификации организаций на основании структурных критериев *(Mintzberg,* 1979), во второй — в соответствии с доминирующими властными отношениями *(Mintzberg,* 1983). В совокупности в этих двух книгах, как и в тексте «Конфигурации структуры и власти», организации описываются как предпринимательские, механические, профессиональные, адхократические, диверсифицированные, политические и миссионерские.

В 1971 г, в Университете Макгилла началась реализация крупного исследовательского проекта. Предполагалось проанализировать развитие стратегического процесса (определение периодов последовательной реализации стратегии и периодов трансформации) в различных организациях на протяжении длительного периода времени (30-50 и более лет). Кроме того, попутно необходимо было найти ответы на ряд общих вопросов, к примеру, о взаимосвязи различных структур, о движущих силах стратегических перемен, о том, в какие моменты происходит со-

КОНФИГУРАЦИИ СТРУКТУРЫ И ВЛАСТИ

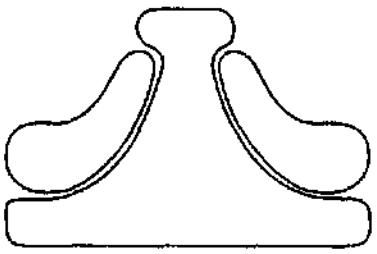
отрывки из *Mintzberg,* 1989, работы, основанной на ранних трудах автора

Предпринимательская организация



Предельно простая, небольшая, обычно молодая организация состоит из немногим более чем одной структурной единицы, включающей в себя руководителя и сотрудников. Структура отличается неформальным характером и гибкостью, координация осуществляется прежде всего руководителем, что позволяет организации эффективно функционировать в динамическом окружении, в котором она одолевает бюрократию. Классическим примером, разумеется, служит предпринимательская фирма (которая под контролем основателей иногда достигает крупных размеров). Но даже относительно крупные организации в кризисный период часто возвращаются к предпринимателе:-кой форме руководства.

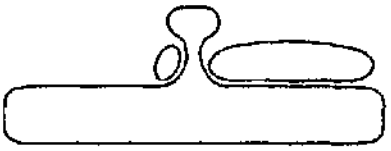
Механическая организация



Механическая организация — порождение промышленной революции, когда рабочие места превратились в высокоспециализированные, а сам процесс труда характеризовался высокой степенью стандартизации. Как видно на приве-

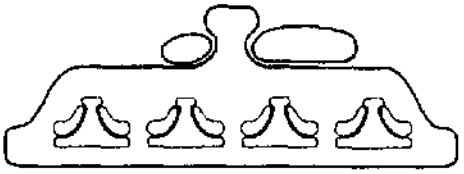
денном выше схематичном рисунке, в отличие от предпринимательской (возглавляемой возвышающимся над операционной базой лидером) механическая организация, с одной стороны, требует разветвленной техноструктуры (ответственной за программирование труда остальных работников) включающей в себя плановиков, аналитиков распределения времени и т. д., а с другой — группы поддержки для оказания необходимой помощи (связи с общественностью, юридические консультации, экспедиционные услуги и т. д.).Таким образом, возникает линейная иерархия (вниз от средней линии), позволяющая контролировать действия большого числа занятых относительно низкоквалифицированным трудом работников. Механические организации доминируют в стабильных, зрелых отраслях массового производства или отработанных технологий массовых услуг (автомобильная промышленность, почтовые услуги).

Профессиональная организация



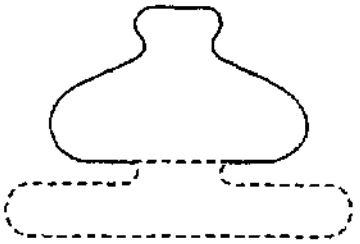
Организация передает изрядную долю власти высококвалифицированным профессионалам — например, врачам в больнице или исследователям в лаборатории, которые выполняют значительную часть функций по руководству операциями. Следовательно, структура развивается как высокодецентрализованная. Но поскольку процесс труда в значительной мере должен соответствовать определенным стандартам (как вы относитесь к жадному до творчества хирургу?), профессионалы могут работать независимо друг от друга. При этом координация действий достигается тем, что все они автоматически выполняют то, чего от них ожидают. Как показано на рисунке, профессионалы получают поддержку многочисленного персонала, а ограниченное число технократов или линейных менеджеров осуществляют определенный контроль над их деятельностью.

Диверсифицированная организация



Диверсифицированная организация представляет собой множество независимых единиц, собранных вместе под крышей единой административной структуры. Как и в корпорации-конгломерате или университете с его факультетами, каждый «отдел» имеет свою собственную структуру, работает в специфической ситуации и подчиняется системам контроля, осуществляемого удаленной от него центральной «штаб-квартирой».

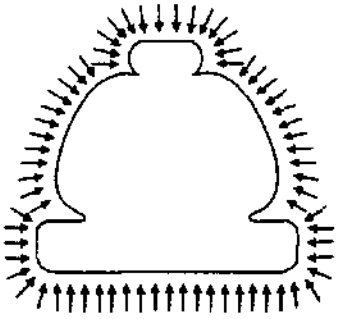
Адхократическая организация



Во многих современных отраслях, например аэрокосмической или производстве кинофильмов и тех, в которых доминирует тактика партизанской войны, условием выживания организаций являются комплексные инновации. Работа

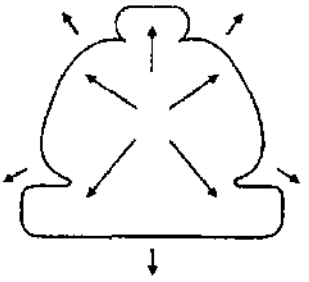
над проектами требует формирования эффективных команд из специалистов в различных областях деятельности, действия которых координируются посредством «взаимного подлаживания» (возможно, с помощью постоянно действующих комитетов, групп специального назначения, матричных структур и т. п.). Как видно из приведенного выше рисунка, в такого рода организациях «размываются» как отличительные признаки линейного персонала, так и различия между высшим руководством и остальными сотрудниками. Некоторые адхократические организации реализуют свои проекты в непосредственном общении с клиентами (как в рекламных агентствах), в то время как другие концентрируются на внутренних проектах (компании, развитие которых определяется возможностями разработки новых товаров).

Миссионерская организация



Ситуация, когда в организации доминирует идеология, безусловно, способствует «сплочению рядов» ее членов. В таких организациях различия между линейными менеджерами, служащими и рядовыми работниками весьма незначительны, ибо каждый из них разделяет общие ценности и убеждения. Каждому сотруднику может быть предоставлена значительная свобода действий, что подразумевает децентрализацию почти в чистом виде. Примерами организаций такого типа служат некоторые религиозные общества и клубы; их можно обнаружить во многих японских корпорациях и в некоторых западных— в основе которых сильные культуры.

Политическая организация



Если организация в отсутствии представленных выше доминирующих элементов не способна установить стабильную систему власти, имеет место тенденция к росту конфликтов. Более того, возможен ее выход из-под контроля руководства, что в свою очередь приводит к такой политической форме, когда организацию буквально «разрывают на части». Некоторые политические организации являются временными (появляются в периоды сложных трансформаций), в то время как другие — относительно постоянными (представители правительства, на которых оказывают давление самые разные силы, или же отживающие свой век, «павшие» в неравной борьбе с рыночными силами корпорации).

Следует подчеркнуть, что каждая представленная конфигурация — есть идеализация, упрощение действительности, карикатура, если хотите. Мы ни разу не встречали точных копий представленных нами рисунков, хотя некоторые «рентгеновские снимки» были весьма похожими.

знательпый выбор стратегий, когда и как они появляются (некоторые из этих проблем мы рассматривали в предыдущих главах).

Стратегии были идентифицированы как некие схемы, образцы, шаблоны в действии, которые на протяжении определенных периодов времени поддерживают себя сами (авиакомпания *Air Canada* поддержала себя покупкой новых самолетов, а компания *Steinberg* — открытием новых магазинов). Затем для определения различных стадий в истории развития организации стратегии выстраиваются друг против друга на обычной временной шкале (см. рис. 11.1 для компании *Steinberg).* Исследователи выделили следующие этапы:

- стадия *развития* (прием на работу сотрудников, укоренение систем, укрепление стратегических позиций и т. д.);
- стадия *стабильности* (точная настройка стратегий и структур и т. п.);
- стадия *адаптации* (маргинальные изменения в структурах и стратегических позициях);
- стадия *борьбы* (идентификация нового направления либо в преддверии близкого крушения, либо в непрерывном потоке изменений, или путем экспериментирования);
- стадия *революции* (одновременная быстрая трансформация ряда сущностных организационных параметров).

Заслуживает внимания также и то, каким образом с течением времени идентифицированные стадии сменяют друг друга. В ходе исследований были определены четыре основные схемы:

- *периодические встряски,* ставшие привычными, особенно в традиционных организациях, — длительные периоды стабильности время от времени перемежаются «революционными потрясениями»;
- *сдвиги туда-сюда,* когда периоды адаптированной конвергенции в стабильную среду сменяются стадиями дивергентной борьбы за осуществление изменений (иногда с удивительно регулярной цикличностью);
- *жизненные циклы,* когда стадию развития сменяет стадия стабильности или зрелости и т. д.;
- *регулярный прогресс,* когда организация находится в более или менее постоянном процессе адаптации.

Очевидно, что первые три из перечисленных схем в большей степени согласуются с основными положениями школы конфигурации, чем четвертая.

Приведенные схемы достаточно легко вписываются в карту очерченных выше организационных форм. Периодические встряски, вероятно, свойственны механическим организациям, в которых время от времени происходят революции, известные как «повороты кругом». Адхократическим организациям, напротив, присущи сдвиги туда-сюда, отклонения то в одну, то в другую сторону, когда менеджмент то призывает к творческому подходу во всем, то, ужаснувшись немыслимому количеству разнообразных вариантов, обещает «навести здесь порядок». Профессиональная организация, по-видимому, тяготеет к регулярному процессу, что означает почти непрерывную адаптацию на операционном уровне, когда резкие изменения

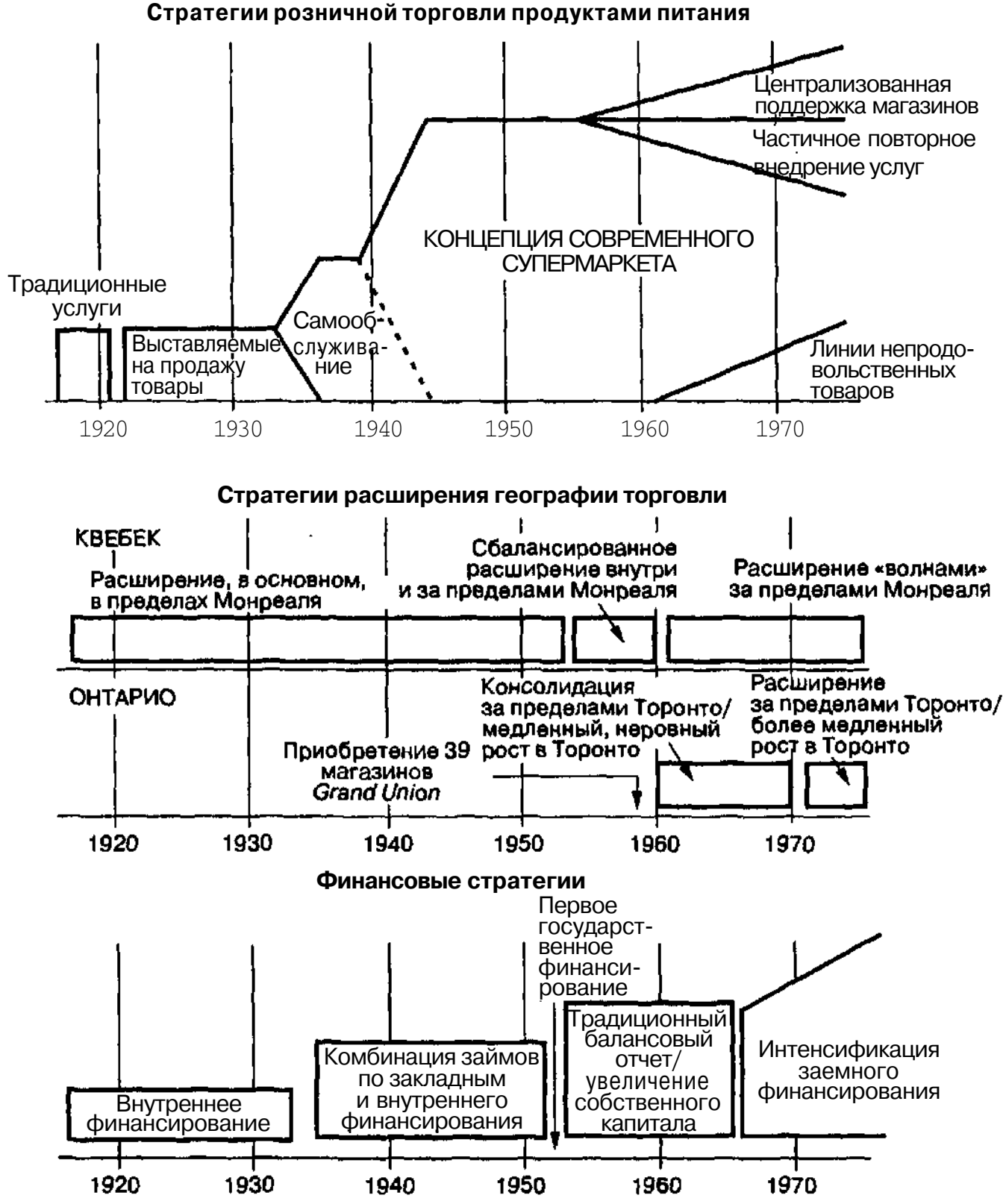


Рис. 11.1. Некоторые из идентифицированных в торговой корпорации *Steinberg* стратегий
Источник: Mintzberg and *Waters,* 1982

являются, скорее, исключениями, В определенном смысле, жизненные циклы характерны для всех организаций, за исключением тех, которые живут дольше, чем другие (наверное, потому что у них неоднократно повторяются кризисы среднего возраста). Предпринимательские организации — явные фавориты на ранних стадиях жизненного цикла организации, но им удается буквально «восстать из пепла» в пе-

риоды кардинальной смены курса деятельности зрелой компании, когда вся полнота власти переходит в руки сильного лидера.

Вклад Л. Миллера в школу конфигурации

Одним из ведущих специалистов школы конфигурации является Денни Миллер (работал в Университете Макгилла, а затем в монреальской школе *Ecole des Hautes Etudes).* Его научные интересы сосредоточены на проблеме интеграции различных атрибутов организации, что предполагает как широту исследования (большие выборки), так и его глубину (конкретные организации). Хотя некоторые из исследований Д. Миллера находятся в рамках традиционной ситуационной теории, основная их масса находится в рамках школы конфигурации стратегического менеджмента. Мы имеем в виду такие категории, которые Д. Миллер называет *архетипами* (различные состояния стратегии, структуры, ситуации и процесса), а также *переходы* от одного архетипа к другому, когда изменения в стратегиях и структуре рассматриваются не как инкрементальные, а как квантовые скачки (см.: *Miller,* 1982,1983, 1986; *Miller* and *Friesen,* 1977, 1978,1980a,b, 1982a,b,c, 1984).

АРХЕТИПЫ. В своей докторской диссертации Д. Миллер *(Miller,* 1986; см. также 1979), используя данные, почерпнутые из корпоративных отчетов, и индуктивный метод, выводит десять архетипов формирования стратегии — четыре неудачных и шесть удачных. К архетипам неудачных стратегий относится, в частности, «Застойная бюрократия», характеризующаяся, в частности, тем, что «убаюканное царящим вовне спокойствием высшее руководство полностью вверяется старым стратегиям, а информационные системы слишком слабы, чтобы представить доказательства насущной необходимости перемен...» *(Miller* and *Friesen,* 1984:94). Кроме того, Д. Миллер выделяет такие архетипы неудачных стратегий, как «Безголовый гигант» (предприятия со слабо централизованным руководством) и «Последствие» (новая управленческая команда пытается влиять на кардинальные изменения при отсутствии необходимых средств и недостаточном опыте). В число успешных архетипов входят «Доминирующая компания» (компания, прочно удерживающая занятые позиции, как правило, защищенная от серьезных проблем лицензиями, централизованной структурой и традиционными стратегиями), «Предпринимательский конгломерат» (энергичный, изобретательный индивид, основатель собственного дела, творчески управляющий организацией) и «Инноватор» (стремящаяся к занятию рыночной ниши небольшая компания, обладающая простой структурой и недиверсифицированной товарной линией, но ведущая активные разработки новых видов продукции).

КВАНТОВОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕН. В своей более поздней работе Д. Миллер и П. Фризен *(Miller* and *Friesen,* 1980b, 1982a, 1984) описывают перемены в организации как *квантовый скачок* — понятие, отражающее суть школы конфигурации. Квантовый скачок в отличие от изменений «по частям», когда раз за разом меняется только один элемент (к примеру, сначала — стратегия, затем структура, ну и, наконец, система), означает одновременное изменение множества организационных компонентов. При квантовом скачке изменения мгновенны, по выражению Д. Миллера и П. Фризена, «революционны» (но они не отрицают и постепенное развитие).

Данный подход предполагает, что организации поочередно устраняют противостоящие то переменам, то последовательному выполнению действий силы. С одной стороны, в рамках установленных пределов любая стратегия может изменяться сколько ей угодно, с другой — серьезные сдвиги в стратегической перспективе случаются относительно редко. Например, как показывает проведенное в торговой компании *Steinberg* исследование, за шестьдесят лет в ней были отмечены лишь два существенных стратегических сдвига, а в корпорации *Air Canada* за сорок лет с. момента основания — и вовсе ни одного. Большую часть своей жизни организации придерживаются заданной стратегической ориентации (оттачивают формулу розничной торговли, например). Таким образом, условием успеха является не регулярное изменение стратегий, а правильное использование уже имеющихся.

Однако мир не стоит на месте, он изменяется — иногда медленно и постепенно, иногда чрезвычайно быстро. И в некий момент времени возможна асинхронизация конфигурации и внешней среды. Тогда в организации формируются предпосылки того, что Д. Миллер и П. Фризен называют *стратегической революцией,* т. с. одновременного изменения большинства ее элементов. Организация фактически предпринимает попытку совершить скачок *в* новое устойчивое положение, с новым набором стратегий, структур и принципов культуры — короче говоря, с новой конфигурацией.

А как насчет всех этих развивающихся стратегий, которые мы обсуждали в школе обучения, — тех, что растут как сорняки по всей организации? Квантовая теория предполагает, что реальные новые стратегии обычно прячутся в какомнибудь дальнем углу организации до той поры, пока не назревает потребность в стратегической революции. Если это так, то организациям, вместо того чтобы создавать новые стратегии на голом месте или копировать их у конкурентов, следовало бы поискать их в выстраивающихся схемах своих собственных действий.

Квантовая теория перемен наиболее адекватно описывает процессы, характерные для крупных, укоренившихся, механических диверсифицированных организаций. Находясь в сильной зависимости от стандартизированных процедур, они, как правило, яростно сопротивляются серьезным стратегическим переменам. Вот почему в таких организациях длительное время сохраняются устойчивые состояния, нарушаемые короткими трансформационными толчками. Адхократическим организациям, напротив, свойственна схема относительно равномерного чередования периодов перемен и стабильности, ранее названная нами сдвигами туда-сюда (см. *Mintzberg* and *McHugh,* 1985). Организации, занимающиеся производством оригинальных товаров, по всей видимости, в определенные периоды испытывают потребность сначала «разлететься в разные стороны», чтобы поддержать творческий настрой, а затем на какое-то время остановиться, чтобы попытаться упорядочить хаос.

РЕВОЛЮЦИЯ ИЛИ ИНКРЕМЕНТАЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС? Представлению Д. Миллера (школа конфигурации) об организационных изменениях как революционном процессе противостоит концепция инкрементальных перемен Дж. Куинна (школа обучения). Мы имеем дело с одной из наиболее дискуссионных проблем стратегического менеджмента, напоминающей дебаты в биологии между Стефеном Джей Гоулдом (перемены как нарушение равновесия) и Чарльзом Дарвином, выдвинувшим концепцию изменений как эволюционного процесса. Конечно же,

все зависит от того, с какого расстояния и с какой точки зрения мы рассматриваем данный феномен (по мнению С. Гоулда, временной отрезок в миллион лет — не более чем мгновение). Таким образом, перемены, представляющиеся одному наблюдателю инкрементальными, в глазах другого выглядят революционными.

Различные точки зрения на данную проблему, как нам представляется, обусловлены тем, что исследователи стратегического менеджмента анализировали организации различных типов в разные периоды их развития. К тому же не исключено, что они изучали совершенно разные явления. Например, в то время как внимание Дж. Купина было сконцентрировано на представлениях индивидов о процессах мышления (о намерениях и восприятии), Д. Миллер отслеживал характерное поведение организации (действия и результаты). В действительности оба подхода могли описывать две последовательные стадии одного и того же процесса, а именно пошаговое стратегическое обучение, итогом которого становятся революционные стратегические изменения. Иначе говоря, организации ожидают удобного момента, чтобы окончательно определиться, куда они идут и зачем, и как только стратегическое окно чуть приоткрывается, тут же следует прыжок в него.

Вот почему мы подробно рассматриваем каждую из школ стратегического мышления и, комбинируя их, пытаемся выстроить некую общую структуру. Ведь каждое направление дает что-то свое: школа познания стремится донести до пас мысли стратегов, школа предпринимательства демонстрирует их «прыжковые способности», а школа культуры — методы приземления. Но лишь школа конфигурации предлагает рассмотреть всю последовательность действий.

СОВЕРШЕНСТВО И ОПАСНОСТИ, В НЕМ СОКРЫТЫЕ. В ранней совместной работе Д. Миллера и Г. Минцберга *(Miller and Mintzberg,* 1983) высказывается мнение, что конфигурационный подход — авторы определяют его как «перспективу синтеза» — представляет собой прекрасную базу для описания организаций, когда в анализе различных форм учитывается масса различных факторов. Кроме того, конфигурация может быть и естественным состоянием предприятий, ведь эволюционные, дарвинистские факторы побуждают организацию к координации действий своих элементов (использование синергетических эффектов). И действительно, подобная согласованность способна облегчить понимание, что и как необходимо делать, детерминируя, к примеру, возможности менеджмента применять только адекватные данной конфигурации приемы (матричные структуры в адхократических организациях, кружки качества в механических организациях и т. д.).

В своей более поздней работе Д. Миллер идет еще дальше, заявляя, что конфигурация есть «суть стратегии», а также развивает тему ее преимуществ, утверждая, что такой подход позволяет организации ускорить реакции и затрудняет копирование ее стратегии конкурентами *(Miller,* 1996). Но конфигурационному подходу свойствен серьезный недостаток — он может показаться менеджеру простым. «А простота опасна, — предупреждает Д. Миллер, — поскольку она ослепляет менеджеров и "привязывает" организации к ограниченному набору навыков, тревог и состояний внешней среды». Таким образом, хотя Т. Питере и Р. Уотерман *(Peters* and *Waterman,* 1982), а также М. Портер *(Poller,* 1980) и утверждают, что «выдающееся исполнение нередко требует преданной, даже страстной целеустремленности» (130-131), подобного рода концентрация нередко приводит к возникновению серьезных проблем.

Достоинства, которые делают организацию совершенной, оказываются булыжниками ведущей в «ад» дороги.

Д. Миллер развивает эту идею в работе «Парадокс Икара», в которой он вспоминает героя греческой мифологии. Крылья Икара позволили ему приблизиться к солнцу, но его лучи растопили воск, скреплявший перья... Примерно в том же духе Д. Миллер описывает основные «траектории», встав на которые, успешная организация обрекает себя на неизбежное фиаско:

- На *сфокусированную траекторию* попадают, как правило, щепетильные до мелочей, стремящиеся к качеству *Мастера* (организации с высококвалифицированными инженерами и герметичными операциями), со временем превращающиеся в жестко контролируемых, помешанных на деталях *Ремесленников* (компании с изолированными, технократическими культурами), отталкивающих клиентов своими пусть идеальными, но совершенно неуместными предложениями.
- *Траектория риска* превращает стремящихся к развитию, предприимчивых *Строителей* (компании, управляемые людьми, которым не чуждо творчество) в импульсивных, жадных *Империалистов,* не способных умерить «аппетиты» и инвестирующих средства в развитие направлений деятельности, о специфике которых они ничего толком не знают.
- *Траектория поиска открытий* превращает *Пионеров* (компании с непревзойденными научно-исследовательскими отделами, славящимися «мозговыми штурмами» и продукцией на уровне произведений искусства) в стремящихся уйти от реальности *Утопистов* (организации, в которых царит культ стремящихся к хаосу, растрачивающих ресурсы в погоне за грандиозными, но никому не нужными изобретениями ученых).
- Наконец, *траектория прерванных связей* превращает *Коммивояжеров,* организации с богатыми маркетинговыми навыками, признанными торговыми марками и широкими рынками, в бесцельных, бюрократических *Пловцов по течению,* замкнувшихся в маловразумительных разработках и предлагающих товар, который при всем желании нельзя назвать оригинальным *(Miller,* 1990:4-5).

Обратите внимание на то, как конструктивные конфигурации, превращаясь в деструктивные, тем не менее остаются конфигурациями. Поистине, конфигурация сама по себе становится проблемой. Если кто-то склонен сомневаться в аргументах Д. Миллера, загляните в список корпораций, которые он называет в качестве тех, кто в то или иное время был «пойман в ловушку» нисходящих траекторий. Вы найдете в нем *IBM, Procter & Gamble, Texas Instruments, Chrysler, General Motors, Apple Computer, Walt Disney Productions* и многие другие. Первоклассная компания, ничего не скажешь! Быть может, нам просто придется примириться с чередованием успехов и неудач, развития и спада, считая их «естественными» условиями человеческого существования.

Зондирование внутри конфигурации

Исследовательская работа о конфигурации, равно как и о трансформации, вряд ли имеет право на «жизнь» вне дискуссий о других направлениях — к примеру, о

группах стратегий в школе позиционирования, о рефреймах в когнитивной школе, о «повороте кругом» в школе предпринимательства или о стагнации (как отсутствии трансформации) в школе культуры. По существу, идеями конфигурации «пропитано» каждое из наших завершающих обсуждений контекста стратегических школ, когда мы рассматриваем, какая форма в какой период более всего подходит организации. В этом разделе мы рассмотрим примеры интенсивного зондирования внутри конфигурации, а в следующем разделе — внутри переходного процесса.

СТРАТЕГИЯ И СТРУКТУРА. Обращаясь к трудам по проблемам конфигурации, мы просто обязаны начать с работы А. Чандлера *(Chandler,* 1962), в свое время по праву пользовавшейся репутацией новаторской в области исследования стратегий и структур. Как уже отмечалось, изучая эволюцию «крупного американского промышленного предпринимательства», А. Чандлер идентифицировал в ее истории четыре «главы», которые последовательно представляют *стадии* ее *жизненных циклов.* В первой из них приобретаются первоначальные организационные ресурсы — здания, оборудование, нанимаются сотрудники или же новые собственники «поглощают» и консолидируют меньшие компании, которые уже проделали эти процедуры (пример — «происхождение» компании *General Motors).* Создаются маркетинговые и распределительные каналы, устанавливается контроль над поставками (известный как «вертикальная интеграция»). Переход ко второй «главе» означает, что исполнители применяют более эффективные способы использования ресурсов, учреждая в целях координации расходов функциональные структуры (производство, сбыт и т. д.). Для третьей стадии характерен еще один период роста, когда компании сталкиваются с ограничениями возможностей роста, накладываемыми первоначальными рынками. Возникает необходимость инвестиций в связанные с уже освоенными новые рынки и направления бизнеса. Отличительная черта четвертой «главы» — вторичный сдвиг в структуре, получивший известность как дивизионализация (впервые внедренная компанией *Dupont),* когда каждое подразделение управляет определенным видом бизнеса, периодически отчитываясь перед центральной штаб-квартирой по всем финансовым показателям.

