



МЕЖДУНАРОДНЫЙ
ИНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТА LINK

**Президентская программа
подготовки управленческих кадров**

Уровень А

КНИГА 1

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ПЕРСПЕКТИВА УПРАВЛЕНИЯ

УДК005.21(075.9)
ББК65.290-233я73
Ж13

Ж13 **Жаворонкова Н.М.**
Стратегическая перспектива управления: Учеб. пособие. – Кн. 1. – Жуковский:
МИМ ЛИНК, 2012. – 96 с.: схем., рис., табл. – (Президентская программа
подготовки управленческих кадров. Уровень А).

УДК005.21(075.9)
ББК65.290-233я73

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1. Что такое стратегия?	7
1.1. Определения стратегии	7
1.2. Уровни стратегии	9
1.3. Стратегические вопросы	11
1.4. Как формируется стратегия?	13
1.5. Составляющие успешной стратегии	25
1.6. Роли менеджеров в стратегическом процессе	36
2. Основные концепции стратегического менеджмента	40
2.1. Ресурсный подход к стратегии	40
2.2. Общие стратегии Портера	45
2.3. Стратегии роста	52
2.4. Ценностные дисциплины рыночного превосходства	55
3. Система сбалансированных показателей – инструмент реализации стратегии	61
3.1. История создания и предназначение ССП	61
3.2. Составляющие системы сбалансированных показателей	63
4. Развитие управленческого мышления	70
4.1. Особенности стратегического мышления	70
4.2. Системное мышление	75
4.3. Функциональные ракурсы менеджмента	84
Заключение	86
Приложение. Использование схем для представления и анализа систем	87
Литература	93

ВВЕДЕНИЕ

Первая книга Программы посвящена стратегическому взгляду на управление в организациях. Ее место в Программе связано с нацеленностью на формирование у слушателей стратегического, целостного взгляда на управление в организации, который можно назвать «взглядом с вертолета» на организационные процессы и события. Стратегический взгляд на деятельность организации – это взгляд через призму ее долгосрочных целей, обеспечения конкурентных преимуществ и устойчивого развития.

Книга названа «Стратегическая перспектива управления»¹. Такое название обусловлено ее предназначением и местом в общей Программе обучения. Предназначение книги заключается в развитии Вашего стратегического мышления и формировании стратегического видения деятельности организации, в которой Вы работаете, а не просто в знакомстве с основными идеями и моделями стратегического менеджмента.

Учебные цели книги

Изучив эту книгу, Вы сможете:

- определять характеристики, отличающие стратегический менеджмент от функционального;
- выделять особенности, характерные для стратегических вопросов вообще и стратегических вопросов, стоящих перед Вашей организацией, в частности;
- понимать ключевые составляющие выбора и реализации успешной стратегии, обеспечивающей долгосрочное развитие организации;
- понимать свою роль и сферу ответственности в стратегическом управлении Вашей организацией;
- критически оценивать различные концепции и идеи стратегического менеджмента;
- определять направления совершенствования Вашего управленческого мышления в процессе обучения на Программе и в контексте Вашей управленческой практики.

Книга состоит из четырех разделов.

Раздел 1 посвящен рассмотрению понятий и идей, определяющих сферу и особенности стратегического видения деятельности организации, особенностей успешной стратегии и роли менеджеров в стратегическом процессе.

В разделе 2 представлены основные концепции стратегического менеджмента, помогающие организации принимать стратегические решения и определять приоритеты своего развития.

¹ Перспектива (через нем., франц. perspective, итал. prospettiva, из лат. per-spicere – «ясно видеть, проникать взором, постигать, пристально рассматривать») – ясное видение, взгляд вдаль, картина широкого пространства.

Кроме того, в русском языке слово «перспектива» во множественном числе (перспективы) употребляется еще и в переносном значении и означает план, виды на будущее, судьбы кого/чего-нибудь в будущем.

Раздел 3 посвящен системе сбалансированных показателей как инструменту реализации стратегии, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией.

В разделе 4 мы обсудим развитие управленческого мышления менеджеров, уделив основное внимание формированию стратегического и тесно связанного с ним системного мышления.

1. ЧТО ТАКОЕ СТРАТЕГИЯ?

1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ

Существует множество определений стратегии. Вам встретится столько же различных определений стратегии, сколько имеется учебников.

В широком смысле стратегия – это образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели.

Полезной для понимания сути стратегии может оказаться аналогия с военным делом, в котором принято различать стратегию и тактику:

- военная стратегия – это развертывание всех имеющихся ресурсов таким способом, который может обеспечить благоприятный исход войны;
- тактика – это маневры и действия, осуществляемые для того, чтобы выиграть сражение.

Для многих менеджеров, как и для генералов, за легкостью, с которой стратегия и тактика различаются в теории, скрываются огромные трудности, сопряженные с решением стратегических вопросов и принятием стратегических решений на практике.

Это может прозвучать странно, но я бы сказал, что для принятия важных решений в стратегии требуется большая сила воли, чем в тактике.

В последнем случае нас торопят текущие события. Командир чувствует себя увлеченным мощным потоком, отказ от борьбы с которым чреват самыми пагубными последствиями, и он подавляет возникающий страх и отважно рискует. В стратегии ... больше места для сомнений Ваших собственных и других людей, для возражений и увещаний, а следовательно, и для необоснованных задержек. Более того, если в тактике нам известна по крайней мере половина того, что необходимо для уверенного принятия решений, то в стратегии мы не можем быть уверенными ни в чем, тогда как предположить можно все что угодно, и потому возникающая убежденность менее сильна. Вследствие этого большинство генералов оказываются парализованными сомнениями, когда следует действовать².

Таким образом, успешный стратег – тот, кто способен оценивать значимость событий сквозь завесу текущих проблем и противоречивых мнений, сопротивляться искушению отвлечься на решение тактических проблем, привлекательных своей относительной определенностью, и действовать стратегически в ответ на эти ключевые события.

Более подробное определение организационной стратегии, очерчивающее круг приоритетных задач стратега, может выглядеть следующим образом:

Стратегия связана с определением характера, направленности и масштабов деятельности организации и оценкой ее успеха. Устойчивый образ действий, составляющих стратегию, является результатом приобретения, распределения и использования организацией уникального набора ресурсов

² Карл фон Клаузевиц. О войне. – М.: ЗАО «Римис», 2003.

и способностей для эффективной реакции на вызовы своего окружения, а также результатом управления системой взаимоотношений с заинтересованными сторонами и между ними.

Стратегия требует от менеджеров более целостного представления об организации и более широких временных горизонтов мышления, чем в функциональном или специализированном менеджменте. Существует