Со дня публикации работы А. Чандлера прошло почти сорок лет. Если бы автор был поставлен перед необходимостью внести в нее коррективы, он, возможно, добавил бы к своим «главам» стадию консолидации различных видов бизнеса и обеспечения некоторых видов деятельности ресурсами из внешних источников, означающую возвращение к ранним шагам в направлении к диверсификации и вертикальной интеграции. Современные крупные фирмы концентрируют внимание на ключевых видах деятельности и стержневых компетенциях, отказываясь от вспомогательных и не основных «в пользу» расширенной деловой сети. Данная стадия, как и четыре «главы» А. Чандлера, предполагает колебания циклов ужесточения и ослабления контроля.

Идеи А. Чандлера получили развитие, в частности, в серии подготовленных в Гарвардской школе бизнеса докторских диссертаций. Но их авторы отказались от глубокого зондирования конкретных компаний, а предприняли широкомасштабное исследование, цель которого состояла в анализе взаимосвязей между страте-

гиями диверсификации и структурой организационных подразделений. Пожалуй, наибольшую известность приобрела работа Р. Румельта, обнаружившего, что если в 1949 г. 70 % входящих в список журнала *«Fojtune-500»* крупнейших в США компаний занимались только *одним* или *доминирующим* видом бизнеса, то к 1969 г. свыше половины организаций осуществили диверсификацию (то, что А. Чандлер называл *связанными* или *несвязанными* (конгломератами) видами бизнеса) или же были поглощены, т. е. вытеснены более крупными фирмами *(Rumelt,* 1974). Параллельно с этим (как отмечал и А. Чандлер) американские компании адаптировали новые стратегии к основанной на продуктах диверсификации (в 1949 г. — 20 % компаний, в 1969 г. — 75 %). Поскольку с тех пор произошел некоторый пересмотр понятий, вывод, к которому пришел Р. Румельт, сегодня звучит более веско: «За формой следуют не только стратегии, но и структуры» (149).

РАЗВЕДЧИКИ И ЗАЩИТНИКИ. Совершенно другого плана, но не менее популярное в кругу теоретиков и практиков исследование конфигурации представили Р. Майлз и К. Сноу *(Miles* and *Snow,* 1978;Mż/esetal., 1978). На основании анализа деятельности компаний четырех отраслей (книгоиздание, производство электроники, продуктов питания и здравоохранение) они классифицировали поведение корпораций, идентифицировав четыре крупные категории — «защитников», «разведчиков», «аналитиков» и «подчиненных»; каждая со «своей собственной уникальной стратегией, связанной с избранным(и) рынком(ами)», а также с «определенной конфигурацией технологии, структуры и процесса» *(Miles* et al., 1978:550).

- *Защитник* беспокоится о стабильности, а именно о том, как бы «заморозить» свою долю рынка для создания устойчивого поля деятельности... и ограничить набор товаров, направляемых на узкий сегмент общего рынка (550). Чтобы устранить конкурентов, защитник либо устанавливает конкурентоспособные цепы, либо концентрирует внимание на качестве. Важнейшие элементы здесь — технологическая эффективность и жесткий организационный контроль.
- *Разведчик,* напротив, активно ведет поиск новой продукции и рыночных возможностей (иногда даже за счет прибыльности). Ключ — поддержание гибкости как технологического, так и административного устройств.
- *Аналитик* занимает промежуточное положение между защитником и разведчиком, он стремится к «минимальному риску и в то же время к максимальным возможностям для получения прибыли» — поэтому данный подход лучше всего охарактеризовать как «сбалансированный» (553,555).
- *Подчиненный* от первых трех отличается излишне нервными реакциями на внешнюю среду, что является одним из самых коротких из ведущих к фиаско, «отсутствию последовательности и стабильности» путей. Короче говоря, здесь мы имеем дело со «стратегией, являющейся результатом недостатков в реализации любой из трех других стратегий» (557).

По сути, типология Р. Майлза и К. Сноу сводится к двум основным формам (которые, по всей видимости, соответствуют механическим и адхократическим

организациям), третья форма является гибридной, а четвертая представляет собой коллекцию неадекватных реакций.

РАЦИОНАЛИСТЫ, БЮРОКРАТЫ И ПОЛИТИКИ. В гл. 8 мы упоминали знаменитое исследование Грэхема Аллисона, в котором рассматривалось поведение советских и американских политиков во время кризиса взаимоотношений, вызванного установкой советских ракет на Кубе *(Allison,* 1971). Перед нами еще один хороший пример работы на тему конфигурации, в которой взаимоувязываются стратегия (или «политика» правительства), структуры и стиль управления. Г. Аллисон утверждал, что люди «рассматривают политические проблемы в терминах имплицитных концептуальных моделей, что имеет серьезные последствия для контекста анализа».

В рациональной модели действия правительства рассматриваются как «более или менее целенаправленное поведение». Цели ясны, выбор сделан, надо действовать. «Прогнозы относительно действий государства или его планов предполагают точный расчет, позволяющий определить наиболее рациональные в данной ситуации акции с учетом конкретных целей». Г. Аллисон называет рациональную модель «полезной», но указывает на необходимость ее «дополнения кругом вопросов относительно механизма управления».

В модели *организационного процесса* основное внимание уделяется внутреннему системному процессу управления — «мощностям, стандартным рабочим процедурам и репертуарам» различных частей организации, рассматриваемой как бюрократическая система. Основное здесь — осознание схем действий отдельных частей организации, понимание того, какие «шестеренки» и «рычаги» необходимо задействовать в процессе принятия решений.

Модель *правительственной политики* концентрируется на политических методах управления: «То, что происходит, характеризуется как *результат* переговорных игр», в которых принимают участие игроки из национального правительства. Особое внимание придается «восприятию, мотивации, силе и маневренности игроков». Все происходящее есть то, что «кто-то кому-то сделал», т. е. все основывается на относительной силе и умении отдельных игроков.

Зондирование внутри переходных процессов

Другая часть посвященных проблемам конфигурации исследований глубоко зондирует периоды важнейших организационных перемен. Один из лучших образцов — работы Эндрю Петтигрю, посвященные исследованию трансформации в английской химической компании *ICI,* в которых сводится воедино материал нескольких наших школ *(Pettigrew,* 1985, 1987). Э. Петтигрю рассматривал те же самые изменения, но и как *эпизоды,* а как *серию* эпизодов и утверждал, что их исследование требует выхода за рамки рационально-линейных теорий, настаивая на необходимости

> ...одновременного анализа рационального и политического, поиска эффективности и власти, роли исключительных (людей) и экстремальных условий, внезапно появляющихся шансов, сил, действующих во внешней среде, и условий, в которых все это «перемешивается» (1985:25).

Анализ переходных процессов в компании *ICI* в период с 1969 по 1986 г. позволил Э. Петтигрю сделать следующие заключения:

1. Происходившие изменения не обладали признаками продолжительного инкрементального процесса.
2. В определенные периоды трансформационная схема соответствовала свойственной радикальным периодам перемен. Из этих трех периодов активизации изменений два — а именно период с 1960 по 1964 г. и период с 1980 по 1986 г. — разумно обозначить как революционные, поскольку имели место значительные инновации в идеологических, структурных и деловых стратегиях... Периоды между этими комплексными согласованными изменениями характеризуются внедрением инноваций и их закреплением... для организационного обучения и подготовки идеологических предпосылок нового революционного прорыва...
3. Каждый из периодов повышенной трансформационной активности был связан со спадами в мировой экономике, с их влиянием на... работу *ICI.* Иначе говоря, значительные перемены происходили в ICI только тогда, когда компания испытывала серьезные экономические затруднения. Но ключевыми аспектами таких периодов перемен были... также и активные стратегии, разработанные менеджерами во время преодоления трудностей, характерных для отрезков бурных изменений...
4. Революционные периоды перемен были также связаны с изменениями, происходящими в руководстве и властных структурах *ICI*...
5. Наконец, нам не удалось получить подтверждений тезиса А. Чандлера... что структура следует за стратегией. Схема изменений в *ICI,* скорее, была такой: сначала сложный процесс адаптации администраторов, принимающих решения на самом высоком уровне, за которым следовали изменения в структуре, системах и поощрениях... перемены в самих стратегиях, развивающихся и реализуемых, после того как [эти] изменения ...были узаконены и внедрены, происходили гораздо медленнее (1987:664-665).

Обратите внимание на то, что выводы Э. Петтигрю подкрепляют концепцию Д. Миллера о скачкообразности изменений, а также о том, что различные периоды жизни организации, как правило, описываются разными школами стратегического мышления.

Еще одно зондирование подобного характера (английская компания розничной торговли одеждой) было проведено Джерри Джонсоном *(Johnson,* 1987). Его заключения (см. гл. 9) были сфокусированы на интерпретативной стороне стратегии, но в переплетении с рационалистической и адаптивной (или инкрементальной). Дж. Джонсон приходит к заключению, что участвовавшие в исследовании менеджеры «видели себя логическими инкрементали стами и полагали, что это и есть самый разумный путь управления». Однако на самом деле ими двигали наборы индивидуальных основных убеждений, реально определявшие истолкование и решение возникавших проблем, что весьма затрудняло процессы преобразований. Но в тех случаях, когда имеют место стратегический «дрейф» и снижение показателей производительности, в организации возника-

ет потребность в фундаментальных изменениях: «необходимо "разморозить" парадигму... разрушить... политические альянсы, ритуалы и рутину...», обратиться к помощи «аутсайдеров», которые могут сыграть ключевую роль в осознании новых перспектив и идей.

Вероятно, процесс перемен будет определен только в общих чертах. Членам организации будет известно о происходящих изменениях, однако их цели и реальное содержание останутся туманными. Тем не менее описанный нами трансформационный процесс нередко является обязательным условием перехода к специальным стратегиям.

Возможно, «потребуется обращение к аналитическим и плановым подходам, которые обычно определяются с помощью рационалистического, научного менеджмента». Но это «не может быть эффективным, пока происходящие перемены не разрушат задействованные в процессе [старые убеждения]» (270-274).

Наконец, в основанной не на эмпирических исследованиях, а на реальном опыте руководства организацией работе Дэвида Герста процесс перемен описывается с помощью модели «экоциклов» кризиса и обновления *(Hurst,* 1995). Как показано на рис. 11.2, модель состоит из двух петель, которые, пересекаясь, образуют символ бесконечности. К примеру, экоцикл леса включает в себя фазы роста и эксплуатации: «мгновенной колонизации любого подходящего пространства» (98); затем через фазу консервации, стабильных взаимосвязей между упрочившимися организмами; за ней следует фаза творческого разрушения, роль которого исполняют естественные лесные пожары; за которыми следует возрождение — и так до бесконечности. Так же и организационные циклы представляют собой «хождение кругами» между новыми и вынужденными действиями. Предпринимательское действие ведет к консервации или к установлению определенной процедуры, во многом аналогичной описанной А. Чандлером, что в итоге вызывает кризисы и всеобщую неразбериху, а это в свою очередь стимулирует ответные творческие

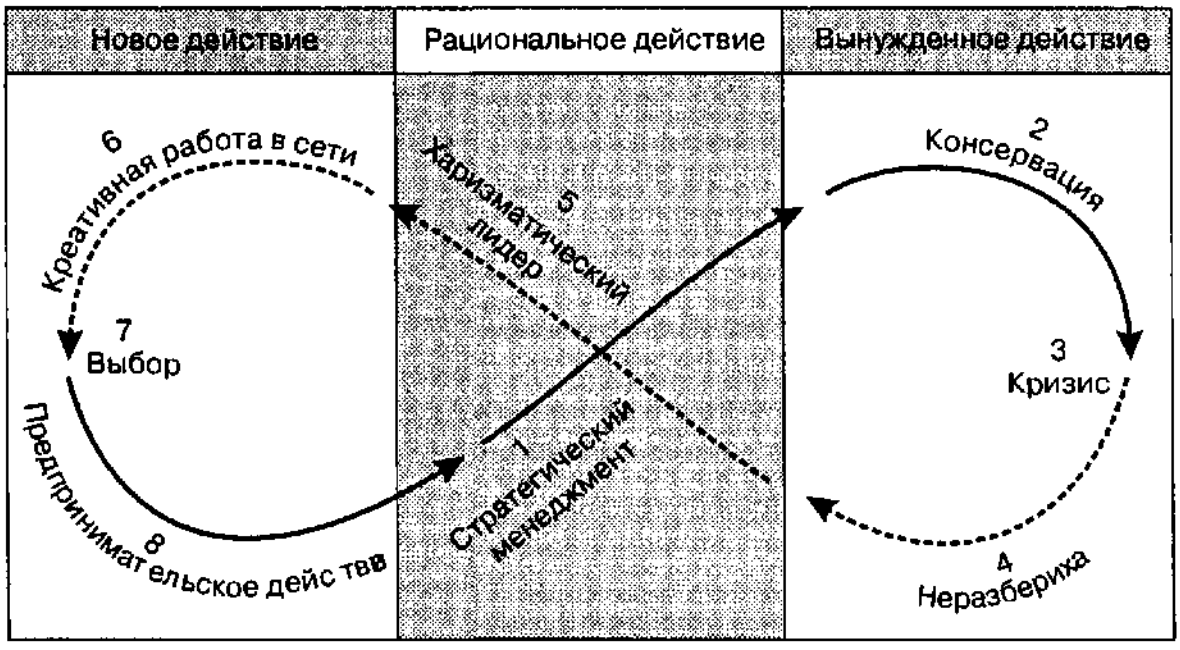


Рис. 11.2. Экоцикл организаций
Источник: *Hurst,* 1995; 103.

реакции — и таким образом запускается новый цикл. «Передняя» часть петли, или «петля исполнения» модели (показанная сплошной линией), являет собой «привычный жизненный цикл». Именно здесь, по Д. Герсту, и обнаруживается «стратегический менеджмент». Задняя часть петли, или «петля обучения» (пунктирная линия), представляет собой «менее известный цикл обновления — "смерть", а затем появление "новой концепции"». Мы вступаем в царство «харизматического лидера» (104).

Мы видим резкий контраст между линейным жизненным циклом А. Чандлера и экомоделыо, описывающей бесконечный процесс чередования кризисов и обновлений, в которых можно последовательно увидеть подходы многих других школ. Иногда связи между стадиями являются сглаженными, близкими к линейным (иначе говоря, неосязаемыми, или «бесшовными»), но гораздо чаще они изменяются быстро и нелинейно («бугорчатые»).

Д. Герст отмечал, что его модель, описывающая, как «несвязные элементы *становятся* организациями» и как компании «вновь распадаются на элементы», выходит за пределы организации (105). «Условие перестройки — разрушение». «Жизнеспособные организации на разных стадиях развития должны частично вырубаться» (также, как производится рубка леса) (105).

Трансформирующиеся организации

Направленные на оказание помощи в осуществлении значительных организационных изменений консалтинговые литература и практика весьма обширны. Предлагаются такие методы, как «поворот кругом», ревитализация, уменьшение размеров организации и т. д. Для того чтобы проанализировать их, понадобилось бы издание второго тома нашей работы, но, честно говоря, в данный момент такая идея нас не вдохновляет (подозреваем, что и вы бы этому не порадовались). Мы постараемся дать некий общий обзор и проиллюстрировать его примерами.

Но прежде чем мы отправимся в путь, хотелось бы высказать одно предостережение. Поскольку речь пойдет об «управляемых изменениях», не кажется ли вам, что такое словосочетание — «остроумно глупо», о чем прямо объявляется в тексте Дж. Клеммера (см. «Менеджмент перемен — это оксюморон»). Перемены не могут быть «управляемыми» — по крайней мере если это слово применяется в значении «принуждение». Менеджеры часто говорят, что сотрудники организаций сопротивляются переменам. Вполне возможно, так оно и есть. И, скорее всего, потому, что этими людьми «переуправляли». В таких случаях наилучший способ «управления» переменами — пустить их на «самотек», т. е. создать условия, при которых люди, следуя естественной склонности к экспериментам, самостоятельно внесут коррективы в свое поведение. Как говорится: «Меняйся к лучшему. И твое время обязательно придет».

Изменяется что?

Возникает первый вопрос: что можно изменить в организации? Ответ на него вы найдет во вставке «Куб изменений». Очевидно, что всесторонние организационные перемены есть трансформации стратегии и структуры, варьирующиеся от

МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРЕМЕН - ЭТО ОКСЮМОРОН

Сокращенный текст Джима Клеммера «Тропинки к исполнению» *(Clemmer,* 1995)

В настоящее время появилось большое число консультационных фирм, предлагающих услуги по «менеджменту перемен». Эти два слова, поставленные рядом, имеют примерно тот же самый смысл, что и «святая война» или «жар холодных цифр»... «Менеджмент перемен» берет начало от тех же опасно соблазнительных рассуждений, что и стратегическое планирование. И то и другое основывается на шатких предположениях о возможности упорядочения мышления и процесса внедрения, на уподоблении Джину Луку Пиккарду с космического корабля *«Enterprise»,* способному выработать четкий курс действий, а затем «поступать так, и только так». Возможно ли это? Может быть. Но только не в нашем мгновенно изменяющемся мире.

Успешные изменения проистекают из обучения, роста и развития

Изменениями нельзя управлять. Изменения игнорируют, им сопротивляются, на них реагируют, на них наживаются, их создают. Но управлять ими нельзя, равно как невозможно заставить их маршировать в заданном направлении... То, кем мы станем, жертвами или победителями перемен, зависит от нашей готовности к трансформации... Как сказал однажды Авраам Линкольн: «Я буду готовиться, и мое время обязательно придет». Вот как управляют переменами.

...Мы не можем быстро вернуть клиентов, которые тихо ускользают от нас просто из-за невнимательного к ним отношения или из-за весьма скромного сервиса. Мы лишены возможности за какие-то шесть месяцев превратить организацию в мощную станцию по выработке новаторских идей, реализация которых позволит радикально улучшить рыночные позиции. Мы не в состоянии мгновенно отказаться от многолетних привычек и мгновенно перейти на новые революционные технологии. При резком росте цен мы не в состоянии сразу же перестроить наши организации или наделить широкими властными полномочиями людей, которые годами подчинялись традиционной командной системе, работали в условиях жесткого контроля. Это— долгосрочные изменения, которые охватывают культуру, системы, привычки и навыки. Их нужно улучшать до того, как они потребуются. Как гласит древняя китайская пословица; «Колодец должен быть вырыт прежде, чем захочется пить».

...Чтобы эффективнее справляться с переменами, не стоит воспринимать их как некую управляющую силу. Самосовершенствуйтесь, и ваше время обязательно придет...

высококонцептуальных до абсолютно конкретных, от в высшей мере формального поведения до совершенно неформального.

Картографирование процесса перемен

Рассмотрим методы изменений. Здесь нам необходимо иметь нечто вроде *карты,* чтобы рассортировать и упорядочение представить на листе бумаги все те многочисленные, выработанные за долгие годы исследований подходы к организационным изменениям. На рис. 11.3 представлена карта, в которой методы изменений даются в двух измерениях. Сверху располагается шкала широты изменений, от микро

КУБ ИЗМЕНЕНИЙ

Генри Минцберг

Изменения в организациях — это то, о чем так много говорят, но слишком часто делят на куски и кусочки. Мы слышим о «повороте кругом», о ревитализации, о переменах в культуре, управлении тотальным качеством, предпринимательстве, разработке новой продукции и т. д. Каким-то образом все это необходимо ввести в рамки единой перспективы, для чего мы предлагаем куб перемен.

На передней грани куба представлены два основных измерения перемен. На его левой стороне — изменения, связанные со *стратегией,* т. е. с направлением деятельности организации, на правой — с самой организацией, т. е. с состоянием, в котором она находится. В период организационных изменений нам необходимо рассмотреть как правую, так и левую сторону.

Если идти по кубу сверху вниз, то и стратегия, и организация будут меняться от *высококонцептуальных,* или абстрактных, до исключительно *конкретных,* или материальных. Из измерений стратегии наиболее концептуальной (переосмысление, ревитализация) является *видение* (или стратегическая перспектива), из измерений организации — культура (новая энергия, новые жизненные силы). Идя по кубу *вниз, т.* е. по направлению к более конкретному, вы можете поменять соответственно на одной и другой стороне сначала стратегические *позиции* (репозиционирование, реконфигурация) и *структуру* организации (реорганизация, сокращение размеров), затем *программы* и *системы* (репрограмирование, перестройка работы, новые разработки). И наконец, *товары* и людей (редизайн, переобучение, перемещение). Возможен и подход с точки зрения изменений *в действиях* — с одной стороны, и перемен, касающихся *действующих лиц,* — с другой. Самые широкие, но в то же время и самые абстрактные изменяемые категории — это видение и культура, а наиболее конкретные и актуальные — товары и реальные люди (перемещение служащих организации по иерархической лестнице либо корректировка поведения).

Организация может с легкостью изменить только один вид производимой продукции или только одного человека. Но попытки трансформации, скажем, видения или структуры при сохранении остальных элементов системы представляются нам пустыми и неразумными. Короче говоря, в каком бы месте вы ни вмешались бы в куб, вам придется изменить все то, что находится ниже. Так, не имеет смысла изменять структуру без трансформации сие-

тем и людей или изменять видение без переосмысления позиций, а также без отказа от старых программ и товаров.

В итоге мы имеем дело с колебаниями в диапазоне от очевидного и формального (передняя грань куба) до имплицитного и неформального (на задней грани). К примеру, стратегическая позиция может быть либо более продуманной (формальной), либо более развивающейся (неформальной), в то время как воздействия на людей носят либо формальный (обучение), либо неформальный (тренировки и наставничество) характер.

Основная идея всего вышесказанного заключается в том, что серьезные организационные изменения затрагивают куб в целом: как стратегию, так и организацию, все в них — от наиболее концептуального до наиболее конкретного, от неформального до формального.

до макро. Микроизменения производятся в пределах организации: они могут включать в себя, к примеру, редизайн рабочих мест или развитие новой продукции. Макроизменения касаются организации в целом — это, к примеру, репозиционирование на рынке или перемещение всех физических активов*.

Или, как сформулировал Д. Герст: *«Рулевой* управляет переменами все время. Но *штурман* изменяет курс не так уж часто и только тогда, когда это диктуют обстоятельства. *Капитан* может изменить курс, но он делает это еще реже, так как принятое решение потребует изменения всех организационных ценностей. Ну а *первооткрыватель,* тот вообще может открыть новую землю только раз в жизни» (неопубликованные материалы).

Очевидно, что в нашей книге мы главным образом имеем дело с макростороной карты, а то, что на ней представлены все уровни без исключения, связано с двумя причинами. Во-первых, наши читатели получают представление о различных аспектах изменений, о контексте в целом. Во-вторых, микроперемены нередко имеют макропоследствия, и прежде всего в случаях развивающихся стратегий, когда простые действия приводят к укоренению поведенческих образцов, когда, к примеру, появление нового продукта означает радикальное изменение рыночных позиций организации.

На горизонтальной шкале рис. 11.3 мы изобразили три основных, с нашей точки зрения, подхода к процессу перемен: запланированные, ведомые и развивающиеся изменения. Запланированные перемены носят схематичный характер (имеется система или набор процедур, которым предписано следовать) и варьируются от программ повышения качества и тренировок сотрудников (микро) до планов развития организации и стратегического планирования (более макро). Рассмотрим, к примеру, классическое определение организационного развития.

* Как правило, микроизменения проводятся на конкретном уровне куба перемен, но совсем не обязательно именно там. Так, можно изменять видение дизайна организации труда на производстве. Аналогичным образом наиболее часто макроизменения начинаются на концептуальном уровне, но это не догма. Организация может переместить все свои физические активы без ведома руководства. Подобные действия мы расцениваем как алогичные, но наша оценка не означает, что этого никогда не происходит!

Рис. 11.3. Карта методов изменений
© Генри Минцберг, август 1997 г.

Организационное развитие есть усилия (1) *запланированные,* (2) *охватывающие всю организацию* и (3) *управляемые сверху,* (4) направленные на повышение *эффективности* и жизнеспособности организации путем (5) планируемых воздействий на протекающие в организации <процессы», с применением знаний, почерпнутых из *бихевиоральной науки (Beckham,* 1969:9; выделено курсивом в оригинале).

Ведомые изменения направляются одним человеком или небольшой группой, обычно обладающими необходимыми властными полномочиями, надзирающими за трансформациями и наблюдающими за их результатами. Здесь мы находим очень много слов с приставкой «пере» или «ре», от реструктурирования до ревитализации*.

Анализ процесса и последствий последовательных изменений стратегического, организационного и эмоционального (культурного) контекстов представлен в работе Й. Доза и Г. Тенхайзера *(Doz* and *Thanheiser,* 1996). Последовательность таких ведомых изменений показана на диаграмме, читающейся по диагонали от самых

*Сюда в качестве синонимов могут быть добавлены такие категории, как перерождение, переосмысление, ревизия, реконфигурация, перекапывание, реформирование, реаллокация, преуменьшение и т. д.

незначительных изменений, приближающихся к запланированным, до самых крупных, приближающихся к развивающимся. Она включает в себя изменение операционных затрат, организационной структуры, стратегических позиций, настроя менеджеров и всеобщей культуры. (Последние три пункта относятся к концепциям школ позиционирования, познания и культуры соответственно.)

Наконец, *развивающиеся* трансформации являются органичными, разновидностью «просто происходящего» или по крайней мере того, что управляется людьми, находящимися в стороне от власти, нередко в каких-нибудь «темных углах» организации. В противоположность другим двум подходам, которые ведомы или в определенном смысле «управляются» либо более формальными процедурами, либо менее формальными менеджерами, третий подход к переменам не предполагает ни руководства, ни контроля*.

Ближе к микроизменениям находятся политические проблемы (которые могут приближаться и к макроизменениям, например при рассматривающихся в школе власти корпоративных переворотах), в центре мы видим внутреннее предпринимательство, а ближе к стороне макроизменений — стратегическое обучение (и то и другое обсуждалось в школе обучения).

Наша схема определяет различные методы изменений путем отнесения их к одной из вышеуказанных категорий, вдоль микро-макроконтинуума. Конечно, подходы к изменениям могут быть различными (например, защитники планируемых изменений утверждают, что реальные намерения вызывают органичные реакции). Мы не готовы устраивать здесь жаркие дебаты: схема представляет только наши личные взгляды. Как и любая карта, которая обязательно все упрощает, она предназначена для наглядного обзора того, что кажется чрезвычайно путаным.

Программа всесторонних перемен

Любой менеджер имеет возможность попробовать изменить нечто самостоятельно: повысить уровень обучения штатных торговых агентов, например, или реорганизовать научную лабораторию. Большинство организационных перемен относится к *частичным изменениям,* непрерывно происходящим то тут, то там. Одним из ярых их сторонников зарекомендовал себя Том Питерс (он называет частичные изменения «ломтями»). «Попав в болото, хватайтесь за что-нибудь и изменяйте».

Однако куб изменений предлагает, что данный метод эффективен скорее на более конкретном (и микро) уровне, чем на концептуальном (и макро). Да, в ваших силах организовать переподготовку группы работников или реорганизацию одного из подразделений компании, но вам никогда не удастся репозиционировать стратегию или изменить культуру организации, не затрагивая других связанных с ними составляющих куба. В действительности «изменение только культуры» — пустые

---

* Следовательно, переход от планируемых изменений к ведомым, а затем развивающимся соответствует переходу по шкале на кубе перемен от формального к неформальному. Необходимо, однако, отметить и возможность вариаций от концептуального до конкретного. Стратегическое планирование (как мы указывали в гл. 3) может быть преимущественно концептуальным, даже если оно имеет целью достижение конкретных результатов, в то время как обучение разработке стратегии или политические задачи могут быть то концептуальными, то конкретными.

слова. Как отмечалось ранее, не может быть никаких перемен в культуре, когда ничего более не изменяется.

В настоящее время появляется масса публикаций, авторы которых предлагают обширные программы всесторонних изменений (или «трансформации»). В них рассматриваются способы комбинирования различных методов изменений, в результате приводящие к «повороту кругом» или к «обновлению организации». («Поворот кругом» подразумевает быструю, драматическую революцию, а обновление — медленное выстраивание всесторонних изменений.) Но тут очень легко запутаться, так как почти каждый автор и каждая консультационная фирма выводят свою собственную формулу успеха. Отсутствует консенсус и относительно наиболее эффективных методов трансформации, ибо у каждого свои предпочтения. Чаще говорят о методах, которые дали сбой, тут же объявляя их модой прошлого сезона. (Каждый из нас может вырезать заметки из газет, в которых с восторгом рассказывается о кардинальных поворотах в деятельности корпорации, и прочесть их снова, лет эдак через пять-десять. Вы вспомнили великие революции в компаниях *Phillips* или *Kodak?* Быть может, восстанавливая в памяти то, что когда-то считалось кардинальным поворотом, мы раз и навсегда прекратим выносить столь громкие и скороспелые заключения?!)

Мы не обладаем магической формулой. Где-то оптимальны «изменения ломтями», где-то чрезмерным оказывается всестороннее обновление. Вопреки беззастенчивой рекламе не все организации нуждаются в том, чтобы непрерывно что-нибудь да изменять. Наиболее адекватный термин для подобных состояний — «анархия». Фокус заключается в том, чтобы уравновесить изменения и постоянство: осуществлять перемены там, где и когда это необходимо, одновременно поддерживая «железный» порядок. Обнимать новое, пока спит старое, конечно возможно, это даже очень современно, но в основном более эффективно, хотя и более трудно, найти пути объединения лучшего нового с тем полезным, что остается в старом. Слишком многие организации подвергаются чрезмерным болезненно воспринимаемым переменам. Появление нового руководителя или нового увлечения еще не повод для всеобщей суматохи.

В то же время в определенных ситуациях организации приходится идти на серьезные всесторонние трансформации. Тогда весь фокус менеджмента состоит в том, чтобы определить, в каком месте необходимо вмешаться, что следует изменить самому, а что оставить на долю других — а также когда, как быстро и в какой последовательности. Начинаем с малого и постепенно все перестраиваем или же пытаемся сделать нечто впечатляющее? Начинаем с перемещения сотрудников, с пересмотра представлений или же с построения новых графиков? А что после этого? На чем сконцентрировать внимание? На стратегии, на структуре, на культуре или же на акционерной стоимости? Изменить все сразу или «ломтями»?

А если эти вопросы задаются не в том контексте? Быть может, менеджерам следует лишь создавать условия для изменений, а затем просто позволять им осуществляться? Не стоит ли отложить их? Возможно, пора «приземлить» изменения, начиная их в фабричном уголке или после посещения заказчика? Так ли уж часто перемены заканчиваются «внизу», после того как они были спущены «сверху»? А как насчет окончания на «вершине» (после общения с клиентами сотрудники

убедили руководство, что организация столкнулась с серьезными проблемами)? Или изменения должны инициироваться внешними силами?

Все ужасно запутано, особенно когда принимаешь в расчет все сопротивляющиеся организационным переменам силы. И все же пора что-то менять. Надежду дает нам французский философ Ален, по мнению которого «все изменения кажутся невозможными. Но, однажды свершившись, становится невозможным то состояние, в котором вас уже нет». Вновь попав в прошлое, вы наверняка воскликнули бы: «И как мы выдерживали это?» Но в чем могла бы состоять некая общая структура перемен?

В 1995 г. была опубликована интересная статья консультантов из компании *McKinsey,* в которой авторы на основании исследований опыта 25 компаний обрисовали 6 основных трансформационных стратегий *(Dickhout, Denhan, Blackwell,* 1995):

- *Эволюционно-институциональное строительство.* Постепенное реформирование «ценностей компании, структур высшего уровня и оценок работы исполнителей, так чтобы линейные менеджеры получали возможность управлять переменами».
- *Встряски и рефокусироваиие.* Для того чтобы «встряхнуть оказавшуюся в застое мощную структуру», руководители «резко оставляют... прежние занятия, определяют новые сферы бизнеса и перестраивают процесс управления».
- *Гонка за лидером.* Способна принести незамедлительные результаты. Руководители «инициируют основные изменения наверху» — например, продают бизнес, который не приносит дохода, «устраняя тем самым наиболее узкие места в организации».
- *Многоплановый фокус.* В этом случае «перемены инициируются и осуществляются специальной командой, перед которой стоят более широкие задачи» — снижение издержек, стимулирование сбыта и т. д.
- *Систематическая перестройка.* И вновь специальная команда управляет процессом, для того чтобы повысить уровень исполнения, но «перестройка ключевых процессов и другие организационные перемены обычно планируются параллельно».
- *Мобилизация на уровне отдела.* «Руководитель уполномочивает целевые группы подключиться к осуществлению идей менеджеров среднего звена и сотрудников передовой линии» (102-104).

Таким образом, здесь описываются первоначальные или сфокусированные действия. Но основной вопрос, который задают себе работающие в этой области специалисты, звучит так: а какова должна быть последовательность действий в процессе осуществления планируемых преобразований? Давайте рассмотрим изменения, идущие сверху вниз, а затем перемены, направленные снизу вверх.

ИЗМЕНЕНИЯ СВЕРХУ ВНИЗ? Возможно, наиболее популярным является метод, с помощью которого руководителю *General Electric* Джеку Уэлчу удалось добиться радикальной трансформации деятельности корпорации. Н. Тичи и С. Шерман описывают его как «драму из трех актов» — Пробуждения, Воображаемых картин и Воссоздания, см. рис. 11.4 *(Tichy* and *Sherman,* 1993).

Дэвид Ульрих, чья практическая деятельность преследовала те же цели, которые стояли перед Дж. Уэлчем, в написанной в соавторстве с Ричардом Битти статье

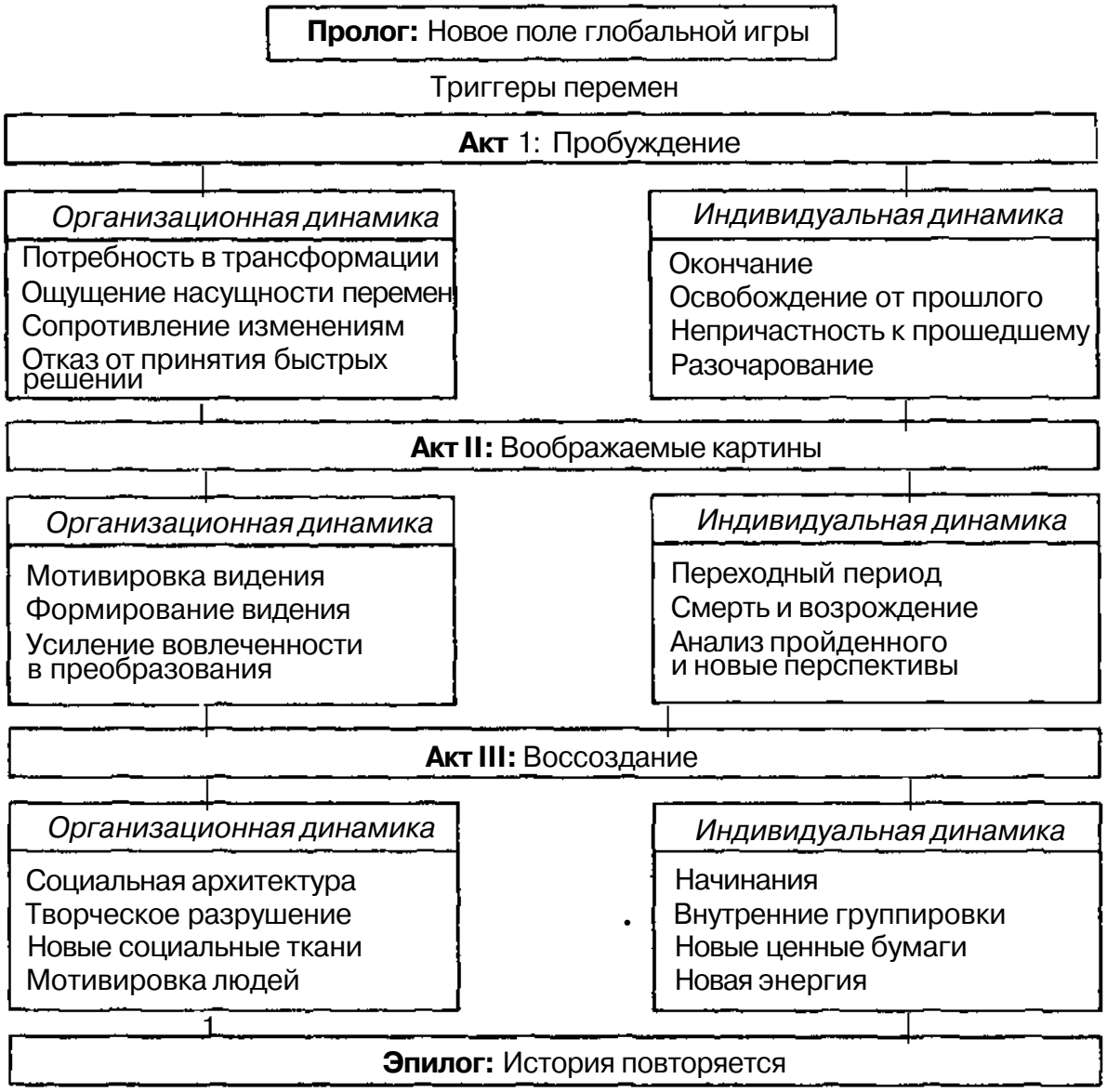


Рис. 11.4. Руководство трансформацией: драма из трех актов
Источник: *Tichy* and *Sherman,* 1993:305

охарактеризовал процесс трансформации несколько по-иному. В его представлении в руководимой им компании осуществлялся процесс, включавший в себя пять этапов (порядок которых может быть различным) и предъявлявший особые требования как к «аппаратным устройствам» организации (стратегия, структуры, системы), так и к ее «программному обеспечению» (поведение работников и их умонастроения). Д. Ульрих начинает описание с процесса *реструктуризации,* в ходе которой уменьшаются размеры организации, удаляются слои «управленческого жирка». За ним следует анализ *бюрократических завалов,* «для того чтобы избавиться от ненужных отчетов, получения ненужных одобрений, ненужных встреч, ненужных проверок» и т. п. Затем идет стадия *наделения властью сотрудников,* чтобы «запустить» *процесс усовершенствований* еще до того, как «прорастут остальные четыре этапа». К этому моменту в организационной культуре произойдут фундаментальные изменения *(Beatty* and *Ulrich,* 1991:22,24-29). Все вышесказанное проиллюстрировано на рис. 11.5.

Модель «крещендо омолаживания» К. Бадена-Фуллера и Дж. Стопфорда во многом напоминает модель Д. Ульриха:

1. Гальванизация. Создание «наверху» преданной обновлению команды.
2. Упрощение. Избавление от ненужных сложностей.
3. Создание нового. Развитие новых способностей.
4. Система рычагов. Поддержка движущих сил перемен и развитие преимуществ. *(Baden-Fuller* and *Stopford,* 1992).

Й. Доз и Г. Тенхайзер *(Doz* and *Thanheiser,* 1996) отмечают в своем обзоре сорок компаний, каждая из которых включила в портфели трансформационных усилий реструктуризацию, привлечение внешних источников ресурсов, сокращение размеров, контрольные сравнения, меры, направленные на совершенствование процессов, и управление качеством. Они выявили, что определенные «периоды интенсивной деятельности... обычно провоцировались различными поворотными моментами («суровыми испытаниями») и такими событиями, как внезапные препятствия, семинары и другие встречи служащих и менеджеров» (7), наподобие тех, что приняты в *General Electric.* Прибегая к «более эффективным и более длинным выражениям», авторы описывают следующую схему процесса трансформации:

- «От внутреннего фокуса к внешнему». Прежде всего — повышение эффективности, а затем — создание новых возможностей.
- «От спускаемых сверху приказов к делегированию полномочий». «Процесс разрушения обычно по инерции управляется сверху», даже несмотря на то что «трансформация иногда проводится подразделением... еще до того, как перемены распространяются на всю компанию»; последовательная активность зачастую «инициируется именно подразделениями».

Рис. 11-5. Процесс перестройки зрелых организаций
Источник: Beaffyand *Ulrich,* 1991:25

- «От эмоций и интеллектуальных усилий к организации». «Почти во всех случаях... цикл начальной трансформации инициируется новым стратегическим пониманием, в основе которого — некие эмоциональные процессы (сопряженные с временами «суровых испытаний»), что находит отражение в более интенсивных, изощренных и многоплановых изменениях в организационном контексте» (10-11).

По сути, именно первоначальные эмоциональные проявления исполнительных руководителей, отвергающих одни виды бизнеса и сразу «сердцем» принимающих другие, и есть ключевой момент при переходе к следующему этапу. Благодаря «переменам в эмоциональном контексте и становятся возможны последующие, более сложные изменения в стратегическом контексте», равно как и в организационном, потому что при таком положении дел исполнительные руководители могут «позволить децентрализованные развивающиеся инициативы».

Таким образом, процесс трансформации в целом характеризуется чередованием *всплесков* концентрации энергии и *периодов* ее рассеивания до уровня незначительных, едва заметных пульсаций. Процесс трансформации можно назвать успешным в том случае, когда на смену корпоративному перевороту приходит продолжительное обучение и обновление организации (11).

ИЗМЕНЕНИЯ СНИЗУ ВВЕРХ? Очевидно, что описанный нами трансформационный процесс имеет много общего со стратегическим менеджментом, так как деятельность компании инициируется сверху вниз. Но, отталкиваясь от ранних работ об «организационном развитии», некоторые исследователи описывают трансформацию, скорее, как восходящий процесс, в котором, казалось бы, незначительные изменения инициируют всеобщие перемены. Авторы подобных работ рассматривают изменения не как предопределенную траекторию, а, скорее, как исследовательское путешествие, не как запланированный или ведомый процесс, а как процесс обучения. Даже если в нем и присутствует управление сверху вниз, его влияние на стратегии действий незначительно.

Именно эти идеи отстаиваются в опубликованной в *«Harvard Business Review»* статье «Почему программируемые изменения никак не влияют на реальные перемены?» *(Beer* et al., 1990). После обсуждения «ошибок в планировании изменений» М. Бир переходит к анализу «успешных трансформаций». По результатам его исследования такие преобразования «обычно начинаются на периферии корпорации, отдаленных от головной организации заводах и подразделениях» и «возглавляются руководителями подразделений, а не исполнительными директорами компаний или членами команды высшего менеджмента» (159). Мудрые исполнительные руководители создают «рынок изменений», но позволяют другим решать, как именно инициировать перемены, а позже используют наиболее удачные варианты обновления в качестве модели для остальных подразделений компании (см. «Шесть шагов к эффективным изменениям»).

Через несколько лет в *«Harvard Business Review»* под примечательно похожим заголовком «Опережающие перемены: почему не удаются попытки трансформации?» появилась статья Джона Коттера, коллеги М. Бира, работающего на том же самом факультете Гарвардской бизнес-школы. Но коттеровские «Восемь ступеней к трансформации вашей корпорации» ведут не вверх, а сверху вниз. «Изменения, ~

писал Дж. Коттер, — по определению, предполагают создание новой системы, которая в свою очередь всегда требует присутствия лидера. Изменения не преодолевают и первой ступени, если из рядов высшего менеджмента не выдвигаются и вовремя не принимают на себя руководство реальные лидеры» *(Kotter,* 1995:50).

И все-таки каким же должен быть процесс перемен: нисходящим или восходящим? Доверьтесь специалистам и помните, что у медали две стороны. И еще, прежде чем начинать изменения, вы должны быть уверены в том, что четко идентифицировали место «поломки» и разобрались в ее причинах. Ни универсальной формулы

Перемены «Снизу вверх»

«Шесть шагов к эффективным изменениям» для менеджеров бизнес-подразделений или предприятий
(Beer, Aisenstat, Spector, 1990:161-164)

1. *Стимулируйте участие в переменах путем совместного диагностирования бизнес-проблем...* Побуждая сотрудников к совместному выявлению организационных проблем и вариантов их устранения, генеральный менеджер [подразделения] мобилизует их изначальную личную приверженность, что является необходимым условием инициации процесса перемен...
2. *Стремитесь к общему видению организации и управления конкурентоспособностью.* Как только ядро группы сотрудников организации принимает на себя обязательства в отношении конкретного анализа проблем, генеральный менеджер должен постараться добиться всеобщего признания своей мировоззренческой концепции, нацеленной на устранение организационных проблем, что в свою очередь ведет к перераспределению ролей и ответственности...
3. Старайтесь как можно быстрее прийти к консенсусу относительно новых представлений, компетенции, необходимых для их легитимизации и требующихся для их продвижения сплоченности...
4. *Распространяйте ревитализацию по всем отделам, избегая проталкивания ее сверху...* Искушение силой внедрить новинки во всех отделах организации может быть очень велико, особенно когда назревает необходимость в быстрых переменах. Однако «проталкивание» запрограммированных изменений — большая ошибка, чреватая «коротким замыканием» процесса преобразований. Позвольте каждому отделу «изобрести свой велосипед» — т. е. найти свой собственный путь к новой организации...
5. *Ревитализация институционализируется посредством проведения официальной политики, формальными системами и структурами...* Новый подход должен укорениться...
6. *В ответ на возникающие в процессе ревитализации проблемы осуществляйте контроль над реализацией стратегий, своевременно вносите коррективы...* Назначение перемен — создать... обучающуюся организацию, способную приспосабливаться к изменяющейся конкурентной внешней среде... Кто-то может сказать, что за это отвечают менеджеры. Но мониторинг процесса перемен — общая задача всех сотрудников...

трансформации, ни модели, позволяющей определить, с чего следует начинать изменения, не существует.

По сути, сотрудники компании *McKeansey,* набор трансформационных стратегий которых был представлен в начале раздела, одними из первых заявили о том, что методы преобразований должны выбираться в *зависимости* от целей организации, ее потребностей и возможностей. В соответствии с результатами проведенных ими исследований «каждая трансформация была уникальным ответом на конкретный набор проблем и возможностей... Возглавляли их лидеры, способные "взломать" скрытые внутри организаций "коды"... [после чего] высвобождавшаяся анергия направлялась на осуществление усовершенствований...» *(Dickhout, Denhan, Blackwell,* 1995:20). Мудрые слова для завершения дискуссии — отыскать их удается не так уж часто.

Аналогии с религиями

Популярная литература о трансформациях есть, по сути, литература о планируемых и ведомых изменениях — другими словами, о процессах преобразований, которые «управляются» или более формально посредством процедур, или менее формально лидером (даже если он действует внутри организации, как в предлагаемом М. Биром подходе). Возможно, управляемый трансформационный процесс приведет к органическим Организационным изменениям, но сам по себе данный подход едва ли отличается органичностью. Конечно же, его защитники твердо стоят на том, что изменениями в организации можно управлять; мы же в таких случаях интересуемся, какова тут доля влияния самомнения менеджера и заработков консультантов, а не личных убеждений?

Представьте себе собрание, на котором берет слово исполнительный директор: «Эй, ребята, я постоянно размышляю о переменах. Я не такой герой, как вы думаете. Если уж нам придется идти на преобразования, то осуществлять их придется вам. Я же здесь для того, чтобы помогать, координировать процесс, воодушевлять вас на новые свершения. А ваша обязанность — сделать нашу организацию». Как вы думаете, суждено ли этому менеджеру увидеть свою фотографию на обложке журнала *«Fortune»?* А что вы думаете по поводу такого вот совета, полученного в вашем любимом консалтинговом бутике: «Да, у вас действительно очень трудный период. Но ведь в вашей организации — "букет" квалифицированных умнейших специалистов. Они с радостью возьмут в свои руки инициативу, если у них появится такой шанс. Попробуйте. Возможно, вас ждут сюрпризы. С вас 55 долларов, пожалуйста».

Ну и, наконец, что вы думаете по поводу корпорации, которая уже потеряла надежду? Не кажется ли вам, что легче позволить умереть ей естественной смертью, чем пытаться что-то в ней изменить? Нужны ли нам всем эти консультации по болезням старческого возраста, все эти пациенты, жизнедеятельность которых поддерживается исключительно комплексными системами жизненного обеспечения?

Чтобы завершить дискуссию о трансформации на мажорной ноте (т. е. мы не теряем надежду преобразовать и наши собственные писания), мы представим вашему вниманию рассмотрение аналогичных проблем в несколько ином ракурсе и рассмотрим опыт выживания некоторых из общественных институтов-долгожителей.

ТРАНСФОРМАЦИЯ «СВЕРХУ ВНИЗ»

«Восемь шагов к трансформации вашей организации» для всех менеджеров *(Kotter,* 1995:61)

1. *Развивайте в себе чувство* безотлагательности. Проверяйте рыночные и конкурентные реалии; определяйте и обсуждайте кризисы, потенциальные проблемы и возможности своей организации.
2. *Формируйте сильные коалиции руководителей.* Создавайте группы, которые будут обладать достаточной властью для того, чтобы возглавить организацию в период перемен; побуждайте членов группы к совместной работе в команде.
3. *Формируйте мировоззренческую концепцию.* Ваше видение будущего направляет действия организации, а стратегии призваны реализовать предвидение.
4. *Обогащайте видение.* Используйте любые средства, чтобы обогатить свое видение — в частности, видение новых стратегий; учитесь на примере руководящих коалиций.
5. *Предоставляйте другим право действовать в соответствии с их собственным видением.* Преодолевайте возникающие на пути перемен препятствия, изменяйте системы и структуры, которые серьезно подрывают новое видение, поощряйте рискованные, а также нетрадиционные идеи и действия.
6. *Определите краткосрочные цели и добивайтесь их достижения.* Планируйте действия, которые приведут к видимому улучшению показателей деятельности, осуществляйте их, вознаграждайте сотрудников, принявших участие в акциях, которые в итоге привели к улучшениям.
7. *Консолидируйтесь в целях перестройки, стремитесь к переменам.* Воспользуйтесь возросшим доверием к изменениям в системах, структуре и политике, пусть даже они не укладываются в рамки вашего видения. Принимайте на работу новых людей, обладающих собственными мировоззренческими концепциями и способных внедрять их в жизнь. Тем самым вы сообщите процессу перемен дополнительную энергию.
8. *Институционализируйте новые подходы.* Четко определите взаимосвязи между новыми образцами поведения и успехом корпорации, разрабатывайте и применяйте методы повышения инициативности и преемственности.

Базовое образование Фрэнсис Уэстли — социология религии. По получении оного ей удался удачный переход к должности профессора менеджмента в Университете Макгилла. В написанной в соавторстве с Г. Минцбергом статье о «Циклах организационных изменений» знания Ф. Уэстли в области истории религиозных институтов позволили нам предложить три модели их развития.

Со временем каждая организация претерпевает изменения, угрожающие самому ее существованию. В итоге большинство из них становится жертвами перемен. Мировые же религии находят способы поддержать себя этими переменами. Более того, похоже на то, что им удается избежать и дорогостоящих колебаний между хаосом перемен и жесткостью стабильности, синтезировать противоположные тенденции *(Mintzberg* and *Westly,* 1992:52).

Так или иначе, все три модели в основном органичны, хотя одна из них первоначально приводится в движение лидером, но вовсе не так, как это представляют себе большинство людей (центральное руководство проявляется позже и в иной ипостаси). Модели, как нам представляется, не предполагают процессов планирования. Одна из них, *модель анклава,* характерна для католической церкви Италии в XIII в., другая, *модель клонирования,* — для протестантства Северной Америки (XVIII в.), третья, *модель выкорчевывания,* характерна для раннего буддизма в Индии. Как мы увидим, черты каждой из них отражаются в успешных действиях современных предпринимателей.

• *Модель анклава.* Католическая церковь часто упоминается как старейшая и сильнейшая мировая организация. На протяжении всей своей истории она претерпевала множество изменений в организации и культуре, но выжила и представляет собой заметное явление современного мира. В определенные кризисные моменты (XII— начало XIII в.) церковь управлялась римскими папами, которые, несомненно, были бюрократами и плановиками. Они справлялись с трудностями появления сорняковых движений, прибегая к помощи переговоров и перераспределяя ресурсы, что можно назвать созданием анклава. Имеется в виду тщательно контролируемая интеграция обучения внутри существующей культуры, «сбор данных», если можно так выразиться.

...Изменения зарождаются в анклаве организации. Организация не подавляет их, но терпит (в минимальной степени), одновременно стараясь изолировать «еретиков», дабы избежать осквернения остальных своих частей. Однако в определенный момент — то ли потому, что новому движению удается обуздать радикализм, то ли потому, что более крупная организация оказывается в кризисе, вследствие чего ощущает потребность в переменах (возможно, и это более распространено, и то и другое вместе), изменения принимаются, легализуются, а затем им позволяют внедриться в остальные части организации. Таким образом в ней и происходят существенные преобразования. [Примеры] похожих анклавных процессов мы обнаруживаем в менеджменте независимых подразделений компании *IBM.* В 1986 г. в корпорации насчитывалось 16 подразделений, организованных вокруг новой или разрабатываемой продукции — такой, как группы программного обеспечения и различные сервисные службы. Каждое из подразделений по сути является «компанией внутри компании». Децентрализация означает большую автономию и большую ответственность на местах, временами с появлением весьма полезного чувства локальной культуры...

Ограниченность таких замкнутых стратегий управления или поддержки переходных процессов заключается в том, что они требуют постоянной бдительности и чуткой восприимчивости со стороны высшего руководства. Когда их уровни снижаются, те, кто находится у власти, начинают думать, что им более нечему учиться.

• *Модель клонирования.* В отличие от католической церкви XIII в. протестантская церковь с момента основания славилась религиозным плюрализмом. Удерживаемая тем же самым набором убеждений и практики (например, признанием авторитета Писания), что и католическая, протестантская вера тем не менее допустила появление национальных церквей, а также огромного количества мелких сект и деноминаций, которые по существу соперничали друг с другом в борьбе за верующих.

Интерес представляет схема распространения этого религиозного направления, так как многие современные организации могут извлечь из нее весьма полезные уроки. Мы называем ее клонированием, так как здесь разделение групп происходит внутри организаций. По похожей схеме распространялся методизм в Северной Америке в конце XIX в. Оседлые общины с укоренившимися церковными группами сдерживали наиболее предприимчивых индивидов, уходивших в поисках новых земель и золота на запад. А за ними

уже следовали священники с их обещаниями создания больших коммун — островков стабильности в беспредельном хаосе. Таким образом формировались новые конгрегации...

В целом политика, предполагающая разрешение группам «вырываться из-под гнета власти» и клонировать свою собственную конгрегацию, уберегает протестантское движение от исчезновения, так как позволяет выражать различные интерпретации и вводить ряд инноваций.

Подобную модель можно наблюдать в организациях, рост которых основан на диверсификации внутреннего развития. В канадской фирме по производству запчастей для автомобилей *Magna* поощряется практика, когда подразделение, число сотрудников которого превышает 100 человек, порождает другое подразделение. Идея заключается в том, что небольшие подразделения гораздо более отзывчивы к нуждам потребителей и к потребностям своих сотрудников... Компания *Hewlett-Packard* ~ еще одна организация, которая разрабатывает систему небольших «отзывчивых», поощряющих интрапренерство подразделений. Ее вновь созданные подразделения поставляют новинки «старшим братьям», а укоренившиеся бизнес-единицы обеспечивают некое постоянство и последовательность развития культуры и перспектив...

Клонирование работает на будущее, позволяя сотрудникам творить в условиях минимального контроля со стороны руководства. В отличие от создания анклавов клонирование сводит к минимуму ортодоксальные запросы и поощряет плюрализм мнений. Главная проблема состоит в том, чтобы, разрешая самые свободные связи между подразделениями, сохранить целостность компании. Механизмы распространения идей и одновременного укрепления приверженности основополагающим принципам необходимы и при экуменическом движении протестантской церкви, и при всесторонней перестройке корпорации.

• *Модель выкорчевывания.* Последняя из наших моделей предлагает способ управления переменами, предусматривающий поддержание харизматической интенсивности ранних стадий развития организации в течение длительного времени и не позволяющий ей погрузиться в трясину рутины на более поздних этапах... Мы называем [его| *выкорчевыванием.*

Пример стратегий выкорчевывания — распространение раннего буддизма в Индии. Идеалом является полное искоренение всех формальностей, которые рассматриваются как обуза... Так, например... монахи не прикреплялись ни к одному определенному учителю, ни к одной определенной общине, ибо внешнее влияние отвлекало их от выполнения духовной задачи... По сути... монах, который слишком долго где-нибудь задерживается, вынужден, по словам Будды, «бродить в одиночестве подобно носорогу»... Временами, по приказу учителя, монахи распускались на все четыре стороны.

Возможно, Мао Дзэдун далеко не случайно использовал понятие «культурной революции», ибо стремился к тому, чтобы осуществляемые изменения не теряли жизнеспособности и актуальности, для чего ему пришлось буквально «выкорчевать» десятки миллионов китайцев из деревень, семей, привычных занятий...

Между тем использование данного подхода сопряжено со множеством проблем. В целом, он сдерживает организационное обучение, даже если поощряет индивидуальное. Нередко приверженцы выкорчевывания обречены на «сгорание», так как процесс требует непрерывного «подогрева»... И не удивительно, что многие из них предпочитают отказаться от «продолжения шоу», останавливаясь на чем-то более стабильном и рациональном.

...один из принципов руководства основательницы *Body Shop* Аниты Роддик состоял в минимизации бюрократизма в организации. В какой-то момент она почувствовала, что ее управленческая команда отдает слишком много рабочего времени совещаниям, и распорядилась, чтобы собрания проводились только после 8 часов вечера, причем все их участники обязаны были стоять...

Как правило, выкорчевывание начинается с периода борьбы, после которого следует обособленная адаптация, приводящая в конце концов после ограниченной революции к новому периоду стабильности. Мы имеем дело с любопытной «мешаниной» кардинальных изменений и ревитализации..., когда лидер, руководствующийся исключительно частными интересами, провоцирует перемены, которые, возможно, окажут благотворное воздействие на организацию...

В заключение... рассмотренные нами модели могут реализовываться одновременно независимо друг от друга. Действительно, можно утверждать, что некоторые процессы перемен... в Восточной Европе представляют собой последовательную реализацию всех трех моделей: сначала выкорчевывание, как во время перестройки, начатой М. Горбачевым в Советском Союзе, затем создание анклава, в котором происходит самообучение различных групп, продолжающееся до тех пор, пока не собираются вес необходимые данные, и, наконец, клонирование, посредством которого новое поведение распространяется среди укоренившихся подразделений...

В разные моменты времени (иногда одновременно) в организациях возникают тенденции к клонированию, созданию анклавов и выкорчевыванию. Самое важное здесь — поддерживать напряженное творчество: видение должно «тянуть повозку», обучение — быть целенаправленным, а планирование — оставлять возможности *(Mintzberg* and *Westley,* 1992:52-56).

Критика, контекст и вклад школы конфигурации

Макгилломания

Наиболее острая критика школы конфигурации исходит от Лекса Дональдсона, использующего для ее характеристики понятие «макгилломании». Л. Дональдсон высказывает убеждение, что теоретическая ущербность конфигурационного подхода состоит в том, что его так легко понять и так легко использовать в преподавании:

На самом деле очень немногие организации являют собой либо простые структуры, либо бюрократические машины. Большинство располагаются где-то посередине. Обучающиеся, будь то бакалавры экономики или менеджеры, в массе своей — выходцы из средних по размерам, стандартизации, органичности и т. д, организаций. Менеджеры, вовлеченные в управление изменениями, как правило, осуществляют постепенные воздействия. Сначала немного увеличивают размеры, затем осуществляется ряд инноваций, одна из товарных линии достигает зрелости, зато другая находится на первых стадиях роста и т. п. Каждый менеджер нуждается в основе, в соответствии с которой он анализировал бы свой опыт и которая давала бы ему в высшей степени дифференцированные и квалифицированные советы предписывающего характера. Прескрипции школы конфигурации выглядят откровенно карикатурно: простая структура, машинная бюрократия, инновационная адхократия. В чем практическая ценность этих моделей *(Donaldson,* 1996:127)?

Портрет любой организации — скорее, «многочисленные оттенки серого, но не черного и белого» (114), — добавляет Л. Дональдсон. «Идеальные типы» обеспечивают лишь терминологией, которая, когда дело доходит до описания разнообразия мира организации, как правило, оказывается неудовлетворительной. «Каждая конфигурация имеет проблемы» (117). Например, компании могут иметь подразделения с различными структурами, которые реализуют различные стратегии.

Л. Дональдсон придержал основную часть своей критики для другой важной составляющей школы конфигурации: квантовых скачков перемен. Он утверждал, что подход, в соответствии с которым организация рассматривается как либо находящаяся в статичном состоянии, либо стремительно изменяющаяся, есть и эмпирическая, и концептуальная ошибка в одно и то же время. «Большинство организаций большую часть времени изменяется инкрементально» (122). Когда говорят о том, что организации в промежутках между различными конфигурациями находятся в состоянии дисбаланса и стратегии несостоятельны до тех пор, пока они не достигают более стабильной конфигурации, сразу же возникает вопрос: как они вообще ухитряются совершать такой переход?

Однако критические замечания Л. Дональдсона также основываются на критерии «либо-либо»: теория может быть либо верной, либо ложной. Но каждая теория — ложь. Теория — всего лишь слова и картинки на листках бумаги. Реальность неизмеримо более сложна. (Например, планета не может быть плоской, но она и не круглая. Она выпуклая в районе экватора, а также имеет всякого рода неровности, называемые горами.) Но здесь ключевым критерием является не правдивость, а полезность — особенно для практикующих менеджеров. (Теория плоской Земли оказалась особенно полезной в Голландии, при строительстве взлетных полос в аэропортах.)

Но наши аргументы не отрицают критику Л. Дональдсона — рассмотрение мира как набора конфигураций имеет свои изъяны. Вопросов тут не меньше, чем мы обсуждали в гл. 10 (в духе теории вероятности). Короче говоря, все без исключения «выложенные» перед менеджерами теории являются ущербными.

Но, как мы старались показать в этой главе, зачастую конфигурация оказывается весьма полезной (хотя бы как упорядоченная терминология), помогает разобраться в различных комбинациях разнообразных организационных форм. Кроме того, теории как инструментальные средства не стоят на месте, а постоянно развиваются. Биологам-таксономистам понадобилось немало времени на разработку в высшей степени сложной классификации. Но они ничего не добились бы, если бы «выбрасывали за борт» все и всякие инициативы, поскольку простое обобщение всех видов наблюдаемых животных никогда не привело бы их к поставленной цели.

Что касается скорости перемен, то здесь существует масса очевидных доказательств (приведенных в разных главах нашей книги) как в пользу инкрементального, так и в пользу квантового или революционного характера изменений. Разумеется, какие-то из них основываются на теории вероятности, другие — на теории конфигурации. Сами решайте, кому верить в этом споре, но будьте осторожны.

Обобщения

Поскольку схема действий зависит от того, под каким углом ее рассматривать, все обобщения являются несколько произвольными. Конфигуративное описание изначально предполагает искажения, но то же самое справедливо в отношении любого понятия, любой теории и даже любого слова (которое есть не что иное, как всего лишь категория). Так или иначе упрощением занимаются все. Поэтому в действительности вопрос заключается в степени серьезности искажений по сравнению с чем-то другим. Нравится нам это или нет, мы нуждаемся в категориях, кото-

рые помогли бы нам понять наш сложный мир. (Представьте себе мир без слов.) И поэтому мы нуждаемся в обобщениях, хотя нам известно об их ограниченности.

Рассмотрим, к примеру, один очевидный пример. Все мы находим весьма полезной классификацию континентов. Австралия — один из таких континентов: на географической карте она четко выражена, ее население имеет ряд отличительных черт (например, акцент). С другой стороны, всем этим критериям, возможно, даже в большей степени отвечает и Гренландия, хотя остров не так уж велик. Почему она не включена в общий список? Африка входит в понятие «континент»: она огромна, но разделена по языковым признакам. А почему Европа считается континентом? В ней же вообще огромное количество языков, к тому же отсутствует четкая граница с Азией. Не стала ли Европа континентом просто потому, что «составлением списка» занимались европейцы?

Мы приходим к заключению, что все категории, включая конфигурацию, не более чем плоды нашего воображения (или его отсутствия) — по крайней мере, в той степени, в какой они поддаются определению.

На грани

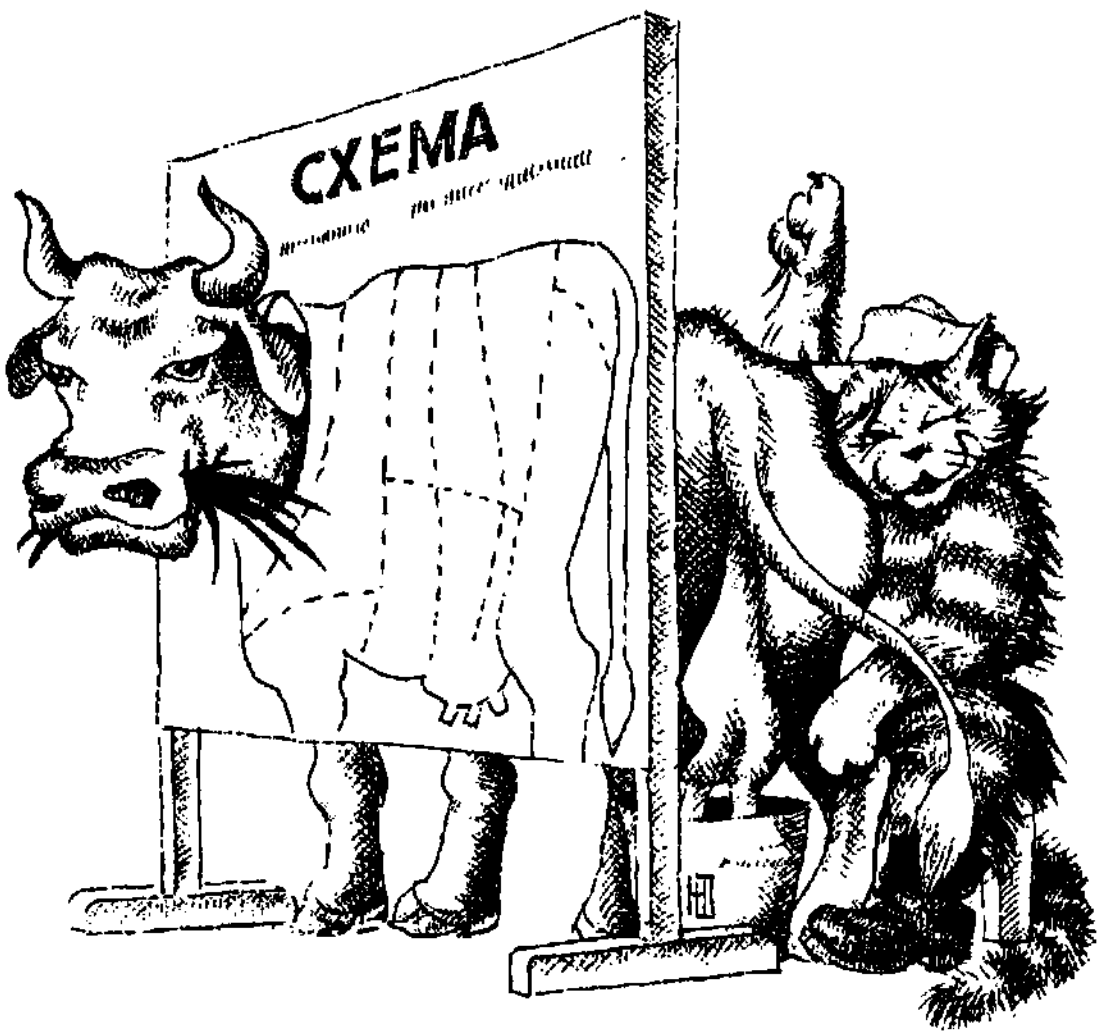
И все же конфигурационный подход не должен позволять игнорировать нюансы нашего мира. Мы нуждаемся в научной работе, авторы которой четко идентифицировали бы все сложные взаимосвязи. По словам Р. Рафаэля, самые яркие формы жизни встречаются на грани — между морем и сушей, между лесом и полем и т. д. *(Raphael,* 1976). И в мире организаций большая часть поразительных нововведений наблюдается за пределами заготовленных категорий, за пределами точных конфигураций. Да, мы пока не можем указать точный контекст школы — ведь это же в конце концов школа контекстов — но мы можем привлечь внимание к тем из них, которых ей недостает, с уточнением нюансов, не замкнутых в рамки категорий, возможно, таких, которых туда и не загнать.

Но не забывайте, метод конфигураций — обоюдоострое «оружие». Вспомните приводимый Д. Миллером парадокс Икара: та же самая последовательность, которая способствует успеху, может привести и к неудаче. «Выбор правильной конфигурации — сложный процесс установления равновесия. Менеджерам следует избегать как излишней простоты конфигурации, так и ее чрезмерной сложности. Лучшие, имеющие сложный состав, различные вкусовые оттенки вина и коньяки — яркий пример гармоничной сбалансированности» *(Miller,* 1996:511).

Но как бы то ни было, вклад школы конфигурации в стратегический менеджмент очевиден. Она привносит порядок в запутанный мир формирования стратегии. Освежите в памяти то, через что вы уже прошли в этой книге: сафари по границам болот и полей, лесов и рек, через десять различных экосистем, десять конфигураций, отражающих мир, поддающийся обобщениям далеко не так легко, как иногда полагают. Но если вы до сих пор «остались на ногах», то, должно быть, получили некоторое удовольствие от путешествия. Не забывайте слова Уайтхеда: «Ищите простоту, но не слишком-то доверяйте ей».

12

ДАМЫ И ГОСПОДА! «ЗВЕРЬ» ЦЕЛИКОМ ПЕРЕД ВАМИ!



Это не корова

Структурная схема организации представлена здесь в виде частей коровьей туши, В настоящей корове ее части понятия не имеют о том, что они всего лишь элементы системы. Они не испытывают проблем, связанных с совместным использованием информации. Они спокойно и естественно функционируют как единое целое. Как корова, Ответьте только на один вопрос: вы хотели бы, чтобы ваша компания работала как схема? Или как корова?

Источник: *Anderson & Lembke NY.*

Никогда не следует верить словам о том, что все обещанное будет выполнено полностью. Даже в этой главе слона мы вам не покажем. Мы предупреждали в гл. 1, что только вам, читатель, дано лицезреть животное в целом. Не сомневайтесь, слои или слоненок существует, но не на листках бумаги, а лишь перед вашим мысленным взором. Как писал в своей «Психологии сознания» Роберт Орнстейн:

> Каждый человек, глядя на слона с какой-то одной стороны, способен дать собственную ограниченную, аналитическую оценку ситуации, но мы не поймем, что есть слон, складывая вместе — в какой угодно последовательности — слова «шероховатый», «огромный», «мягкий». Не построив обшей перспективы, мы останемся каждый со своими индивидуальными научными выводами. Такая перспектива проистекает из иного способа познания, ее нельзя создать тем же путем, каким изучаются отдельные части явления. Она не возникает из простой суммы самостоятельных изысканий *(Omstein,* 1972:10).

В основе нашего изложения лежит привычный способ познания, когда слово за словом складываются строчки, размещенные на страницах, и т. д. Тот, другой способ не выражается словами, а существует как некий образ в таинственных пространствах человеческой мысли. Вот почему мы не в силах продемонстрировать вам слона целиком. Но мы попытаемся помочь вам увидеть его самостоятельно. Для этого и написана заключительная глава.

Мы начнем с обзора отличительных характеристик десяти стратегических школ, резюмируя материал предыдущих глав. Затем в тщетной попытке покорить необузданность стратегического менеджмента мы обратимся к разнообразным проблемам нашей области исследования. И наконец, мы обсудим некоторые методы, с помощью которых возможно хоть на мгновение увидеть слона как целостность.

О хвостах и бивнях, планах и моделях

СЛОН — это тело и ноги, хобот и бивни, уши и хвост. Он не равен простой сумме своих частей, но, как мы отмечали во вступлении, чтобы оценить целое, необходимо разобраться в его составляющих. Соответственно мы собираем вместе различные характеристики нашего зверя — процесса построения стратегии.

На самом деле мы начинаем с описания целого — разных зверей, с которыми нам пришлось повстречаться в нашей экспедиции, или, другими словами, метафор для каждой из десяти школ. Далее мы рассмотрим их развитие во времени, т. е. проанализируем причины, по которым они привлекли внимание исследовате-

лей и практиков и место, занимаемое ими в сфере стратегического менеджмента как науки. Затем мы предложим сводную таблицу характеристик всех десяти школ.

МЕТАФОРИЧЕСКИЕ ЗВЕРИ КАЖДОЙ ИЗ ШКОЛ. Почему только слон? Кто отправляется на сафари, чтобы увидеть всего-навсего одного зверя? Понятно, что по пути мы встретимся с самыми разными животными. Пришла пора назвать их всех «поименно» (см. первую строку табл. 12.1).

Первый, кого мы увидели во время нашей экспедиции, — одинокий паук, который занят дизайном путины достаточно прочной, чтобы воспользоваться ее отличительной компетенцией. Поблизости пробегала белка, которая собирает и организует ресурсы на несколько месяцев вперед. Водяной буйвол игнорировал всю эту суету, удобно расположившись в тщательно выбранной позиции. Что может нарушить его покой?

Одинокий волк думал, что он может. Стоит ли вступать в бой со львом за газель, если рядом одинокий буйвол? Рискованно? Восседающая на дереве сова считает именно так. Она все понимает. Но правильно ли она рассуждает? Быть может, она пребывает в придуманном фантастическом мире?

Продвигаясь дальше, мы увидели стаю резвящихся в кронах деревьев обезьян. Заметив нас, они оставили игры и занялись обезьянничанием, передразнивая каждое наше движение. Между тем львы лениво следили за газелями. Что может быть важнее, чем выбор тех из них, кто будет «подан» на ужин? Некоторые молодые львы одновременно присматривали друг за другом, гадая, кому достанется первый кусок.

Самый рассеянный из всех — павлин. Единственная его забота — внешний вид. Он никогда не изменяется. То же и со страусом, за исключением того что эта птица не хочет видеть вообще ничего — даже себя. Весьма опрометчивое поведение в джунглях стратегического менеджмента.

Вы успели в конце экспедиции поймать взглядом метнувшихся в разные стороны хамелеонов? Иногда они почти сливаются с окружающей средой, внутри оставаясь самими собой.

Но ведь нам так и не удалось встретиться со слоном?

ЭВОЛЮЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ШКОЛ. Слон - сложная система, слон растет и развивается. Это верно для каждого слона в отдельности и для всего вида слоновых. Зверь, на которого наткнулись слепцы, является продуктом долгого эволюционного процесса. Представьте себе масштаб проблемы, стоящей перед биологами, которые пытаются построить логическую картину эволюции всех видов, от простейших до самых сложных.

Хотя и несколько быстрее, но с 1960-х гг. стратегический менеджмент как научная область прошел достаточно долгий Путь. Поначалу исследования и практика развивались относительно медленно, а затем произошло существенное ускорение, но одностороннее, наподобие флюса, в 1970-х гг. — в одну сторону, в 1980-х гг. — в другую, а в 1990-х гг. развернулось «наступление по всем фронтам». Сегодня мы имеем дело с весьма динамично развивающейся сферой, хотя достигнутые «темпы роста» несопоставимы со скоростями прошлого. Первые достаточно легко идентифицируемые школы дали толчок последующим, с более сложными и детально разработанными построениями.

На рис. 12.1 мы попытались схематически изобразить развитие десяти школ Эти графики можно назвать импрессионистскими, поскольку они отображают наши собственные субъективные оценки тех степеней внимания, которого удостоили каждую школу теоретики и практики.

Графики показывают последовательное доминирование трех предписывающих школ —сначала дизайна, затем в 1970-е гг. планирования, и в 1980-е гг. —позицио-

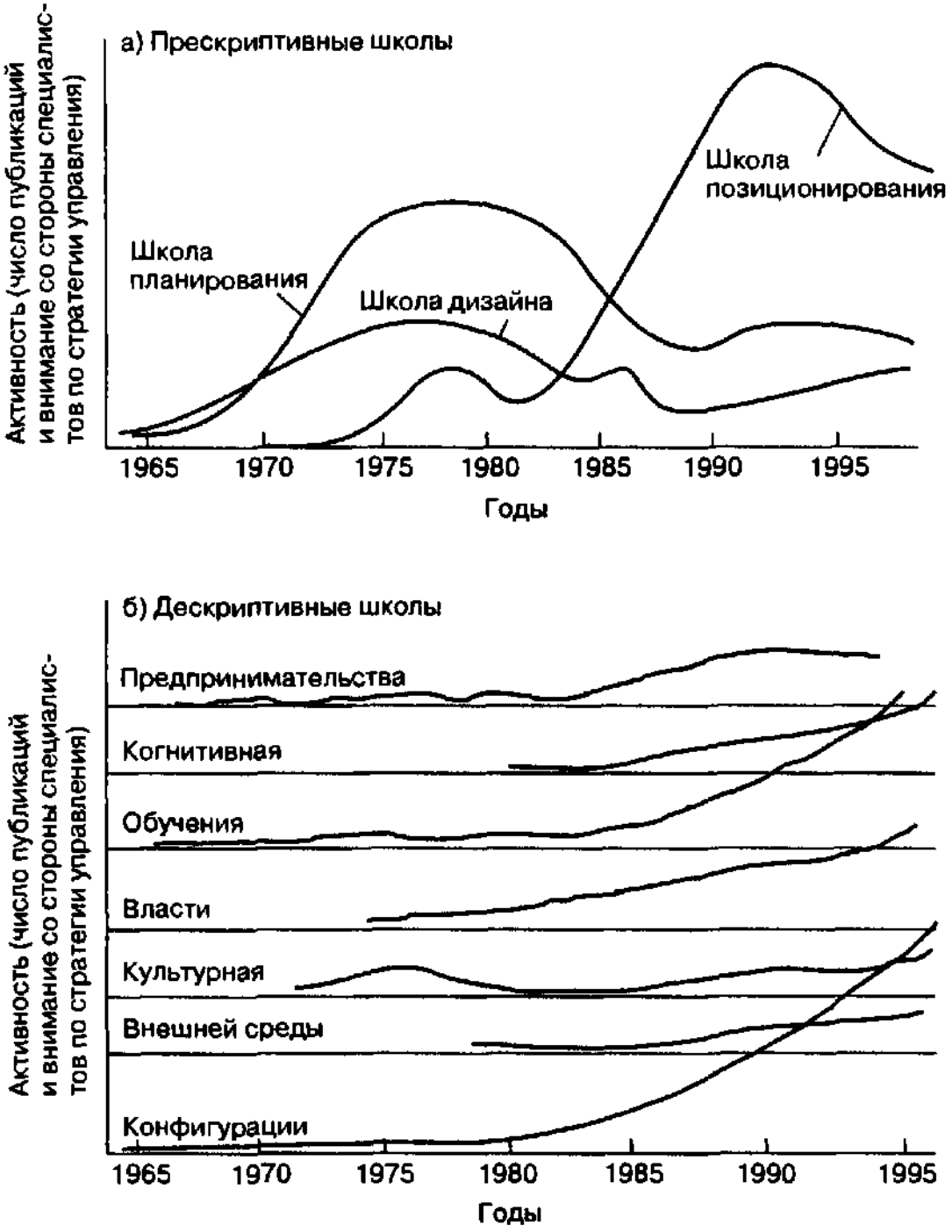


Рис. 12.1. Эволюция школ стратегий

нирования. С тех пор популярность последней несколько снизилась, но школа позиционирования остается весьма влиятельной. В 1990-х гг. сфера стратегического управления стала намного более эклектичной, поскольку «на арену» вышли остальные «школьные команды».

В последние годы все больше внимания, главным образом практиков, привлекает макроподход школы власти, а именно изучение союзов, коллективной стратегии

и т. п., а также изыскания когнитивной школы. Но настоящий всплеск интереса произошел в отношении двух других школ — обучения и конфигурации. Естественно, в отношении конфигурационного подхода к созданию стратегии какое-либо единодушие отсутствует — как не было его и ранее относительно школы планирования, а позже позиционирования. Если ученых занимают в основном типы стратегических процессов и этапы стратегического развития, то практики одержимы идеей стратегических трансформаций. С другой стороны, возрастает популярность подходов школы обучения, особенно так называемых «обучающейся организации» и «стержневых компетенций».

ХАРАКТЕРИСТИКИ ШКОЛ. В сводной табл. 12.1 перечислены характеристики всех десяти школ. Перед вами одновременно и справочная таблица; но вы не обязаны читать ее от начала до конца!

Некоторые данные таблицы имеют, так сказать, официальный характер — имена основоположников* школ, отрасли знания, ставшие их источниками, ключевые понятия и т. д. Также в таблице описывается стратегический процесс с точки зрения каждой из школ: основа процесса, действующие силы, отношение к организации и внешней среде, наиболее подходящие ситуации и стадии применения и т. д. Обратите внимание на колонку, в которой описаны сторонники каждой школы, т. е. типы людей, склонных разделять их позиции. Например, приверженцы порядка тяготеют к школе планирования, а индивиды, верящие в силу лидерства, едва ли могут быть поборниками школы окружения. Воспитанники одних и тех же научных институтов сближаются, образуя своеобразные сети или «невидимые школы». Следовательно, расхождения во взглядах можно рассматривать и как столкновение человеческих индивидуальностей. Имеет значение и опыт. Индивидов, которых годами обучали на примерах из практики, привлекают интеллектуальные подходы, в то время как те, кто воспитывался в основанных на консенсусе сообществах (к примеру, в Японии), естественно, отдают предпочтение децентрализованному обучению.

Особого внимания заслуживают колонка, в которой представлены девизы школ, а также еще две: в одной из которых приводятся сообщения о намерениях, а во второй — фактические (на наш взгляд) сообщения — то, что каждая из школ говорит на самом деле.

Сквозь дебри стратегического менеджмента

Приближаясь к тому моменту, кода мы все-таки сможем целиком увидеть зверя, пусть даже не во всех подробностях, мы должны рассмотреть ряд нерешенных нашими школами проблем. Мы имеем в виду, например, вопросы о том, насколько общий, родовой характер должна иметь стратегия и в какой степени менеджмент контролирует процесс ее создания? Наши школы молчат, не дают ответа (хотя вопросы вновь и вновь проявляются в форме противоречий между школами). Но для нашего понимания стратегического процесса они имеют фундаментальное значение.

Каждую проблему мы представляем отдельно, в виде вопроса и как дилемму. Но нам не нужны однозначные, «или-или» ответы; предпочтительнее задуматься

*Хронологию основных работ см. *Gaddis,* 1997:41.

о том, «когда», «где», и «при каких условиях»? Иначе говоря, ответы, как правило, отнюдь не категоричны, а зависят от того, как противоречия примиряются на практике. Мы обсудим восемь проблем. Первые три затрагивают проблемы содержания стратегии, остальные — стратегического процесса. Обсуждение каждой начинается и заканчивается вопросом. Здесь уместно процитировать мудрые слова киномагната Сэма Голдуина: «Для того чтобы довести до вас информацию, позвольте задать вам несколько вопросов».

ПРОБЛЕМА СЛОЖНОСТИ. Насколько сложной должна быть хорошая стратегия? С одной стороны, мы согласны с «Законом требуемого многообразия» У. Эшби, утверждающего, что система достаточно многообразна, чтобы разрешать проблемы, с которыми ей приходится сталкиваться *(Ashby,* 1970). Например, сложная изменчивая внешняя среда требует различных ответных реакций. Это означает, что возникает необходимость в сложных и детальных стратегиях. С другой стороны, не менее убедителен императив *KISS:* «Будь проще, балда» *(«Keep It Simple, Stupid», Peters* and *Waterman,* 1982). Представитель школы моделирования К. Эндрюс (в *Christensen* et al., 1982) приводит доводы в пользу стратегий как простых информирующих идей, а Р. Паскаль в духе школы обучения критикует американцев за то, что упрощенное понимание стратегии привлекает их почти так же сильно, как японцев — борьба сумо *(Pascale,* 1982).

Кеннет Боулдинг так обрисовал эту дилемму: «Где-то там... между частным, не имеющим значения, и общим, у которого нет содержания, должна быть... для каждой цели и каждого уровня абстракции оптимальная степень обобщения» *(Boulding,* 1956:197-198). В стратегическом менеджменте вряд ли поднималась проблема сложности: насколько комплексной, детальной, всесторонней, общей мы хотели бы видеть стратегию и при каких условиях?

ПРОБЛЕМА ИНТЕГРАЦИИ. Насколько интегрированной должна быть хорошая стратегия? Рассуждения представителей школы позиционирования, особенно относительно матрицы роста-доля рынка, оставляют впечатление, что стратегия — это портфель, набор весьма слабо связанных между собой компонентов. Школа планирования, хотя в ней и используется понятие «синергизма», занимает схожую позицию — в том, что касается ее основных методов капитального бюджетирования (стратегический выбор как комплекс независимых инвестиционных решений) и в особенности декомпозиции стратегий на корпоративные, бизнес-стратегии и функциональные. Однако приверженцы других школ воспринимают стратегию, скорее, как интеграцию, примерно как в работе М. Портера *(Porter,* 1985) о «горизонтальной стратегии» (объединенный портфель диверсифицированной деятельности). Есть и такие исследователи, особенно среди сторонников школ предпринимательства и культуры, кто вообще не видит никаких компонентов, но считает стратегию единой, полностью интегрированной перспективой— «бесшовной», пользуясь популярным современным выражением.

Предлагается многообразие механизмов интегрирования стратегий: планы следует интегрировать формально, познание или предвидение — мысленно, культуру — нормативно, обоюдное приспособление — коллективно и т. д. Насколько желательна интеграция, какого рода интеграция необходима и при каких условиях?

Сторонники	Преподаватели, использующие методику обучения на практических примерах (прежде всего из Гарварда), приверженцы теории лидерства, особенно в Америке	«Профессиональные» менеджеры, выпускники школ бизнеса, штатные эксперты (особенно в области финансов), консультанты и государственные инспекторы, особенно во Франции и Америке	Те же, что и в школе планирования, особенно штатные аналитики, консультирующие брокерские фирмы, военные исследователи, главным образом, в Америке
Подразумеваемая идея	Соответствие	Формализация	Анализ
Реальная идея	Размышления (стратегия ничем не отличается от изучения практических примеров)	Программирование (скорее, чем формулирование)	Расчеты (скорее, чем создание или участие)
Девиз	«Семь раз отмерь...»	«Дорога ложка к обеду»	«Только факты, мадам...»

Таблица 12.1. Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента

Метафорические животные школ	ШКОЛА ДИЗАЙНА Паук	ШКОЛА ПЛАНИРОВАНИЯ Белка	ШКОЛА ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ Водяной бизон
Основные характеристики школ			
Источники	Ф. Селзник *(Selznick,* 1957) (и более ранние работы, например, У. Ньюмана *(Newman,* 1951) и К. Эндрюса *(Andrews, 1965)*	И. Ансофф *(Ansoff,* 1965)	Работы Д. Шендела *(Schendel)* и К, Хаттена *(Hatten)* в Университете Пардью в середине 1970-х гг.; особая роль М. Портера *(Porter,* 1980, 1985)
Базовая дисциплина	Отсутствует (архитектура как метафора)	Определенные связи с инженерным искусством, городским планированием, теорией систем, кибернетикой	Экономикс (отраслевая организация), военная история

Таблица 12.1. **Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента** (продолжение)

Метафорические животные школ	ШКОЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА Волк	КОГНИТИВНАЯ ШКОЛА Сова	ШКОЛА ОБУЧЕНИЯ Обезьяна
Основные характеристики школ			
Источники	Й. Шумпетер *(Schumpeter,* 1950), А. Коул *(Cole,* 1959), работы в области экономикс	Г. Саймон (Simon, 1947,1957), Дж.Марч и Г. Саймон *(March* and *Simon,* 1958)	Ч. Линдблом *(Lindblom,* 1959, 1969);Р.Кайерти Дж. Марч *(Cyert* and *March,* 1963); К. Вейк *(Weick,* 1969); Дж. Куинн *(Quinn,* 1980; К. Прахалад и Г. Хэмел *(Prahalad* and *Hamel),* в начале 1990-х гг.
Базовая дисциплина	Отсутствует (хотя ранние работы написаны представителями экономикс)	Психология (когнитивная)	Отсутствует (возможно, периферийные связи с психологической теорией обучения и образованием); теория хаоса в математике
Сторонники	Популярная пресса по бизнесу, романтики-индивидуалисты, представители малого бизнеса повсюду, но особенно в Латинской Америке **и** среди китайцев, живущих за пределами Китая	Поборники информационных систем, философы-пуристы со склонностью к психологии,сторонники одной ветви — пессимисты, второй — оптимисты	Индивиды склонные к экспериментированию, приспособляемости, особенно в Японии и Скандинавии
Подразумеваемая идея	Предвидение	Фреймы	Обучение
Реальная идея	Централизация (и надежда)	Беспокойство или воображение (неспособность справиться с проблемами в любом из этих случаев)	Игра (а не следование намеченному курсу)
Девиз	«Скажите, кто ваш руководитель...»	«Я увижу это, когда поверю в него»	«Без труда не выпащишь и рыбку из пруда»

Таблица 12.1. Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента (продолжение)

ШКОЛА ВЛАСТИ Лев	ШКОЛА КУЛЬТУРЫ Павлин	ШКОЛА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ Страус	ШКОЛА КОНФИГУРАЦИИ Хамелеон
Основные характеристики школ			
Г. Аллисон *(Allison,* 1971)(микро); Дж. Пфеффер и Г. Салансик *(Pfeffer* and *Salancik,* 1978); Г. Эстли *(Astley,* 1984)(макро)	Э. Ренман и Р. Норманн (Rhenman, Normann), в конце 1960-х гг. в Швеции; отсутствие других явных источников	М. Ханнан и Дж. Фриман *(Hannan* and *Freeman,* 1977; ситуационная теория (Д. Пью *(Pugh)* и др. в конце 1980-х гг.))	А. Чандлер *(Chandler,* 1962, группа из Университета Макгилла (Г. Минцберг *(Mintzberg),* Д. Миллер *(Miller)* и др. в конце 1970-х гг., Р. Майлс и К. Сноу *(Miles* and *Snow,* 1978))
Политические науки	Антропология	Биология, политическая социология	История
Те, кто любит власть, политику, секретность; в основном во Франции	Индивиды, предрасположенные к общественному, духовному и коллективному; особенно в Скандинавии и Японии	Экологи популяции, некоторые теоретики организации, в общем, позитивисты и классификаторы; особенно в англосаксонских странах	Генерализаторы и интеграторы, а также проводники перемен; конфигурация наиболее популярна в Голландии и Германии, трансформация — в США
Овладение	Объединение	Преодоление	Интеграция, трансформация
Тайное обладание (и ни с кем не делиться)	Сохранение (а не изменение)	«Руки вверх» (уклонение от конфликтов)	Классификация, игнорирующая несущественные различия, революции (частности не замечаются, позор приспособленчеству)
«Ищите № 1»	«Яблоко от яблони недалеко падает»	«Все относительно»	«Всему свое время»

Таблица 12.1. Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента (продолжение)

Метафорические животные школ	ДИЗАЙН Паук	ПЛАНИРОВАНИЕ Белка	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ Водяной бизон
Основные характеристики школ (продолжение)			
Ключевые слова	Согласованность/соответствие, отличительные компетенции, конкурентные преимущества, анализ ССВУ, формулирование/осуществление	Программирование, бюджетирование, графика, план действий	Генерические (родовые) стратегии, стратегические группы, конкурентный анализ, бизнес-портфель, кривая опыта
Характеристики содержания процесса			
Стратегия	Уникальные, заранее планируемые перспективы	Планы разделяются на субстратегии и программы	Запланированные родовые позиции (экономические и конкурентные), хитрые приемы
Базовый процесс	Мыслительный, простой, неформальный, продуманный (предписывающий)	Формальный, расчленение на компоненты, предначертанность (прескриптивный)	Аналитический, систематический, продуманный (предписывающий)
Изменения	Редкие, существенные	Периодические, постепенные	Частичные, частые
Основное действующее лицо (актеры)	Руководитель организации («архитектор»)	Специалисты по планированию	Аналитики
Организация	Регламентированная, уступает «осуществлению», «сосуд» сил и слабостей	Структурированная, разделенная на компоненты, уступает программированию	Источник конкурентного преимущества, в противном случае играет второстепенную роль

Таблица **12.1. Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента** (продолжение)

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО Волк	ПОЗНАНИЕ Сова	ОБУЧЕНИЕ Обезьяна	ВЛАСТЬ Лев
Основные характеристики школ (продолжение)			
Смелый ход, предвидение, озарение	Карта, фрейм, концепция, схема, восприятие, интерпретация, ограниченная рациональность	Приращение, неожиданная стратегия, поиск смысла, предпринимательство, риск, сторонник, стержневые компетенции	Сделка, конфликт, коалиция, заинтересованные группы, политическая игра, коллективная стратегия, деловая сеть, альянс
Характеристики содержания процесса			
Личностный, уникальный взгляд (предвидение), поиск ниши	Интеллектуальный взгляд (индивидуальное понимание)	Образцы и схемы действий, уникальная	Политические и кооперативные образцы, схемы действий, а также тайные и открытые приемы и методы
На основе предвидения, интуитивный, предначертанный (всеохватывающий, хотя частности определяются «по ходу»)(описательный)	Интеллектуальный, формируется «по ходу» (под давлением или вынужденный) (дескриптивный)	Формируется «по ходу», неформальный, неорганизованный (описательный)	Конфликтный, агрессивный, неожиданный (микро), продуманный (макро) (дескриптивный)
Редкие, умеренные, революционные	Редкие (сопровождаются сопротивлением и выстраиваемые интеллектуально)	Непрерывные, постепенные или частичные, с редкими озарениями	Частые, частичные
Лидер	Разум	Тот, кто учится (все, кто способен)	Облеченные властью (микро), организация в целом (макро)
Податливая, простая	Играет второстепенную роль	Эклектичная, гибкая	Конфликтная, расчлененная, неуправляемая (микро); агрессивная, контролирующая или партнерская (макро)

Таблица 12.1. **Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента** (продолжение)

Метафорические животные школ	КУЛЬТУРА Павлин	ОКРУЖЕНИЕ Страус	КОНФИГУРАЦИЯ Хамелеон
Основные характеристики школ (продолжение)			
Ключевые слова	Ценности, убеждения, мифы, культура, идеология, символизм	Адаптация, эволюция, ситуационные факторы, отбор, сложность, ниша	Конфигурация, архетип, период, стадия, жизненный цикл, трансформация, революция, реструктуризация, восстановление
Характеристики содержания процесса			
Стратегия	Коллективная перспектива, уникальная	Особые позиции (в экологии популяции именуемые нишами)	Любые из колонок слева, по контексту
Базовый процесс	Идеологический, несвободный, коллективный, предначертанный (описательный)	Пассивный, продиктованный извне и потому неожиданный (дескриптивный)	Интеграционный, случайный, упорядоченный, плюс все характеристики из других колонок, по контексту (описательный для структур, прескриптивный для трансформации)
Изменения	Редкие(сопровождающиеся идеологическим сопротивлением)	Редкие и существенные (экология популяции), частичные (ситуационная теория)	Редкие и революционные (между «переворотами» — постепенные)
Основное действующее лицо (актеры)	Коллектив	«Окружение»	Все из других колонок, по контексту (при трансформации — прежде всего руководитель организации)
Организация	Нормативная, сплоченная	Уступчивая, простая	Любая из других колонок, периодически изменяющаяся

Таблица 12.1. Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента (продолжение)

Метафорические животные школ	ДИЗАЙН Паук	ПЛАНИРОВАНИЕ Белка	ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ Водяной бизон
Характеристики содержания процесса (продолжение)			
Руководство	Доминирует, оценивает	Чутко воспринимает процесс	Чутко воспринимает анализ
Внешняя среда	Средство для достижения цели (источник угроз или возможностей)	Уступчивая (контрольный перечень факторов, которые необходимо оценить или контролировать)	Зависит от требований конкуренции, возможен экономический анализ, в итоге уступчивая
Контекстные характеристики			
Ситуация, наиболее соответствующая окружению	Разграничиваемая (на экономическую, техническую, социальную и т. д.) и стабильная	Простая и стабильная (и потому предсказуемая), в идеале — управляемая	Простая, стабильная и зрелая (следовательно, структурирован пая и количественно измеряемая)
Форма организации (имплицитно предпочитаемая)	Машина (централизованная, в некоторой степени формализованная)	Большая машина (централизованная, формализованная, дивизионализированная	Большая машина, в основном в отраслях массового производства или предметов потребления (централизованная, формализованная), также филиальная и «глобальная»
Стадия развития организации (наиболее вероятная)	Переосмысление деятельности	Стратегическое планирование	Оценка

Таблица 12.1. Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента (продолжение)

Метафорические животные школ	ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО Волк	ПОЗНАНИЕ Сова	ОБУЧЕНИЕ Обезьяна
Характеристики содержания процесса (продолжение)			
Руководство	Доминирует, интуитивное	Источник познания, пассивное или творческое	Чуткое к обучению
Внешняя среда	Управляемая, множество ниш	Либо неодолимая, либо конструируемая	Сложная, непредсказуемая
Контекстные характеристики			
Ситуация, наиболее соответствующая окружению	Динамическая, но простая (поэтому понятная руководителю)	Непостижимая	Сложная, динамическая (и потому непредсказуемая), непривычная
Форма организации (имплицитно предпочитаемая)	Предпринимательская (простая, централизованная)	Любая	Специально созданная, а также профессиональная (децентрализованная)
Стадия развития организации (наиболее вероятная)	Зарождение, реструктуризация, длительное время остается небольшой по величине	Оригинальное понимание, переосмысление, инертность	Развитие, выделение, особенно во время беспрецедентных изменений

Таблица 12.1. Основные характеристики десяти школ стратегического менеджмента (продолжение)

ВЛАСТЬ Лев	КУЛЬТУРА Павлин	ОКРУЖЕНИЕ Страус	КОНФИГУРАЦИЯ Хамелеон
Характеристики содержания процесса (продолжение)			
Слабое (микро), точно не установленное (макро)	Символическое	Бессильное	Проводник периодических изменений, плюс любая из других колонок
Противоречивая (в микро), уступчивая или склонная к переговорам (в макро)	Не существенна	Предъявляет высокие требования	Любая из колонок слева
Контекстные характеристики			
Вызывающая разногласия, недоброжелательная (в микро), управляемая или партнерская (в макро)	В идеале — пассивная, может стать взыскательной	Стандартная, конкурентная, возможность разграничения	Любая из других колонок
Любая, но особенно специально созданная и профессиональная (микро), закрытая машина или специально созданная сеть (макро)	Миссионерская, а также закоснелая машина	Машина (покорная)	Любая из других колонок
Политические проблемы, блокирование, постоянные изменения (микро), доминирование, сотрудничество (макро)	Укрепление, инертность	Зрелость, смерть	Основной упор на трансформации (поворот кругом, ревитализация), в противном случае любые из других колонок, поскольку изолированные, предпочтительно упорядоченные в идентифицируемую последовательность

ПРОБЛЕМА ГЕНЕРИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА СТРАТЕГИИ. Насколько уникальной или новой должна быть стратегия? Бесконечно ли число доступных стратегий или организация должна выбирать стратегию из некого «генерического» (родового) набора? Соответственно в каком случае организация имеет большие шансы на успех — если она будет уважать правила или если она откровенно нарушит их? Школа позиционирования настаивает на генерическом характере стратегий, на их априорном существовании и четкой определенности. Таким образом, стратегические позиции мало чем отличаются от груш, ибо их приходится срывать с дерева предоставленных внешней средой возможностей. (Согласно школе окружения эти «плоды» оглушают «сборщиков», падая им головы.)

Несомненно, существует множество отраслевых рецептов, нет недостатка ни в «главных», ни в «копируемых» стратегиях. Но школы предпринимательства и культуры, в частности, говорят нам, что стратегии уникальны, выражают специфические позиции одного человека или культуры одной организации. Не может быть двух одинаковых стратегий. Школа обучения добавляет, что все стратегии являются продуктами индивидуальных адаптивных процессов. А школа дизайна утверждает, что стратегии уникальны, поскольку создаются в ходе личностного процесса их разработки (хотя ее представители постоянно призывают к «выбору» стратегии).

Итак, встает вопрос не только о том, какой, новой или генерической, должна быть стратегия и при каких условиях (когда и где), но и о том, как они взаимосвязаны между собой? Когда и как новые стратегии становятся родовыми, как формируются стратегические группы (блоки генерических стратегий) и т. д.?

Наши три вопроса касательно содержания стратегий сочетаются между собой. Родовые стратегии содержательно проще, менее интегрированы (как портфель компонентов), но, пожалуй, отличаются большей гибкостью. Их также легче формулировать. Новые стратегии обычно более сложны, вероятно, более интегрированы и потому менее пластичны (поскольку, собираясь изменить любую часть интегрированной стратегии, вы рискуете ее дезинтегрировать). Их также труднее формулировать, но если это удается, мы легко их запоминаем. Более того, если стратегия имеет генерический (общий) характер, то ее естественным центром становится содержание; если же она уникальна, процесс ее создания должен быть сфокусирован. А теперь перейдем к проблемам, относящимся к упомянутой нами только что стороне, процессу.

ПРОБЛЕМА КОНТРОЛЯ. Каким должен быть процесс создания эффективной стратегии с точки зрения ее продуманности или формирования «по ходу»? Насколько этот процесс предрешен, предначертан, продуман, интеллектуален, централизован? Какова необходимость в априорном контроле в противоположность апостериорному обучению? Эти вопросы касаются не только процесса, но и содержательной стороны стратегий как намеченных планов в отличие от стратегий как реализованных моделей. (Чем неожиданнее стратегия, тем в большей мере централизованное руководство должно рассматривать содержание как процесс — другими словами, взвешенно управлять людьми и структурами в надежде, что те смогут реализовать стратегию.)

Три предписывающие школы агрессивно продвигают идею о предначертанности, продуманности стратегий, как, впрочем, и школа предпринимательства (хотя и

менее формально). Одна из ветвей когнитивной школы сомневается в том, что стратег способен контролировать содержание собственного «детища», в то время как школа обучения отвергает предначертанность в пользу формирования «по ходу». Но, как уже отмечалось в гл. 1, в реальной жизни ни одна стратегия не может быть в чистом виде ни заранее спланированной, ни созданной исключительно «на ходу», так как в первом случае не остается места обучению, а во втором отсутствует контроль за процессом. Следовательно, вопрос звучит следующим образом: какой должна быть степень продуманности стратегии и в каких условиях?

ПРОБЛЕМА КОЛЛЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. Кто выступает в роли стратега? Что понимать под «мнением организации»? В табл. 12.1 мы перечисляем кандидатов на должность стратега — с точки зрения каждой школы. Крайние позиции по этому вопросу занимают школы дизайна и предпринимательства, полагающие, что стратег — это *один человек,* а также школы обучения, политических сил и культуры, которые рассматривают создание стратегии как процесс *коллективный.* Сторонники школ внешней среды, планирования, позиционирования и познания считают, что стратегию формируют внешнее окружение, методика, анализ или разум как явление биологическое соответственно. Таким образом, наш вопрос следует перефразировать: в чем состоят фундаментальные основы стратегического процесса? Является ли формирование стратегии индивидуальным, техническим, физиологическим или коллективным процессом и процесс ли это вообще? Возможно, стратегический процесс сочетает в себе все эти признаки? Если да, то в какой пропорции и при каких условиях?

ПРОБЛЕМА ИЗМЕНЕНИЙ. В связи с проблемой стратегических изменений нас интересуют три вопроса — о наличии изменений, их характере и источниках.

Во-первых, как стратеги примиряют между собой силы, выступающие за перемены, и факторы стабильности? Как они поддерживают равновесие и порядок, эффективность структуры, контроль, если одновременно им необходимо реформировать организационную структуру и адаптироваться, реагировать, быть новаторами, учиться? Еще раз отметим, что, невзирая на впечатление от большинства работ по стратегическому менеджменту, стратегия — это понятие, связанное не с переменами, а со стабильностью. Именно стремление к устойчивости и постоянству побуждает организации к разработке и реализации стратегий. Но каждой компании рано или поздно приходится осуществлять стратегические трансформации, цель которых — избавление от «устаревших» реакций на изменения во внешней среде.

Школа планирования утверждает, что каждая организация способна сохранять стабильность и одновременно осуществлять преобразования, условием чего выступает определение основной линии поведения с помощью подробно разработанных планов и осуществление инноваций в соответствии с утвержденным графиком. Что ж, очень удобно. Но практическая возможность реализации данного алгоритма вызывает большие сомнения. Другие школы склоняются к одной из двух позиций: организации либо постоянно внедряют новшества, либо практически не изменяются. В сфере политики стратегии находятся в состоянии постоянного изменения, поскольку непрерывно возникают все новые и новые проблемы. Точно так же стратегическое обучение — это непрекращающийся процесс возникновения новых мо-

делей поведения, поскольку организации требуется постоянно принимать новые стратегические решения. Но с точки зрения школ внешнего окружения и культуры, а также некоторых сторонников когнитивной школы стратегии изменяются весьма редко (если перемены вообще возможны); организация или стратег находят подходящую нишу, устанавливают собственную культуру, постепенно формируют интеллектуальную структуру, а потом никак не могут от них отказаться. (Согласно школе внешней среды они скорее умрут, чем изменятся.) Но в реальной жизни следовало бы избегать крайностей.

Обратимся к характеру, или темпам, осуществления изменений. Школа конфигурации высказывается в пользу периодических, но существенных коренных преобразований. Тот же характер инноваций подразумевается в построениях школ дизайна и предпринимательства, в которых стратегия возникает как бы из ниоткуда. Подобный подход весьма близок когнитивной и культурной школам. По мнению их приверженцев, стратегии вообще отличаются жесткостью, внесение в них изменений проблематично. С другой стороны, школа обучения допускает преобразования в форме постепенных приращений, по мере того как стратег, накапливая опыт, все глубже вникает в суть сложной ситуации (допуская в некоторых случаях резкие сдвиги как результат «озарений»). Фактически школа планирования также склонна признавать постепенные изменения, в то время как политическая школа (микро) говорит о разрозненных, постепенных, возникающих в результате конфликтов трансформациях.

Рассуждения всех школ выглядят убедительными. Мы уже обсуждали эмпирические доказательства в пользу некоторых из представленных позиций. Например, квантовая теория показывает, что организации изменяются постепенно в соответствии с принятыми стратегиями, но иногда смена курса происходит в результате революционных перемен. Это особенно верно для предпринимательских организаций и компаний, запятых массовым производством, в то время как для инновационных фирм предпочтительнее сбалансированное чередование циклов изменчивых и стабильных состояний. Таким образом, характер изменений разнообразен, но в чем он состоит и при каких условиях?

Источники трансформации — последняя связанная с изменениями проблема. Откуда происходят новые стратегии? Если рассматривать понятие обучения не только в связи с одноименной школой, то как учатся организации — в процессе деятельности (как говорит школа обучения), мышления (дизайн), программирования деятельности (планирование), анализа и оценки ситуации (позиционирование) или обсуждения проблем (власть)? Если школа обучения считает, что организации обучаются с легкостью, то когнитивная и культурная школы убеждены, что «учеба» дается им с большим трудом. По мнению же школы внешней среды, организации вообще не способны к обучению. Итак, обучаемы ли организации, насколько легко, как и при каких условиях?

ПРОБЛЕМА ВЫБОРА. Вопрос не в существовании стратегического выбора, а в его широте, поэтому мы не согласны с чистым детерминизмом школы внешней среды, а также с родственными ему взглядами сторонников когнитивной и культурной школ, утверждающих, что частности губят стратегов. Точно так же мы не поддерживаем удобную волюнтаристскую точку зрения школ дизайна и предпри-

нимательства, рисующих портрет практически всемогущего «великого руководителя». Что до предполагаемого притворного волюнтаризма школ планирования и позиционирования, — мир существует только для того, чтобы его «дергали» специалисты по планированию и аналитики, то при ближайшем рассмотрении обнаруживается, что представителей школы планирования огорчают неожиданные изменения, а школа позиционирования с недоверием относится к реальному выбору. В обоих случаях под маской поборников свободы воли скрываются детерминисты.

Пожалуй, только представителям макроветви школы власти удалось выработать взвешенную позицию. Она заключается в том, что сила организации отражает ее зависимость от внешней среды в вопросе приобретения ресурсов. Некоторым организациям приходится в основном отмалчиваться, в то время как другие могут иногда доминировать. (Возможно, кое-кто молчит, будучи убежден, что на самом деле он властвует, как король в «Маленьком принце» А. Сент-Экзюпери, во власти которого было приказать солнцу зайти за горизонт, правда, только в определенное время суток, ближе к вечеру.) Сбалансированность есть и в позиции школы обучения, убежденной, что сталкивающиеся с трудными проблемами и задачами стратеги постоянно учатся на своем опыте; иногда их посещают озарения — что опровергает предполагаемую ограниченность когнитивных возможностей. Таким образом, возникает вопрос: в чем, когда и где проявляется сила проактивного руководства, индивидуальной интуиции, коллективного обучения перед лицом требований внешней среды, инертности организации и когнитивных ограничений?

ПРОБЛЕМА МЫШЛЕНИЯ. Наконец, мы подошли к самой, пожалуй, интригующей проблеме, родственной проблеме сознательного контроля над стратегическим процессом. Р. Паскаль *(Pascale,* 1982,1984) формулирует ее так: насколько насущна необходимость в стратегическом мышлении? Он имеет в виду, что, увлекаясь процессом формирования стратегии, организации теряют над ним контроль. Подходя к решению проблемы с позиций школы обучения, Р. Паскаль полагает, что успех организации определяется ее действиями.

Но, как и прежде, не стоит дихотомизировать проблему. Естественно, мы должны думать — мы ведь мыслящие животные — и даже иногда оформлять свои мысли. И все же (мы критиковали за это прескриптивные школы) существует опасность того, что интеллектуальные усилия ограничат способность и готовность к действиям («паралич по причине чрезмерной склонности к анализу»). В когнитивной школе сознательное мышление не получило особого признания, хотя, вот ирония судьбы, «знамя» подхватила школа обучения (допускающая озарения и вдохновения). Возможно, примером сбалансированного подхода является точка зрения К. Вейка, настаивающего на необходимости действий и поиске оправданий *a posteriori.* Вот почему мы цитировали его работы как в нашем анализе когнитивной школой, так и при рассмотрении положений школы обучения.

Итак, мы надеемся, что вы захотите самостоятельно поразмышлять над проблемами формирования стратегии. Возможно, следует перефразировать вопрос Р. Паскаля (он почти не поднимается в литературе по стратегии управления) следующим образом: «Что такое стратегическое мышление»? И какие его формы, какие «стратегические стили», наиболее эффективны? Как мышление связано с

деятельностью в процессе создания стратегии: другими словами, как частное характеризует общее, а общее связано с частным? Когда и где?

Навстречу зверю

Наша экспедиция возвращается на базу; совсем скоро вы прибудете домой с багажом впечатлений. Позвольте нам помочь упорядочить ваши впечатления от сафари.

В этой книге есть как минимум одна неясность: не совсем понятно, что же описывают школы стратегий — разные процессы или различные части одного процесса. Как поступить стратегу — выбирать идеи из уже имеющихся (как в ресторане мы заказываем блюда из меню) или решительно отправиться на кухню, чтобы приготовить что-то свое?

На этот вопрос мы оба раза отвечаем «да».

Создание стратегии всегда подразумевает комбинирование различных подходов разных школ. Разве можно представить создание стратегии в любой серьезной организации без использования интеллектуальных и социальных подходов, без учета требований среды, энергии лидерства и сил организации, без выбора между постепенными и революционными изменениями? И может ли быть реальный стратегический процесс в чистом виде продуманным или формирующимся «по ходу»? А отрицать обучение так же глупо, как отвергать контроль.

Кроме того, есть еще и практика. Иногда для нее более характерно индивидуальное познание, а не социальные взаимодействия (в малом бизнесе, например). Какие-то стратегии представляются хорошо обдуманными (особенно в зрелых отраслях массового производства и государственных организациях), а другие неожиданными и адаптивными (как в динамических отраслях высоких технологий). Внешнее окружение может иногда быть очень требовательным (во время социальных потрясений), хотя в то же самое время многие руководители предпринимательского типа умеют ловко маневрировать и в этих условиях. Помимо прочего, существуют идентифицируемые стадии и периоды создания стратегии, не в абсолютном смысле, но как тенденции.

Конечно, сам формат нашей книги поддерживает последнюю интерпретацию — описание разных процессов. Наша книга посвящена целому, а не «осколкам» (различным типам стратегического процесса). Благодаря этому мы не испытывали особых проблем с ее написанием и, мы надеемся, вы прочитали ее легко. Не забывайте, что вы познакомились с обзором области научного исследования, а стратегический менеджмент в течение последних тридцати лет не отличался однородностью (от планирования к позиционированию и обучению и т. д.). Вероятнее всего, в этом проявляется влияние академических авторов и консультантов: именно они задают стиль мышления в этой области. Подобно мясникам (к коим мы причисляем и себя), они крошат реальность так, как им удобно, по своему усмотрению используя одну часть зверя и пренебрегая остальными. Совсем как браконьеры, которые завладевают слоновьими бивнями, оставляя тушу гиенам. Естественно, чем далее в историю устремлен наш взгляд, тем более цельным все это выглядит в ретроспективе. Частности стираются.

Но те, на ком в итоге лежит ответственность, — руководители организаций — не могут позволить себе подобной роскоши. Они должны распорядиться целым зве-

рем формирования стратегии — не только, чтобы сохранить ему жизнь, но и помочь поддержать его реальную жизненную энергию. Правда, за ними остается право выбора: слон может быть и тягловым животным, и формальным символом - но только если останется живым существом.

К чему тогда писать эту книгу (не считая создания исторических записок)? Почему не оставить эту область исследования классификаторам, которые соберут вместе все до мелочи? Да потому что у них нет необходимого импульса, по крайней мере на практике. Не то чтобы руководители не осознавали значения частностей — они ежедневно имеют дело прежде всего с нюансами. Скорее, как и всем нам, им проще постигать мир категориями, во всяком случае первоначально. Категории мы воспринимаем ярче. А за ними уже следуют детали.

Хитрость в том, чтобы воспользоваться простотой, не обольщаясь ею (вспомните слова Уайтхеда), признавая ценность категорий идти дальше.

Критикуя, порой довольно резко, разные школы, мы пытались показать, что самые крупные неудачи стратегического менеджмента случаются тогда, когда руководители воспринимают какую-либо точку зрения излишне серьезно. Во время всеобщего увлечения планированием все должно было рассматриваться с генерических позиций и основываться на тщательных расчетах. Теперь последний крик моды — обучающаяся организация, и необходимо каким-то образом примириться с непрерывной трансформацией. «Учитесь и еще раз учитесь, — наставляют ученые мужи, — но делайте это быстро и решительно». Не удивительно, что в деятельности организаций столько неразберихи.

Мы надеемся, что, сопоставляя основные идеи всех десяти школ, мы сумели показать их ошибки. Иначе говоря, читайте нашу книгу в целом, а не какие-то отдельно взятые главы. Категории каждой школы следует использовать в качестве строительных блоков, или, вернее, ингредиентов сложного блюда.

Мы представляем вашему вниманию два рисунка. Один иллюстрирует разные взгляды на процесс формирования стратегии, другой — формирование стратегии как единого интегрированного процесса. А совместив рисунки, вы получите «стереоизображение» нашего слона.

КАРТОГРАФИРОВАНИЕ БЛОКОВ. На рис. 12.2 представлены разные подходы к формированию стратегии в двух измерениях — по степени управляемости внешней среды (в диапазоне от постижимого до дезориентирующего) и открытости предполагаемого внутреннего процесса (в диапазоне от рационального до естественного). В этой зоне стратегического менеджмента отображены основные «блоки» (теории) формирования стратегии. (Мы могли выбрать другие измерения; наша цель — просто показать расположение разных подходов и их соответствие условиям, описанным в нашем тексте.)

Мы заполнили все четыре угла карты. В нижнем левом «обосновались» школы планирования и позиционирования (рациональные процессы в предположительно контролируемом окружении), а в верхнем правом — школы познания, обучения и власти (микро), в которых процессы рассматриваются как более естественные, или органические, в считающемся непредсказуемым окружении. В двух других углах мы видим предпринимательство как подход к открытому процессу в очевидно контролируемой части окружения и подход с позиций внешней среды, согласно

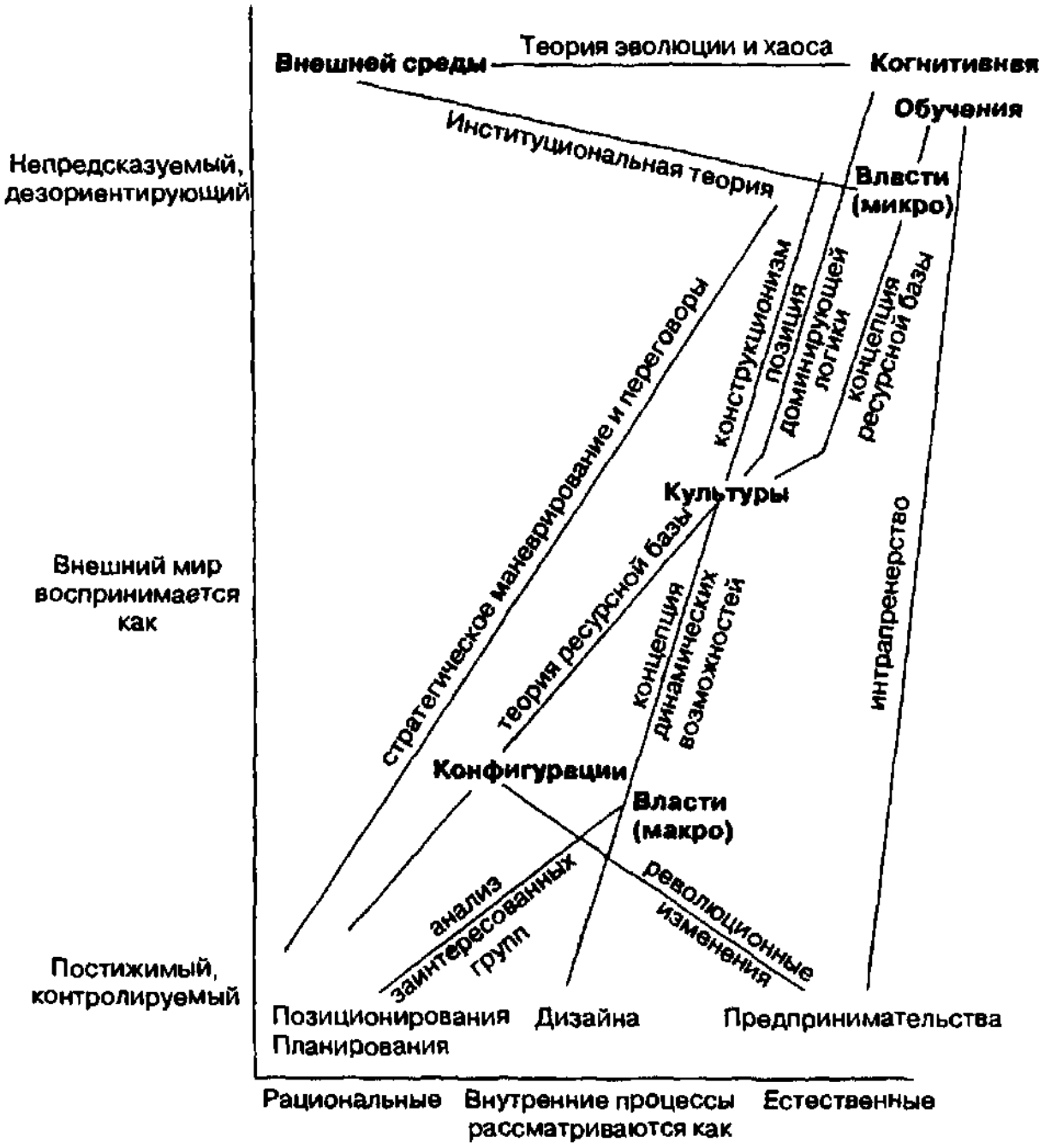


Рис. 12.2. Картографирование пространства формирования стратегии

которому организация будет рационально реагировать на не поддающиеся контролю внешние факторы. Все другие школы занимают промежуточные позиции. То же касается и некоторых смешанных подходов, отмеченных соединяющими пары школ линиями.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ШКОЛ. На рис. 12.3 показаны места, занимаемые различными школами вокруг и внутри единого процесса формирования стратегии. В центре в черной рамке — процесс реального создания стратегии. Стрелки и линии показывают его взаимосвязи с нашими школами. Только когнитивная школа пытается понять суть процесса, но, как мы отмечали в гл. 6, без особого успеха. Все другие школы, на наш взгляд, располагаются вокруг черной рамки: над ней, выше, ниже, перед, за или вне ее (прослеживается явное родство со схемой, в которой стратегическое мышление сопоставляется со зрением, гл. 5).

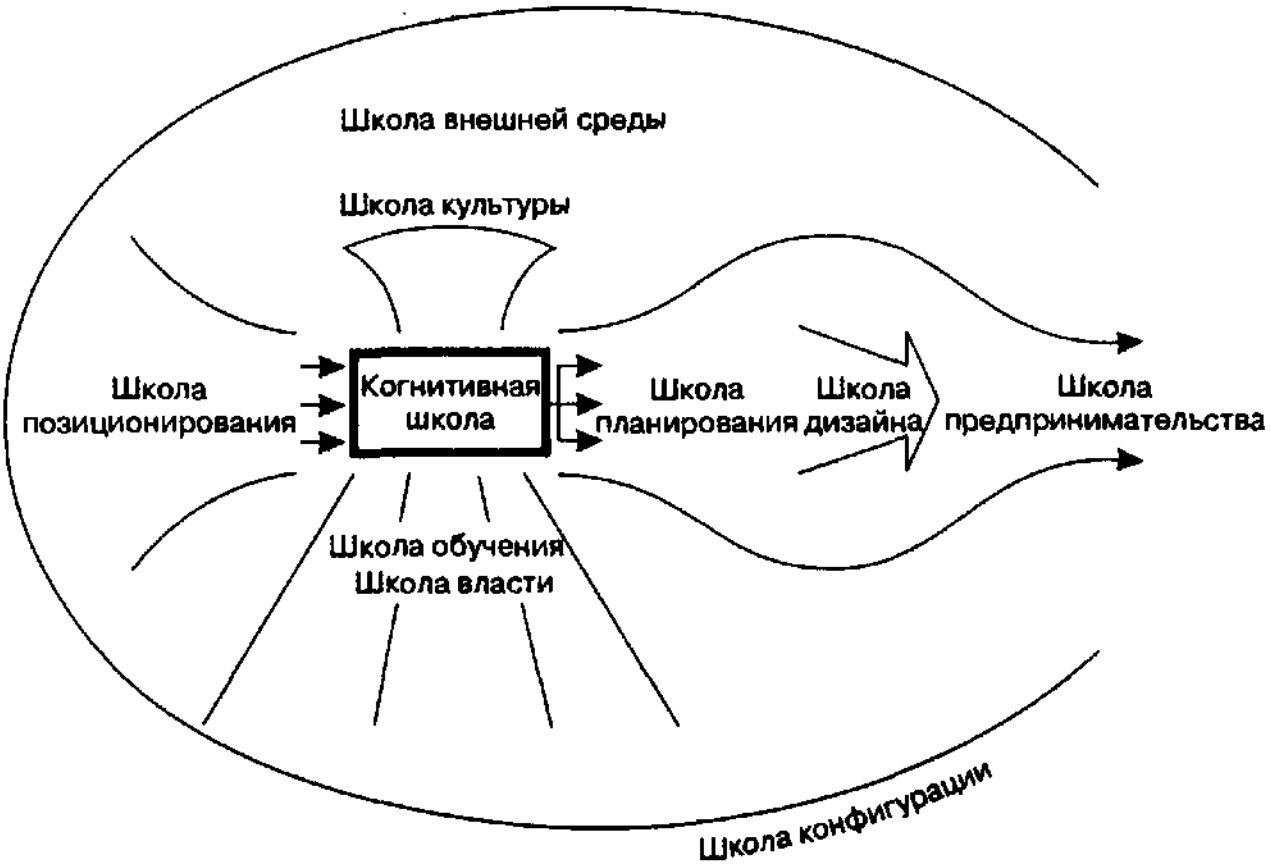


Рис. 12.3. Разделение школ и стратегический процесс

Взгляд школы позиционирования обращен *назад,* на установившиеся (исторические) данные, которые она анализирует и вводит в процесс создания стратегии (черную рамку). С другой стороны из рамки выходят последовательно школы планирования, дизайна и предпринимательства. Школа планирования устремлена *вперед,* но только в будущее (составление планов стратегий). Школа дизайна заглядывает далеко *вперед,* к стратегической перспективе, а школа предпринимательства смотрит *поверх* рамки и *по ту сторону* ближайших преград, создавая уникальную картину будущего.

Школы обучения и власти, запутавшись в мелочах, застряли *внизу* (их интересует не столько лес, сколько деревья). Школа обучения, глядя на *землю* (основание), иногда зрит в корень. Власть увлечена тем, что происходит еще *ниже* (но не глубже): под камнями, иногда даже под землей, добираясь до мест, которые организации не всегда хотят афишировать.

***Сверху,* с облаков убеждений, взирает на все происходящее *внизу* школа культуры, а забравшаяся еще выше школа внешней среды, так сказать, *наблюдает*. И, в противоположность когнитивной школе, которая пытается заглянуть *внутрь* процесса (через микроскоп в отличие от перевернутого телескопа школы окружения), школа конфигурации *рассматривает* процесс или, можно сказать, смотрит *всюду*.**

Таким образом, каждая из наших десяти школ сугубо индивидуально рассматривает один и тот же процесс, Надеемся, что все вместе они смогут помочь руководителям прозреть его *насквозь*.

БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЧАСТИ. Удобно, что стратегический менеджмент так четко разделен на десять видов, что значительно облегчило пашу работу (авторов книги, читателей, исследователей, консультантов, руководителей). К сожалению, такое разделение неудобно с практической точки зрения.

Вот почему нас радует - по крайней мере теперь, когда мы закончили книгу, что данная область исследования становится более эклектичной, более сложной. Но некоторые не могут скрыть «горестных слез», утверждая, что наша научная область науки дезорганизована, а значит необходимо выработать нечто вроде «парадигмы». Спасибо, мы проходили это в 1970-х гг. (в форме стратегического планирования). Что, если не стратегическую утопию, представляли собой попытки заставить всех и каждого заполнять самые разные, но одинаково глупые плановые формы? Позже едва ли не каждый был одержим позиционированием. Теперь пришла мода на обучение и беспрерывные преобразования. Стоит ли всякий раз вступать в одну и ту же реку? Нам необходима эффективная практика, а не чистая теория. Появление разнообразных гибридов школ — хороший знак. (Конечно, они являются гибридами только на наш взгляд. Стоит изменить ракурс, — помните тот причудливый винный кубок, который, если смотреть на него в перевернутом виде, напоминает женский профиль, — и гибридами станут сами школы.) Следовательно, не только область стратегического управления становится более зрелой, но усложняется и практика.

Изучая слона, слепые не видели его *corpora collosa,* ткани, соединяющей две полусферы мозга. Не видели они и связок, соединяющих кости животного. А вот в стратегическом менеджменте мы начинаем постигать перспективу. И замечательно, потому что без этих невидимых глазу частей все слоны будут мертвыми слонами, а все стратегии — мертвыми стратегиями.

Осознание перспективы никогда не дается легко. Формирование стратегии — сложная сфера. А десять — слишком большое число для человеческого сознания, привыкшего к семерке плюс-минус два. Но виноваты, дорогой Брут, не звезды и не мы сами, таков процесс. Формирование стратегии — это и оценочный дизайн, и интуитивное предвидение, и обучение; это и трансформация, и постоянство; оно может включать и индивидуальное познание, и социальные взаимодействия, сотрудничество и конфликт; оно должно содержать предварительный анализ, и последующее программирование, и промежуточные переговоры; и все эти аспекты являются реакциями на то, что мы называем требованиями внешней среды. Просто попробуйте не учесть один из них, и посмотрим, что получится.

Охота на стратегический менеджмент

Сафари подходит к концу, пришло время покинуть библиотеки, учебные аудитории, кабинеты, выйти из уединения и обратиться к самому сложному — туда, где, чтобы увидеть зверя целиком, нам понадобится хорошее зрение. Мы, конечно, приветствуем желание ученых и консультантов, решивших продолжить изучение важных элементов каждой школы, ведь им так хочется узнать как можно больше о бивнях, хоботах и хвостах. Но, что важнее, необходимо преодолеть ограниченность школ: надо узнать, как этот зверь, именуемый формированием стратегии, объединивший стольких людей, живет своей реальной жизнью.

Необходимо задать более важные вопросы и предложить больше гипотез — чтобы идти вперед, а не замыкаться на пройденном. И всегда помнить о многоаспектности — изучать процесс *и* содержание, статику *и* динамику, давление *и* влияние, когнитивное *и* коллективное, предначертанное *и* изучаемое, экономическое *и* политическое. Другими словами, помимо исследования частей следует обращать больше внимания на зверя формирования стратегии как целостность. До конца его мы так никогда и не поймем. Но сможем лучше сто разглядеть. Итак (уж простите):

Решила от стратегии компания плясать.
Таинственного зверя она пошла искать.
Но десять школ закончив,
Не встретили слона.
И с горечью воскликнули:
«О ужас! Слепота!»

Литература

Abrahamson E., and Fombrun, C.J. «Macrocultures: Determinants and Consequences,» *Academy of Management Review* (19,4, 1994:728-755),

Ackoff, R. L. «Beyond Prediction and Preparation,» *Journal of Management Studies* (XX, 1 (January], 1983:59-69).

Allaire, Y., and Firsirotu, M. «How to Implement Radical Strategies in Large Organizations.» *Sloan Management Review* (26, Spring 1985:19-33).

Allison, G. T. *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis* (Boston: Little, Brown, 1971).

Andrews, K. R. «Directors' Responsibility for Corporate Strategy.» *Howard Business Review* (58,6, November-December 1980: 28-43).

Andrews, K. R. «Replaying the Board's Role in Formulating Strategy.» *Harvard Business Review* (59,3, May-June 1981a;18-27).

Andrews, K. R. «Corporate Strategy as a Vital Function or the Board.» *Harvard Business Review* (59, 6, November-December 1981b:174-184).

Andrews, K, R. *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, IL: Irwin,editions 1971, 1980,1987).

Ansoff, H. L. *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965).

Ansoff, H.L. «The State of Practice in Planning Systems.» *Shan Management Review* (Winter 1977:1-24).

Argyris, C. *Increasing Leadership Effectiveness* (New York: Wiley, 1976).

Argyris, C. «Teaching Smart People How to Learn.» *Harvard Business Review* (69, 3, May-June 1991:99-109).

Argyris, C„ and Schon, D. A. *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective* (Reading, MA: Addison-Weslcy, 1978).

Ashby, W. R. *An Introduction to Cybernetics* (London: Chapman and Hall, 1970).

Astley, W. C. «Toward an Appreciation of Collective Strategy.» *Academy of Management Review* (9,3,1984:526-533).

Astley, W. 0. «The Two Ecologies: Population and Community Perspectives on Organizational Evolution.» *Administrative Science Quarterly* (30, 2,1985:224-241).

Astley, W. G., and Fombrun, *C.J.* «Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments.» *Academy of Management Review* (8,4,1983:576-587).

Baden-Fuller, C, and Stopford.J. M. *Rejuvenating the Mature Business: the Competitive Challenge,* Chapter 6 (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

Barney, J. B. «Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage»- *Academy of Management Review* (11,3,1986:656-665).

Barney, J. B. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage» *Journal of Management* (17,1,1991:99-120).

Barr, P. S., Stimpert, J. L., and Huff, A. S. «Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal.» *Strategic Man¬agement J*

Bateson, G. «A Theory of Play and Fantasy.» Reprinted in *Steps to an Ecology of Mind* (New York: Ballantine Books, 1972:117-193).

Bateson, G. *Steps to an Ecology of Mind* (New York: Balentine Books, 1972).

Baughman, J. P. «Problems and Performance of the Role of Chief Executive in the General Electric Company, 1882-1974» (working paper, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1974).

Baumol, W.J. «Entrepreneurshipin Economic Theory.» *American Economic Review* (58, May 1968:64-71).

Beatty, R, W„ and Ulrich, D. O. «Re-Energizing the Mature Organization.» *Organizational Dynamics* (Summer 1991:16-30).

Beckhard, R. *Organizational Development: Strategies and Models* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).

Beer, M., Eisenstat, R. A., and Specter, B. «Why Change Programs Don't Produce Change.» *Harvard Business Review* (November-Decemher, 1990:158-166).

Bello, F. «The Magic that Made Polaroid* *Fortune(Apv[* 1959:124-164).

Bennis, W., and Namus, B, *Leaders: The Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985).

Bettis, R. A., and Prahalad, C. K. «The Dominant Logic: Retrospective and Extension.» *Strategic Management Journal* (16, 1995:3-14).

Bhide, A. «How Entrepreneurs Craft Strategies That Work.» *Harvard Business Review* (March-April 1994.150-161).

Bird, B. J. «The Roman God Mercury: An Entrepreneurial Archetype.» *Journal of Management Inquiry* (1, 3, September 1992:205-212).

Bjorkman, I. «Factors Influencing Processes of Radical Change in Organizational Belief Systems,» *Scandinavian Journal of Man - agement (5,,* 4,1989:251-271).

Bogner, W C, and Thomas, H. «The Role of Competitive Groups in Strategy Formulation: A Dynamic Integration of Two Competing Models.» *Journal of Management Studies* (30,1,1993:51-67).

Boisot, M. H,, cd. *Information Space: A Framework for Leaming in Oiganizations, Institutions and Culture* (London: Routledge, 1995).

Bolman, L. G., and Deal, T. *Refraining Organizations: Artistry, Choice, and Leadership,* 2nd edition (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997).

Boston Consulting Group Inc., *The Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry* (London: Her Majesty's Stationery Office, 1975).

Boulding, K. E. «General Systems Theory: The Skeleton of Science.» *Management Science* (2,3,1956:197-208).

Bower, J, L. *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Planning and Investment* (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1970).

Bower, J. L., and Doz, Y. «Strategy Formulation: A Social and Political Process.» In D. E. Schendel and C W. Hofer, eds., *Strategic Management* (Boston: Little, Brown, 1979:152-166).

Bowman, E. H. «Strategic History: Through Different Mirrors.» *Advances in Strategic Management (11A, JAI* Press, 1995:25-45).

Boyd, B. K. «Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytical Review. * *Journal of Management Studies* (28, 4 [July] 1991:353-374).

Brandenburger, A. M., and Nalcbuff B. J. «The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy.» *Harvard Business Review* (July-August 1995:57-81).

Branson, R. «Reflections of a Risk-Taker.» *The McKinsey Quarterly* (Summer 1986: 13-18).

Braybrookc, D., and Lindblom, C. E. *A Strategy of Decision* (New York: Free Press, 1963).

Bresser, R. K., and Bishop, R. C «Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations.» *Academy of Management Review* (8,4,1983:588-599).

Brinton, C. *The Anatomy of Revolution* (New York: Vintage Books, 1938).

Broms, H., and Gahmberg, H. *Semiotics of Management* (Helsinki School of Economics, 1987).

Brook, P. *The Empty Space* (Markham, Out.: Penguin Books, 1968).

Bruner, J. S., Goodnow, J. J., and Austin, G. A. *A Study of Thinking* (New York: John Wiley, 1956).

Brunsson, N. *Propensity to Change: An Empirical Study of Decisions on Reorientations* (Goteborg: BAS, 1976).

Brunsson, N. «The Irrationality of Action and the Action Rationality: Decisions, Ideologies, and Organizational Actions.» *Journal of Management Studies* (1, 1982: 29-44).

Burgelman, R. A. «Managing Innovating Systems: A Study of the Process of Internal Corporate Venturing» (Ph.D. dissertation. Graduate School of Business, Columbia University, 1980).

Burgelman, R. A. «A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm.» *Administrative Science Quarterly* (28,1983a: 223-244).

Burgelman, R. A, «A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy.» *Academy of Management Review* (8,1,19830:61-70).

Burgelman, R. A. «Strategy Making as a Social Learning Process: The Case of Internal Corporate Venturing.» *Interfaces* (18, 3, May-June 1988:74-85).

Burgelman, R. A. «A Process Model of Strategic Business Exit: Implications tor an Evolutionary Perspective on Strategy.» *Strategic Management Journal (17,* 1996:193-214).

Burgelman, R. A., and Sayles, L. R. *Inside. Corporate Innovation: Strategy, Structure, and Managerial Skills* (New York; Free Press. 1986).

Busenitz, L. W., and Barney, J. B. «Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making.» *Journal of Business Venturing* (12, 1997:9-30).

Business Week, «The New Breed of Strategic Planner» (September 17,1984:62-66,68).

Buzzell, R. D., Bradley, T. G,, and Sultan, R. G. M. «Market Share: A Key to Profitability.» *Harvard Business Review* (January-February 1975:97-111).

Chaffee E. E. «Three Models of Strategy.» *Academy of Management Review* (10, 1, 1985:89-98).

Chandler, A. D., Jr.. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).

Christensen, C R., Andrews, K. R,, Bovver, J. L., Hamermesh, G.. and Porter, M. E. *Business Policy: Text and Cases,* 5th edition (Homewood, IL: Irwin, 1982).

Clausewitz, C. von, *On* War (Penguin Books, 19G8).

Clauscwitz, C. von. *On War* (Princeton, N): Princeton University Press, 1989),

Clemmer, J. *Pathways to Perfomance: A Guide to Transforming Yourself, Your Team, and Your Organization* (Toronto: Macmillan Canada, 1995).

Coffey, W. 303 *of the World's Worst Predictions* (New York: Tribeca Communications, 1983).

Cohen, M. D., March, J. G., and Olsen, J. P. «A Garbage Can Model of Organizational Choice.» *Administrative Science Quarterly* (17, 1, March 1972:1-25).

Cole, A. H. Business *Enterprise in Its Social Set - ting* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1959).

Collins, 0., and Moore, D. G. The Organisation Makers (New York: Applccon-Century-Crofts, 1970).

Collins, J. C, and Porras, J, 1. «Organizational Vision and Visionary Organizations.» *California Management Review* (Fall 1991: 30-52).

Collins, J. C, and Porras, J. I. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business, 1994).

Conner, K. R., and Prahalad, C. K. «A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism.» *Organization Science* (7, 5 [September-October] 1996: 477-501).

Connolly, T. «On Taking Action Seriously: Cognitive Fixation in Behavioral Decision Theory.» In G. R. Ungson and D. N. Braunstein, eds., *Decision Making: An Interdisciplinary Inquiry* (Boston: Kent, 1982:42-47).

Comer, P. D..Kinicki, A. J., and Keats, B, W. «Integrating Organizational and Individual Information Processing Perspectives on Choice.» *Organization Science* (3, 1994: 294-308).

Comford, F. M. Microcosmographia Academics (Cambridge, UK: Mainsail Press, 1993:39).

Cressey, P., Eldridge, J., and Maclnnes, J. *«Just Managing»: Authority and Democracy in Industry* (Milton Keynes, England: Open University Press, 1985).

Crossan, M., Lane, H., and White, R. «Organizational Learning: Toward Theory.» Working Paper (London. Ontario: Richard Ivey School of Business, University of Western Ontario, 1997).

Cycrt, R. M., and March, J. G. *A Behavioral Theory of the Firm* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1963).

Darwin, F, ed. *The Life and Letters of Charles Darwin, Including on Autobiographical Chapter,* 3 vols. (London: John Murray, 1887).

De Geus, A. P. «Planning as Learning.» *Harvard Business Review* (March-April 1988:70-74).

Devons, E. *Planning in Practice, Essays in Aircraft Planning in War-Time* (Cambridge, England: The University Press, 1950).

Dickliout, R., Denham, M., and Blackwell, N. «Designing Change Programs That Won't Cost You Your Job,» *The McKinsey Quarterly* (4,1995:101-116).

Donaldson, L. «For Cartesianism: Against Organizational Types and Quantum Jumps.* *In For Positivist Organization Theory: Proving the Hard Core* (London: Sage, 1996:108-129).

Doz, Y. L., and Thanheiser, II. «Embedding Transformational Capability.» 1CEDR, Octoberl996 Forum Embedding Transformation Capabilities (INSEAD, Fontaine-b-Icau, France, 1996).

Drucker, P. R «Entrepreneurship in Business Enterprise.» journal of *Business Policy* (I, 1,1970:3-12). Drucker, P. R «The Theory of the Business.» *Harvard Business Review* (September-October, 1994:95-104).

Duhaime, I. M., and Schwenk, C R. «Conjectures on Cognitive Simplification in Acquisition and Divestment Decision Making.* *Academy of Management Review* (10, 2, 1985:287-295). Edwards, J. «Strategy Formulation as a Stylistic Process,» *International Studies of Management and Organizations* (7,2, Summer 1977:13-.2 7).

El Savvy, 0. A., and Pauchant, T. C «Triggers, Templates, and Twitches in the Tracking of Emerging Strategic Issues.» *Strategic Management Journal* (9, September-October 1988:455-474).

Elfring, T, and Volberda, H. W. *New Directions in Strategy: Beyond Fragmentation* (London: Sage, forthcoming in 1998; also early draft, 1994). Eliot, G, Felix Holt, *The Radical* (Oxford: Clarendon Press, 1980). Engwall, L. «The Viking Versus the World: An Examination of Nordic Business Research.» *Scandinavian Journal of Management* (12, 4,1996:425-436).

Fadiman, C, ed. *The Little Brown Book of Anecdotes* (Boston: Little, Brown, 1985), Fold, M. D. «Information and Authority: The Structure of Military Organization.» *American Sociological Review* (24,1,1959:15-22).

Feldman, S. P. «Management in Context; An Essay on the Relevance of Culture to the Understanding of Organizational Change.» *Journal of Management Studies* (23, 6, 1986: 587-607).

Firsirotu, M, «Strategic Turnaround as Cultural Revolution» (doctoral dissertation, McGill University, Faculty of Management, Montreal, 1985).

Fombrun, C, and Astley, W. G. «Strategies of Collection Action: The Case of the Financial Services Industry.» R. Lamb (ed.). Advances in Strategic Management, Volume 2 (Greenwich, CT.JA1 Press, 1983:125 -- 139).

Fortune, «GM's $11 Billion Turnaround» (130, 8, October 17, 1994:54-69).

Fortune, «The Entrepreneurial Ego» (65, 2, August 1956:143).

Freeman, R. E. Strategic Management: *A Stakeholder Approach* (London: Pitman, 1984).

Gaddis, P. 0. «Strategy Under Attack.» LONG-RANGE *Planning* (30, 1, 1997:38-45).

Gerhard, D. «Periodization in European His* tory.» *American Historical Review* (61, 1956:900-913).

Gilbert, X., and St rebel, P. «Developing Competitive Advantage.» In J, B. Quinn, Mintzberg, H,, and James, R., eds., *Tire Strategy Pivcess* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1988:82-93).

Gimpl, M. L., and Dak in, S, R. «Management and Magic.» *California Management Review* (Fall 1984:125-136).

Goold, M. «Design, Learning and Planning: A Farther Observation on The Design School Debate.» *Strategic Management Journal (I*3,1992:169-170).

Goold, M. «Learning, Planning, and Strategy: Extra Time.» *California Management Review (38,4.* Summer 1996:100-102).

Goold, M., and Campbell, A. *Strategies and Stales: The Role of the Center in Managing Diversified Corporations* (Oxford: Basil Blackwcll, 1987).

Goold, M., and Quinn, J.J. «The Paradox of Strategic Controls.» *Strategic ManagementJournal* (11,1990:43-57).

Goold, M,, Campbell, A., and Alexander, M. *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multi-Business Company* (New York: JohnWilcy& Sons, 1994).

Gould, S.J. *The Panda's Thumb* (New York: W. W. Norton, 1980).

Gould, S.J. «Free to Be Extinct.» *Natural History(* August 1982:12-16).

Grant, R. M. «The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.» *California Management Review (33,*3,1991:114-135).

Grinycr, R H., and Spender, J.-C. *Turnaround-Managerial Recipes for Strategic Success* (London: Associated Business Press, 1979).

Hadamard, J. *An Essay on the Psychology of Invention in the Mathematical Field* (Princeton, NJ: University Press, 1949).

Hagc, J. «Choosing Constraints and Constraining Choice» (paper presented at the Angle-French Conference at the Tavistock Institute, London, 1976).

Hakansson, FL, and Snehota, 1. «No Business is an Island: The Network Concept of Business Strategy.» *Scandinavian Journal ofManagement* (5,3,1989:187-200).

Halbcrstam, D. *The Reckoning* (New York: Avon Books, 1986).

Hamel, G. «Strategy as Revolution.» *Harvard Business Review Quiy*-August, 1996:69—82).

Hamel, G. «Killer Strategics that Make Shareholders Rich.» *Fortune* Oune 23, 1997:70-88).

Hamel, G., and Prahalad, C. K. «Strategic Intent.» *Harvard Business Review* (May-June 1989:63-76).

Hamel, G., and Prahalad, C. K. «Strategy as Stretch and Leverage.» *Harvard Business Review* (71,2, March-April 1993:75-84).

Hamel, G., and Prahalad, C. K. *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

Hamel, G., Doz, Y. L., and Prahalad, C. K. «Collaborate with Your Competitors and Win.» *Harvard Business Review* (January-February 1989:133-139).

Hamermesh, R. G. Making Strategy Work: How Senior Managers Produce Results (New York: Wiley, 1986).

Hannan, M. T, and Freeman, J. «The Population Ecology of Organizations.» American Journal of Sociology (82,5,1977:029-964).

Hannan, M. T., and Freeman, J, «Structural Inertia and Organizational Change.» American Sociological *Review* (49, April 1984:149-164).

Harbison, F., and Myers, C A. *Management in the Industrial World* (New York: McGraw-Hill. 1959).

Hardy, C, Langlcy, A., Mintzberg, H„ and Rose, J. «Strategy Formation in the University Setting.» *The Review of Higher Ed*weapon (6,1983:407-433).

Hart, S. «Intcntionality and Autonomy in Strategy-Making Process: Modes, Archetypes, and Firm Performance.» *Advances in Strategic Management* (7,1991:97-127).

Hattcn, K. J., and Schcndel, D. E. «Heterogeneity within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952-1971.» *Journal of Industrial Economics* (26, 1977:97-113).

Hayes, R. H. «Strategic Planning—Forward in Reverse?» *Harvard Business Review* (November-December 1985:1 11-119).

Hayes, R. H., and Jaikurnar, R. «Manufacturing's Crisis: New Technologies, Obsolete Organizations,?- *Harvard Business Review* (September-October 1988:77-85).

Hedberg, B, «Organizational Stagnation and Choice of Strategy: Observations from Case Studies» (working paper, International Institute of Management, Berlin, 1973).

Hedberg, B. «Reframing as a Way to Cope with Organizational Stagnation: A Case Study» (working paper, International Institute of Management, Berlin, 1974).

Hedberg, B. «How Organizations Learn and Unlearn.» In R C Nystrom and W. H. Starbuck, eds., *Handbook of Organizational Design.,* Vol. 1: *Adapting Organizations to Their Environments* (New York: Oxford University Press, 1981:3-27).

Hedberg, B., and Jonsson, S. A. «Strategy Formulation as a Discontinuous Process.» *International Studies of Management and Organization* (7, 2, Summer 1977:88—109).

Hedberg, B., and Targama, A. «Organizational Stagnation, a Behavioral Approach.» *Proceedings of the Conference,* TIMS XX (1973:635-641).

Hellgren, B., and Melin, L. «The Role of Strategists' Ways of Thinking in Strategic

Change Processes.» In J. Hendry, *G.* Johnson, and J. Newton, eds., *Strategic Thinking; leadership and the Management of Change* (Chichester: John Wiley, 1993:47-68).

Henderson, B. D. *Hendemm on* Corporate *Strategy* (Cambridge, MA: Abt Books, 1979).

Hill, T, and Wesibrook, R. «SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall.» *Long-Range Planning* (30,1,1997:46-52).

Hirsch, P. M. «Organizational Effectiveness and the Institutional Environment.* *Administration Science Quarterly* (20, September 1973:327-344).

Hogarth, R. M., and Makridakis, S. «Forecasting and Planning: An Evaluation.» *Management Science* (27, 2 [February] 1981:115-138).

Hopwood, B. Watever *Happened to the British Motorcycle Industry!* (San Leandro, CA:

Haynes Publishing, 1981).

Huff, A. S., ed. *Mapping Strategic Thought* (Somerset, NJ: Wilev, 1990).

Hunt, M. S. «Competition in the Major Home Appliance Industry, 1960-1970» (doctoral dissertation. Harvard University, 1972).

Hursr, D. «Changing Management Metaphors — To Hell with the Helmsman» (unpublished manuscript).

Hurst, D. K. Crisis & *Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

Inkpcn, A., and Choudhury, N. «The Seeking of Strategy Where It Is Not: Toward a Theory of Strategy Absence.» *Strategic Managementjournal* (16,1995:313-323).

Itami, H., with T. W Roehl. *Mobilizing Invisible Assets* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987).

James, B. C «Reality and the Fight for Market Position.» *Journal of General Management* (Spring 1985:45-57).

Janis, I. L. *Victims of Groupthink* (Boston: Houghton Mifflin, 1972).

Jelinek, M. Institutionalizing *Innovation: A Study of Organizational Learning St/stems* (New York: Praeger, 1979).

Jelinck, M., and Amar, D. «Implementing Corporate Strategy: Theory and Reality» (paper presented at the Third Annual Conference of the Strategic Management Society, Paris, 1983).

Jelinek, M., and Schoonhoven, C. B. *The Innovation Marathon: Lessons from High-Technology Firms* (Oxford: Basil Blackwell, 1990).

Johnson, G. *Strategic Change and the Management Process* (New York: Basil Blackwell, 1987).

Johnson, G. «Managing Strategic Change — Strategy, Culture and Action,» *Long-Range Planning* (25,1,1992:28-36).

Jonsson, S., and Lundin, R. A. «Myths and Wishful Thinking as Management Tools.» In P. C Nystrom and W.H. Starbuck, eds., *Prescriptive Models of Organizations* (Amsterdam: North-Holland, 1977:157-170).

Jonsson, S. A., Lundin, P, A., and Sjoberg, L. «Frustration in Decision Processes: A Tentative Frame of Reference.» *International Studies of Management and Organization* (Fall-Winter 1977-1978:6-19).

Jonsson, S. A. «City Administration Facing Stagnation: Political Organization and Action in Gothenburg» (Swedish Council for Building Research, no date).

Katz, R. L. *Cases and Concepts in Corporate Strategy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1970).

Keller, M,, *Rude Awakening: The Rise, Fail, and Strategy for Recovery of General Motors* (New York: Morrow, 1989).

Kets de Vries, M. F R. «The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads.» *Journal of Management Studies* (February 1977:34-57).

Kets de Vries, M. F. R, «The Dark Side of Entrepreneurship> *Harvard Business Review* (November-December 1985:160-167).

Khandwalla, P. N. 'The Effect of the Environment on the Organizational Structure of Firm» (doctoral dissertation, Carnegie-Melon University, 1970).

Kiechel, W., III. «Sniping at Strategic Planning.» *Planning Review* (May 1984:8-11).

Kieslcr, C. A. *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief* (New York: Academic Press, 1971).

Knight, K. E. «A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process,» *Journal of Business of the University of Chicago* (40, 1967:478-496).

Kogut, B., and Zander, C «What Firms Do Coordination, Identity, and Learning.» *Organizational Science.* (7, 5 [Septcmbcr-October] 1996:502-518).

Kohler, W. *The. Mentality of Apes (New* York: Humanitarian Press, 1925).

Kotler, R, and Singh, R. «Marketing Warfare in the 1980's.» Journal of Business *Strategy* (Winter 1981: 30-41).

Kotter, J. R «Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.» *Tlanmrd Business Review* (March-April, 1995:59-67).

Kress, G., Kochlcr, G., and Springer, J. F. «Policy Drift: An Evaluation of the California Business Program.» *Police Sciences Joumal(3,* Special Issue, 1980:1101-1108).

Land, E. «The Most Basic Form of Creativity.* Time (June 26, 1972:84).

Langlcy, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., and Saint-Macary, J. «Opening Up Decision Making: The View from the Black Stool.» *Organization Science* (May-June 1995).

Lapierrc, R. *Le Changernent Strategique; Un Reve en Quote de Reel (Ph.D.* Management Policy course paper, McGill University, 1980).

Lauriol, J. «Une analyse des representations de la strategic et dc son management dans la production d'ouvreges de la langue francaise (prepared for La Journee Recherche of AIMS, for FNEGE, in France, 11 October 1996).

Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., and Guth, W. 0. *Business Policy: Text and Cases* (Homewood, IL: Irwin, 1965).

Leonard-Barton, O. «Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development.» *Strategic Management Journal (*13,1992:111-125).

Levitt, T, «Marketing Myopia.» *Harvard Business Review* (July-August 1960:45-56).

Levy, D. «Chaos Theory and Strategy: Theory, Application, and Managerial Implications.» *Strategic Management Journal* (15, 1994:167-178).

Lewin, K. Field *Theoru in Social Science* (New York: Harper & Row, 1951).

LiddcII-Hart, B. K *Strategy: The Indirect Approach* (London: Fabcr, 1967).

Lindblom, C. E. «The Science of Muddling Through.» *Public Administration Review* (19,2,1959:79-88).

Lindblom, C. E. The *Policy-Making Process* (Englcwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1968).

Lipsky, M, «Standing the Study of Public Policy Implementation on Its Head,» In W. D. Bumliam and M. W. Weinberg, eds., American Politics and Public Policy (Cambridge, MA: MIT Press, 1978:391-402).

Livingston, J. S. «The Myth of the Well-Educated Manager.» *Harvard Business Review* (49, 1 January-February 1971:79-89).

Lorange, P. «Formal Planning Systems: Their Role in Strategy Formulation and Implementation.» In D.E. Schende! and C.W. Hofer, eds., *Strategic Managements New View of Business Policy and Planning* (Boston: Little, Brown, 1979).

Lorange, P. *Corporate Planning: An Executive Viewpoint* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1980),

Lorange, P., and Vancil, R. E *Strategic Planning Systems* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977).

Lorenz, E. N. *The Essence of Chaos* (Seattle: University of Washington Press, 1993).

Lorsch, J. W. «Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change.* *California Management Journal* (28, 2, Winter 1986:95-109).

Lyies, M. A, «A Research Agenda for Strategic Management in the 1990s.» *Journal of Management Studies* (27,4,1990:363-375).

Macmillan, I. C. *Strategy Formulation: Political Concepts* (St. Paul: West, 1978).

Macmillan, I. C, and Guth, W. *D.* «Strategy Implementation and Middle Management Coalitions.» In R. Lamb and P. Shrivastava, *eds., Advances in Strategic Management,*

Vol. 3 (Greenwich, CTJAI Press, 1985:233-254).

Majone, G., and Wildavsky, A. «Implementation as Evolution.» *Policy Studies Review Annual(2,*1978:103-117).

Makridakis, S. *Forecasting, Planning, and Strategy for the 21st Century* (New York: Free Press, 1990); also extracts from 1979 draft.

Malmlow, E, G. «Corporate Strategic Planning in Practice.» *Long-Range Planning* (5, 3, 1972:2-9).

March, J. G., and Olsen.J. P., eds. *Ambiguity and Choice in Organizations* (Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976).

March, J. G., and Simon, H. A, *Organizations* (New York: John Wiley, 1958).

Marsh, P., Barwise, P., Thomas, K., and Wensley, R. «Managing Strategic Investment Decisions in Large Diversified Companies» (Center for Business Strategy Report Scries, London Business School, 1988).

Martinet, A. C. «Pensee strategique et rationales: Un examen epistemologique» (papier de recherche numero 23, Institut d'Administration des Enterprises, Lyon, France, 1996).

McClelland, D. C *The Achieving Society* (Princeton, NJ: D. Van Nostrand, 1961).

McConnell, J. D. «Strategic Planning: One Workable Approach.» *Long-Range Planning* (4,2,1971:2-6).

McGahan, A., and Porter, M. E. «How Much Does Industry Matter, Really?». *Strategic Management Journal (18,*1997:15-30).

McGee, J., and Thomas, H. «Strategic Groups: A Useful Linkage Between Industry Structure and Strategic Management.» *Strategic Management Journal* (7, 1986:141-160).

Mechanic, D. «Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations.» *Administrative Science Quarterly* (1962:349-64).

Melin, L. «Structure, Strategy and Organization: A Case of Decline» (paper for an EIASM-workshop, Strategic Management under Limited Growth and Decline, Brussels, 1982).

Melin, L, «Implementation of New Strategies and Structures» (paper for the Third Annual Strategic Management Society Conference, Paris, 1983).

Melin, L, «Strategies in Managing Turnaround.» *Long-Range Planning* (18, 1, 1985:80-66).

Meyer, J. W., and Rowan. B. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony.» *American Journal of Sociology (83,*1977:340-363).

Miles, R. E., and Snow, C. C. *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

Miles, R. E., Snow, C. C, Meyer, A. D. and Coleman, 11.J.,Jr, «Organizational Strategy, Structure, and Process,» *American Management Review* (July 1978:546-562).

Miles, R. II. *Coffin Nails and Corporate Strategies* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982).

Miller, D. «Strategy Making in Context: Ten Empirical Archetypes» (Ph. D. thesis, Faculty of Management, McGill University, Montreal, 1976).

Miller, D. «Strategy, Structure, and Environment: Context Influences upon Some Bivariate Associations.» *Journal of Management Studies* (16 [October] 1979:294-316).

Miller, D. «Evolution and Revolution: A Quantum View of Structural Change in Organizations. *«Journal of Management Studies* (19,1982:131-151).

Miller, D. «The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms.» *Management Science* (29,1983:770-791).

Miller, D. «Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis.» *Strategic Management Journal* (7,1986:233-249).

Miller, D. The Icarus Paradox (New York: Harper Business, 1990).

Miller, D, «The Generic Strategy Trap.» Journal *of Business Strategy* (13, 1 [January-February] 1992:3 7-41).

Miller, D. «Configurations Revisited.» Strategic *Management Journal* (17, 1996:505-512).

Miller, D., and Friesen, P. H. «Strategy Making in Context: Ten Empirical Arche-

types.» *Journal of Management Studies* (14, 1977:253-279).

Miller, D., and Friesen, P. H, «Archetypes of Strategy Formulation.» *Management Science* (24,9,1978:921-933),

Miller, D., and Friesen, P. H. «Momentum and Revolution in Organizational Adaptation.» *Academy of Management Journal* (23, 1980a:591-614).

Miller, D., and Fricsen, P. H, «Archetypes of Organizational Transition.» *Administrative Science Quarterly* (25,1980b:268-2.99).

Miller, D., and Friesen, P. H. «Structural Change and Performance: Quantum Versus Piecemeal-Incremental Approaches.» *Academy of Management Journal* (25, 4, 1982a:867-892).

Miller, D., and Friesen, P. H. «Strategy-Making and Environment: The Third Link.» *Strategic Management Journal* (4, 1982b:221-235).

Miller, D., and Friesen, P. H., «Successful and Unsuccessful Phases of the Corporate Life Cycle.» *Organization Studies* (4, 4, 1982c:339-356).

Miller, D., and Friesen, P. H. *Organizations: A Quantum* View (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984).

Miller, D., and Mintzberg, H. «The Case for Configuration.» In G. Morgan, ed., *Beyond Method* (Beverly Hills: Sage, 1983).

Miller, D., Droge, C, and Toulouse, J-M. «Strategic Process and Content as Mediators Between Organizational Context and Structure.» *Academy of Management Journal (31,* 3,1988:544-569).

Miller, G. A. «The Magic Number Seven Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information.» *Psychology Review* (March 1956:81-97).

Mintzberg, H. «Research on Strategy-Making,» *Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management* (Minneapolis, 1972).

Mintzberg, H. «Strategy Making in Three Modes.» *California Management Review* (16,2, Winter 1973:44-53).

Mintzberg, H. «Patterns in Strategy Formation.» *Management Science* (24, 9, 1978:934-948).

Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979).

Mintzberg, H. «A Note on that Dirty Word Efficiency.*» *Interface* (October 1982:101-105).

Mintzberg, H. *Power In and Around Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983).

Mintzberg, H. «The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy.» California Management Review (30, l, June 1987:11-24).

Mintzberg, H. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations* (New York: Free Press, 1989),

Mintzberg, H. «The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management.» Strategic Management Journal (11,1990:171-195).

Mintzberg, H. «Strategic Thinking as 'Seeing.'» In J. Nasi, ed., *Arenas of Strategic Thinking* (Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland, 1991).

Mintzberg, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning* (New York: Free Press, 1994).

Mintzberg, H. «Reply to Michael Goold.» *California Management Review* (38,4, Summer 1996a:96-99).

Mintzberg, H. «Musings on Management.» *Harvard Business Review* (July-August, 1996b:5-ll).

Mintzberg, H., and Austin, B. «Mirroring Canadian Industrial Policy: Strategy Formation at Dominion Textile from 1873 to 1990 .» *Canadian Journal of Administrative Sciences* (13,1,1996:46-64).

Mintzberg, H., and McHugb, A. «Strategy Formation in an Adhocracy.» *Administrative Science Quarterly* (30,1985:160-197).

Mintzberg, H., and Watery J. A. «Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm.» *Academy of Management Journal* (25, 3, 1982:465-499).

Mintzberg, H., and Waters, J. A, «'Researching the Formation of Strategics: The History of Canadian Lady 1939-1976.» In R. B. Lamb, ed., *Competitive Strategic Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984:62-93).

Mintzberg, H., and Waters, J. A. «Of Strategics, Deliberate and Emergent.* *Strategic Management Journal* (6,1985:257-272).

Mintzberg, H., and Waters, J. A. «Studying Deciding: An Exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew and Butler.» *Organization Studies* (11, 1, 1990:1-16).

Mintzberg, H., and Westley, F. «Cycles of Organizational Change.» *Strategic Management Journal* (13,1992:39-59).

Mintzberg, PI., Brunei, J. P., and Waters, J. A. «Does Planning Impede Strategic Thinking? Tracking the Strategies of Air Canada from 1937 to 1976.» *Advances in Strategic Management.* (4,1986:3-41).

Mintzberg, H., Otis S., Shamsic, J., and Waters, J. A. «Strategy of Design: A Study of Architects in Co-Partnership.'» In J. Grant, ed., *Strategic Management Frontiers* (Greenwich, CT: JAI Press, 1988:311-359).

Mintzberg, H., Taylor, W. D„ and Waters, J. A. «Tracking Strategies in the Birthplace of Canadian Tycoons: The Sherbrooke Record 1946-1976.» ASAC Journal (1, 1, 1984:11-28).

Montgomery, C. A., cd. Resources in an Evolutionary *Perspective: A Synthesis of Evolutionary and Resource-based Approaches to Strategy* (Kluwer Academic; Norwell, MA and Dordrecht, 1995).

Morgan, G. *Images of Organizations* (Beverly Hills, CA: Sage, 1986).

Moulton, W. N., and Thomas, H. «Bankruptcy as a Deliberate Strategy by Troubled Firms» (paper presented at the Annual Conference of the Strategic Management Society, Boston, 1987).

Myers, I. B. *Introduction to Type: A Description of the Theory and Applications of the Myers-Briggs Type Indicator* (Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1962).

Nasi, J., ed. Arenas *of Strategic Thinking* (Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland, 1991).

Nelson, R. R., and Winter, S. G. *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Boston: Harvard University Press, 1982).

Neustadt, R. E. *Presidential Power: The Politics of Leadership* (New York: Wiley, I960).

Newman, W. M. *Administrative Action: The Techniques of Organization and Management* (Englewood Clffs, NJ: Prentice Hall, 1951).

Noda, т., and Bower, J. L. «Strategy Making as Iterated Processes of Resource Allocation.?. *Strategic Management Journal* (17,1996:159-192).

Nonaka, I. «Toward Middle-Up-Down Management.* *Sloan Management Review* (29, 3, Spring 1988:9-18).

Nonaka, I., and Takenchi, II. *The Knowledge «Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (New York; Oxford University Press, 1995).

Nonnann, R. *Management for Growth* (New York: Wiley, 1977).

Oliver, C. «Strategic Responses to Institutional Processes. >> Academy of Management Review (16,1991:145-179).

Ornstein, R. F. *The Psychology of Consciousness* (New York: Viking, 1972).

Palich, L. E., and Bagby, R. D. «Using Cognitive Theory to Explain Entrepreneurial Risk-Taking: Challenging Conventional Wisdom.» *Journal of Business Venturing* (10, 1995:425-438),

Pascale, R. T. «Our Curious Addiction to Corporate Grand Strategy.» *Fortune* (105, 2 [January 25] 1982:115-116).

Pascale, R. T. «Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success.» *California Management Review* (Spring 1984:47-72).

Pascale, R. T., and Atluxs, A. G. *The Arc of Japanese Management: Applications for American Executives* (New York: Simon & Schuster, 1981).

Pekar, P., Jr., and Allio, R, «Making Alliances Work: Guidelines for Success.». *Long-Range Planning* (27,4,1994:54-65).

Pennington, M. W. «Why Has Planning Failed?» *Long-Range Planning* (5, 1, 1972:2-9).

Penrose, E. T. The *Theory of the Growth of the Firm* (New York: Wiley, 1959).

Peters, T. PI., and Waterman, R. H., Jr. In Search of Excellence (New York: Harper & Row, 1982).

Peters, T.J. «A Style for All Seasons,» *Executive Magazine* (Summer, Graduate School of Business and Public Administration, Cornell University, 1980:12-16).

Pettigrew, A. M. «Strategy Formulation as a Political Process.» *International Studies of Management and Organization* (Summer 1977:7 8-8 7).

Pettigrew, A. M, *The Awakening Giant: Continuity and Change in Imperial Chemical Industries* (Oxford: Basil Blackwell, 1985).

Pettigrew, A. M. «Context and Action in Transformation of the Firm.» *Journal of Management Studies* (2.4, 6, November 1987:649-070).

Pfeffer, J. «Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable.» *Academy of Management Review* (18,1993:599-620).

Pfeffer, J, «Mortality, Reproducibility, and the Persistence of Styles of Theory.» *Organization Science* (6,6, November-December 1995:681-686).

Pfeffer, J., and Salancik, G. R. *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective* (New York: Harper & Row, 1978).

Pinchot, G., III. *Intrapreneuring* (New York: Harper & Row, 1985).

Pokora, T. «A Theory of the Periodization of World History.» Archive Orientali (34, 1966:602-605).

Polanyi, M. *The Tacit Dimension* (London: Routledgc &. Kegan Paul, 1.966):

Popescu, O. ⩽ Periodization in the History of Economic Thought.» *International Social Science Journal* (17,4,1965:607-634).

Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980),

Porter, M. E. «The Contributions of Industrial Organizations to Strategic Management.» *Academy of Management Review* (6, 4,1981:609-620).

Porter, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

Porter, M. E. «Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking.» *The Economist* (303, 7499 [May 23,1987]:21-28).

Porter, M. E. «What Is Strategy?» *Harward Business Review* (November-December 1996:61-78).

Porter, M. E, Response to Letters to the Editor, *Harvard Business Review* (March-April, 1997:162-163).

Potts, M. «New Planning System Aims to Boost Speed, Flexibility.» *Washington Post* (September 30,1984). '

Power, D. J., Cannon, M. J., McGinn is, M. A., and Schweiger, D. M, *Strategic Management Skills* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1986).

Prahalad", C. K., and Bettis, R, A. «The Dominant Logic: A New Linkage Between Diversity and Performance.» *Strategic Management Journal (7, 1986:485-501).*

Prahalad, C. K., and Hamel, G. «The Core Competence of the Corporation.» *Harvard Business Review* (08, 3, May-June 1990:79-91).

Prown, J. D. «The Truth of Material Culture: History or Fiction.» In S. Lubar and W. D. K. Kingcry, eds., *History from Things: Essays on Material Culture* (Washington, DC: Smithsonian Institution Press, 1993:1-19).

Pugh, D, S., Hickson, D. J., and 1 linings, C R. «An Empirical Taxonomy of Srnictures of Work Organizations.» *Administrative Science Quarterly* (1969:115-126).

Pugh, *D.* S., Hickson, *D.* J., Hinings, C R., MacDonald, K. M., Turner, C., and Lupton, T. «A Conceptual Scheme for Organizational Analysis.» *Administrative Science Quarterly* (8,1963-64:289-315).

Pugh, *D.* S., Hickson, D. J., Hinings, C R., and Turner C «Dimensions of Organizational Structure.» *Administrative Science Quarterly (*13, June 1968:65-105).

Quinn, J. B. «Strategic Change: «Logical Incremental ism.'» *Sloan Management Review* (Fall 1978:7-21).

Quinn, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Hoinewood, IL: Irwin, 1980a).

Quinn,J. B. «Managing Strategic Change.» *Sloan Management Review* (Summer 1980b:3-20).

Quinn, J. B. «Managing Strategies Incremencally.» *Omega, The International Journal of Management Science* (10,6,1982:613-627).

Raphael, R. *Edges; Backcountry Lives in America Today on the Borderlands Between the Old*

Ways and the New (New York: Knopf, 1976).

Roger, R. K., and Huff, A. S. «Strategic Groups: A Cognitive Perspective.» *Strategic Management Journal*(14,1993:103—124).

Reger, R. K, Gustafson, L. T., De Marie, S. M, and Mullane, J. V. «Refraining the Organization: Why Implementing Total Quality Is Easier Said Than Done.» *Academy of Management Review* (19,1994:565-584).

Rhenman, E. *Organization Theory for Long-Range Planning* (London: John Wiley, 1973).

Rieger, R «The Influence of National Culture on Organizational Structure, Process, and Strategic Decision Making: A Study of International Airlines» (doctoral dissertation, McGill University, Faculty of Management, Montreal, 1987).

Rigby, D. K. «How to Manage the Management Tools.» *Planning Review* (November-December 1993:8-15).

Rostow, W. W. *The Stages of Economic* Growth, 2nd edition (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1971).

Roth, K. and Ricks, D. A. «Goal Configuration in a Global Industry Context.» *Strategic Management Journal* (15, 1994:103-120).

Rothschild, W. E. «How to Ensure the Continued Growth of Strategic Planning.» *Journal of Business Strategy* (1, Summer, 1980:11-18).

Rumelt, R. P. *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Boston: Harvard Business School Press, 1974).

Rumelt, R. P. «How Much Does Industry Matter?» *Strategic Management Journal* (12,3,1991:167-185).

Rumelt, R. P. «Inertia and Transformation.» In C. A. Montgomery, ed., *Resources in an Evolutionary Perspective: A Synthesis of Evolutionary and Resource-based Approaches to Strategy* (Norwell, MA: Kluwer Academic and Dordrecht, 1995:101-132).

Rumelt, R. P. «The Evaluation of Business Strategy.» In H. Mintzberg and J. B. Quinn, *The Strategy Process,* 3d ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1997).

Saint-Exupery, A. *Le Petit Prince* (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1943).

Sarrazin,J. «Le Role de.s Processus de Planification dans les Grandcs Entreprises Francaises: Un Essai d'Interpretation» (these 3ieme cycle, Universite de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, 1975).

Sarrazin, J. «Decentralized Planning in a Large French Company: An Interpretive Study.» *International Studies of Management and Organization* (Fall/Winter 1977/1978:37-59).

Schendel, D. E., and Hofer, C. H., cds., *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning* (Boston: Little, Brown, 1979).

Schoeffler, S. «Nine Basic Findings on Business Strategy.» *The Strategic Planning Institute* (Cambridge, MA: 1980).

Schoeffler, S., Buzzell, R. D., and Heany, D. F. «Impact of Strategic Planning on Profit Performance.» *Harvard Business Review* (March-April 1974:137-145).

Schon, D. A. «Organizational Learning.» In G. Morgan, ed., *Beyond Method: Strategies for Social Research* (Beverly Hills, CA: Sage, 1983).

Schumpeter, J. A. The Theory *of Economic* Development (London: Oxford University Press, 1934).

Schumpeter, J. A. «The Creative Response in Economic History.» Journal *of* Economic *History* (November 1947:149-159).

Schumpeter, J. A. *Capitalism, Socialism, and Democracy,* 3d ed. (New York: Harper & Row, 1950).

Schwartz, H., and Davis, S, M. «Matching Corporate Culture and Business Strategy.» *Organizational Dynamics* (Summer 1981:30-48).

Schwenk, C. «The Cognitive Perspective in Strategic Decision-Making.» *Journal of Studies Management* (25,1988:41-56).

Seeger, J. A. «Reversing the Images of BCG's Growth Share Matrix.» *Strategic Management Joumal,* 1,1984:93-97).

Seknick, P. *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (Evanston, IL: Row, Peterson, 1957).

Senge, R M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

Shimizu, R. *The Growth of Firms in Japan* (Tokyo: Keio Tsushin, 1980).

Shrader, C. B., Taylor, L., and Dalton, D. R. «Strategic Planning and Organisational Performance: A Critical Appraisal.» *Journal of Management (10:2, 1984:149-171\).*

Shrivastava, P, «A Typology of Organizational Learning Systems.» Journal *of Management Studies (21,* 1,1983:7-28).

Simon, H. A. Administrative *Behavior* (New York: Macmillan, editions 1947 and 1957).

Simon, H. A. *The New* Science *of* Management Decision (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1960, also revised edition, 1977).

Simon, H, A. «Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion.» *Academy of Management Executives* (1, February 1987:57-64).

Simons, R. «Rethinking the Role of Systems in Controlling Strategy»- (presented at the 1988 Annua! Meeting of the Strategic Management Society, Amsterdam, October 1988; published in 1991 by Publishing Division, Harvard Business School, #9-191-091).

Simons, R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal* (Boston: Harvard Business School Press, 1995).

Smalter, D. J., and Ruggles, R. L., Jr. «Six Business Lessons from the Pentagon,» *Harvard Business Review* (March-April 1966:64-75).

Smircich, L., and Stubbart, C, «Strategic Management in an Enacted World.» *Academy of Management Review* (10,4,1985:724-736).

Snougrass, C R. «Cultural Influences on Strategic Control System Requirements.» (Ph.D. dissertation, University of Pittsburgh, Graduate School of Business, 1984).

Speer, A. Inside *the Third Reich* (New York: Macmillan, 1970).

Spender, J.-C. *Industry Recipes* (Oxford: Basil Blackwell, 1989).

Spender, J.-C. «Strategy Theorizing: Expanding the Agenda.» *Advances in Strategic Management* (8,1992:3-32).

Sperry, R. «Messages from the Laboratory.» *Engineering and Science* (1974:29-32).

Stacey, R. Managing Chaos; Dynamic Business Strategies in an Unpredictable World (London:Kogan Page, 1992).

Stalk, G., Evans, P, and Shulman, L. E. «Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy.» *Harvard Business Review* (70, 2 [March] 1992:54-69).

Starbuck, W. H. «Organizational Growth and Development.» In J. G. March, cd., *Handbook of Organizations* (Chicago: Rand-McNally, 1965).

Starbuck, W. H., and Hedberg, B. L. T. «Saving an Organization from a Stagnating Environment.» In H. B. Thorelli, *cd., Strategy + Structure - Performance: The Strategic Planning Imperative* (Bloomington: Indiana University Press, 1977:249-258).

Starbuck, W. H., Greve, A., and Hedberg,, B. L. T. «Responding to Crises.» *Journal of Business Administration* (9,2,1978:107-137).

Staw, B. M. «Knee Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action.» *Organizational Behavior and Human Performance* (16, 1976:27-44).

Stein, M. *In Midlife: A Jungian Perspective* (Dallas. TX: Spring, 1983).

Steinbruner, J. D. *The Cybernetic Theory of Decision: New Dimensions of Political Analysis* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1974).

Steiner, G. A. *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).

Steiner, G. A. *Strategic Planning What Every Manager Must Know* (New York: Free Press, 1979).

Steiner, G. A., and Kunin, H. H. «Formal Strategic Planning in the United States Today.» *Long-Range Planning* (16, 3, 1983:12-17).

Stevenson, H. H., and Gumpert, D. E. 'The Heart of Entrepreneurship.» *Harvard Business Review* (March-April 1985:85-94).

Stewart, R. E A *Framework for Business Planning* (Stanford, CA: Stanford Research Institute, 1963).

Summers, H. G., Jr. On *Strategy The Vietnam War in Context* (Washington, DC: GPO,

Strategic Studies Institute, U.S. Army War College, Carlisle Barracks, PA, 1981j.

Sun Tzu, *The Ait of War* (New York: Oxford University Press, 1971).

Tampoe, M. «Exploiting the Core Competence of Your Organization.» Long *Range Planning* (27,4,1994:60-77).

Taylor, W D. «Strategic Adaptation in Low-Growth Environments» (Ph.D. thesis, Ecole des Hautes Etudes Commercials, Montreal, 1982).

Tichy, N. M., and Sherman, S. *Control Your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch Is Making General Electric the World's Most Competitive Corporation* (New York: Doubleday, 1993).

Toynhee, A.J. *Study of History, Abridgement of Vol. 1-X* (New York: Oxford University Press, 1946-57).

Tregoe, B. B., and Tobia, P. M. «An Action-Oriented Approach to Strategy.» *Journal of Business Strategy,* (January-February, 1990:16-21).

Tregoe, B. B., and Zimmerman, J. W. *Top Management Survey* (New York: Simon & Schuster, 1980).

Tung, R. L. «Strategic Management Thought in East Asia.» *Organizational Dynamics* (22,4 [Spring] 1994:55-65).

Tversky, A., and Kahncman, D. «Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases.» *Science* 185,1974:1124-1131).

Van de Vcn, A. H. «Review of Howard E. Aldrich's Organizations and Environments.» *Administration Science Quarterly* (24,2, June 1979:320-326).

Van Maanen,J. «Style as Theory.» *Organization Science* (6, l', 1995a:132-143).

Van Maancn, J. «Fear and Loathing in Organization Studies.» *Organization Science* (6, 6, November-December 1995b:687-692).

Von Neumann, J., and Morgenstern, O. *Theory of Games and Economic Behavior,* 2nd edition (Princeton, NJ: Princeton University Press, 1947). Venkatesan, R. «Strategic Sourcing: To Make or Not to Make.» *Harvard Business Review* (November-December 1992:98-107).

Wack, P. «Scenarios: Uncharted Waters Ahead.» *Harvard Business Review* (September-October 1985:73-89).

Waterman, R. H., jr., Peters, T. J., and Phillips, j. R. «Structure Is Not Organization.» *Business Horizons*(23,3 IJunej 1980: 14-26).

Weber, M. *Economy and Society* (Berkeley, CA: University of California Press, 1978).

Weick, K. E, *The Social Psychology of Organizing* (Reading, MA: Addison-Wesley, first edition 1969, second edition 1979).

Weick, K. E. «Cartographic Myths in Organizations.» In A. S. Huff, ed., *Making Strategic Thought* (New York: Wiley, 1990:1-10).

Weick, K. E. *Sense/nuking in Organizations* (Thousand Oaks, C A: Sage Publications, 1995:54).

Wernerfelt, B. «A Resource-based View of the Firm.» *Strategic Management Journal* (5,1984:171-180).

Wernerfelt, B. «The Resource-based View of the Finn: Ten Years After.» *Strategic Management Journal* (16,1995:171 - 174).

Westley, F., and Mintzberg, H. «Visionary Leadership and Strategic Management.» *Strategic Management Journal* (10, 1989: 17-32).

Wilson, I. «Strategic Planning Isn't Dead — It Changed.» *Long Range Planning* (27, 4 [August] 1994:12-24).

Wrapp, H. E. «Good Managers Don't Make Policy Decisions.» *Harvard Business Review* (September-October 1967:91-99).

Wright, J. P. *On a Clear Day You Can See General Motors; John Z.* de *Lorean's Look Inside the Automotive Giant* (Grosse Pointe, MI: Wright Enterprises, 1979).

Wright, P., Pringle, C, and Kroll, M. *Strategic Management Text and Cases* (Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992).

Yelle, L. E. «The Learning Curve: Historical Review and Comprehensive Survey.» *Decision Sciences* (10,1979:302-328).

Yukl, G. A. *Leadership in Organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1989).

Zaid, M. N.. and Berger, M. A. «Social Movements in Organizations: Coup d'Etat, Insurgency, and Mass Movements.» *American Journal of Sociology* (83, 4, January 1978:823-861).

Zan, L. «Whats Left for Formal Planning?» *Economia Aziendafe* (6,2 [March 11987:187-204).

Именной указатель

Александер М. 54
Амара Д. 47
Ансофф И. 44, 45, 57, 59
Аржирис К. 174
Атос Э. 169
Баден-Фуллер Ч. 91
Барни Дж. 115
Барр П. 136
Бауэр Дж. 156
Беннис У. 118
Бойсот М. 183
Больман Л. 141
Бомол У. 114
Бранссон Н. 101
Брейбрук Д. 150
Бриггс М.-К 131
Брук П. 118
Брэнсон Р. 112
Бузениц Л. 115
Бургельман Р. 156, 158
Бэгби Р. 115
Бэйтсон Г. 140
Вак П. 53
Вейк К. 134, 164
Вильсон, Д. 57
Гаддис . 186
Гамперт Д. 114
Гилберт З. 91
Гулд М. 54, 55, 171, 173
Девоне Э. 63
Джеймс Б. 79
Джобс С. 119
Дзан Л. 66
Дил Т. 141
Друкер П. 112, 115, 116
Дункан, А. 119
Дюгейм А. 129
Итами Х. 181
Йелинек М. 47, 52, 60
Кайерт Р. 174
Кац Роберт 80
Кетс де Ври, М. 114
Киники А. 132
Кислер К. 131
Китс Б. 132
Кичел У. 149
Клаузевиц К. 75, 76, 77, 78, 89, 101
Коллинс Дж. 124
Коллинс О. 114
Конноли Т. 189
Корнер П. 132
Коул А. 112
Кроссан М. 177
Куинн Дж. 55, 80, 148, 151, 152, 153, 155, 159, 190
Кэмпбелл Э. 54
Лайлс М. 128
Лэмпел Дж. 96, 179
Лапьер Р. 148
Левина Л. 122
Лейн Г. 177
Лидделл-Харт Б. 78
Ликок С. 186
Линдблом Ч. 148, 150, 153, 159, 186, 190
Лоранж П. 44, 45, 64
Лоренц Э. 184
Лэнд Э. 119, 138
Макгэхан А. 100
Макклеланд Д. 114
Макридакис С. 60, 129
Маркс К. 111
Марч Дж. 174
Марш П. 67
Миллер Дж. 12
Минцберг Г. 8, 57, 95, 108, 115, 118, 171
Морган Г. 141
Моргенштерн О. 96
Мур Д. 114
Надлер Л. 121, 122
Найт К. 112
Наполеон Б. 77
Нейман Дж. 96

Нельсон Р. 153
Нод Т. 156
Нойштадт Р. 62
Нонака А. 175, 180, 184
Норманн Р. 174
Ньюман У. 23
Нэймус Б. 118
Оливье Л. 119
Палич Л. 115
Паскаль Р. 169, 171
Петтигрю Э. 195
Питерс Т. 122, 149
Поррас Дж. 124
Портер М. 47, 53, 72, 87, 89, 90, 91, 98, 100, 101, 103
Почан Т. 141
Прахалад К. 178, 181, 183
Румельт Р. 100, 102
Рэпна Г. 148, 186
Саймон Г. 129, 137
Саймонс Р. 54, 56
Саммерс Г. 78
Сенге П. 174
Сигер Д. 84
Смирчич Л. 142, 143
Смит Дж. 114
Сперри Р. 138
Стаббарт К. 142, 143
Старбак У. 15
Стейнберг С. 120
Стейнер Д. 45, 48
Стейси Р. 124, 184
Стивенсон Г. 114
Стимперт Дж. 136
Стопфорд Дж. 91
Стоу Б. 131, 189
Стребел П. 91
Сунь-Цзы 75
Такеучи Г. 175, 180
Тамноу М. 182
Тейлор Ф. 52, 64
Тернер Т. 183
Тук А. 151
Уайт Р. 177
Уинтер С. 153
Уотсон Т. 116
Уэстли Ф. 118
Фредриксон Дж. 8
Хайес Р. 59
Ханнам М. 241
Харт С. 23
Хаттен К, 72
Хафф Э. 136
Хейс Р. 186
Хендерсон Б. 82
Хопвуд Б. 173
Хэмел Г. 98, 178, 181, 183
Чандлер А. 97
Черчилл, У. 119
Швейк К. 129
Шен, Д. 174
Шендел.Д. 72
ШимицуР. 138
Шоффлер, С. 86
Шпеер А. 119
Шумпетер Й. Ш, 112
Эль Сави О. 140
Эмерсон У. 22
Эндрюс К. 104, 105,, 186
Якокка, Ли 119
Якумар Р. 186

Предметный указатель

А

Аутсорсинг 93

Б

Барьер мобильности 94
Бизнес-школа 16, 44, 87
Бюджетирование 54, 66, 156
  капиталовложений 67

В

Варро 187
Взгляд интерпретационный 139
Видение 108, 118
  стратегическое 122, 123, 128
Выбор 134

Г

Группа стратегическая 94

Д

Декомпозиция 52
Денежные дойные коровы 84
Деятельность инновационная 158
Диаграмма 45
Диверсификатор кристаллический 95
Дилемма узника 96
Дифференцирование 89, 90

З

Закон Грешэма 105
Звезды 84

И

Иерархия корпоративная 156
Иллюзия власти 130
Инициатор 161
Инкрементализм 151, 152
  частный 150, 186
Институционализация 65, 177
Интеграция 177
Интенсивность соперничества
    фирм-конкурентов 89
Интернализация 177
Интрапренерство 113
Интрапренеры 156
Интроверсия 131
Интуиция 137, 177
Информация 129

К

Карта 134
  казуальная 136
Кодирование 133
Комбинирование 176
Конгломерат 95
Конструкционист социальный 140,
    142
Конструкционистская ветвь
  школы познания 145
Контекст
  стратегический 157
  структурный 157
  узкий 99
Контроль
  стратегический 54, 55
  финансовый 54
Концепция стратегического дрейфа
    188
Культура организации 14

Л

Лидерство 118
  по издержкам 90

М

Маржа 91
Мастер-план 48
Менеджер 57, 60, 132, 137
Менеджер-стратег 22
Менеджмент 155, 161, 218
  как предвидение 119
  стратегический 23, 78
Миссия школы 100
Модель
  дизайн-школы 44
  стратегического планирования 45

Мыслительный 132
Мышление
аналогиями 130
генерическое 76
групповое 131

О

Обучение 188
Операционализация стратегий 48
Организация
бюрократическая 122
профессиональная 162
стратегического процесса 48
Ошибка
предопределения 59
разделения 60
формализации 64
Ошибки стратегического планирования 66

П

Пионеры 95
План операционный 48
Планирование 45, 59
действий 51
стратегическое 54, 59
сценарное 53
Плановик
левша 69
правша **69**
Поддержка **119**
Подход
кибернетический 54
предпринимательский **124**
Позиция генерическая **101**
Предвидение **117**
Предприниматели внутренние 1**13**
Предпринимательство внутреннее **158**
Представление **119**
Программирование
процесса в целом **48**
стратегическое **66**
Производитель
всемирный **95**
спецзаказов **95**
Профессионалы 95
Процесс
интерактивный 163
когнитивный 133
ментальный 139
обработки данных 61
обработки информации 133
размораживания 122
Психология когнитивная 136

Р

Развитие 117
Размышление экстравертное 132
Разрушение созидательное 112
Рассмотрение одного возможного исхода 131
Рационализаторы 95
Рациональный 132
Реализация стратегии 74
Ревитализация 270
Результат обработки информации 134
Руководитель харизматический 125
Руководитель организации 119
Руководитель-провидец 119
Руководство индивидуальное 123, 125
Рыночная власть поставщиков фирмы 87
Рыночная сила клиентов фирмы 89

С

Саморефлексия **144**
Сафари стратегическое **108**
Сенсорный **131**
Сигналы **94**
Собаки **84**
Создание стратегии **116**
Социализация **176**
Стадия
внешнего аудита **47**
внутреннего аудита **47**
операционалиэации стратегии **48**
оценки стратегии **47**
Стратегия **13, 16, 19, 159**
генерическая **73, 74, 81, 84, 87, 89, 93, 103**
диверсификации **18**

зонтичная 19, 168
как процесс трансформации 14
намечаемая 17
неосуществлённая 18
осуществляемая 17
планирования 44
поворотная 95
процесса 168
спонтанная 164
эффективная 63
Субстратегия 48
Сценарии 53

Т

Теория
игр 95, 96
олигополии 111
хаоса 185
эволюционная 153
Типы предприниматели 112
Товар
с высокой долей рынка 83
с низкой долей рынка 82
Товары с низкой долей рынка и высокими темпами роста 83
Трансформация 22
Трудные дети 84

У

Угроза
со стороны новичков рынка 87
товаров-заменителей 89
Условия генерические 75

Ф

Фирма доминирующая 95
Фокусирование 90
Формализация 52
Формирование стратегии 44, 68, 123
Формулирование стратегии 13, 51
Фрейм 140, 141

Ш

Школа
власти 14
дизайна 45, 47, 52, 72, 73, 87, 97, 101, 108, 186
когнитивная 14, 114, 115, 128, 139, 143, 164
конфигурации 14
нерациональная 23
обучения 14, 150, 161, 164, 188
планирования 44, 47, 52, 53, 72, 73
позиционирования 13, 72, 73, 75, 76, 86, 93, 96, 98, 99, 101, 105, 111, 145
познания 128, 145, 146
предпринимательства 108, 111, 112, 123
прескрентивная 143
прескриптивная 153, 159, 191
формального планирования 13
Школы
описательные 108
предписывающего характера 13
прескриптивные 98, 108
стратегий 13

Э

Экстернализация 176
Экстраверсия 131
Эмоциональный 132
Эскалация участия 131
Этап замораживания 122

Указатель фирм и торговых марок

Alcan 95
Apple Computers 95
Benetton 91
Boeing 97
Burger King 102
C&NW 136
Canadelle 121, 122
Caterpillar Inc 91
Chrysler 119
Compaq 117
Fortune 114
General Electric 48, 56, 58, 62, 81,85
General Motors 95
HarperCollins 8
Honda 102, 168, 169
IBM 95
IKEA 95
Komatsu 182
Ligett and Meyers 167
Major Appliances Business Gi
McDonald's 19,95
McKinsey 81
Philip Morris 167
Procter & Gamble 173
R.J. Reynolds 167
Rock Island 136
Sears 170
Steinbergs 120, 121
Texas Instruments 52, 66
Virgin Group 112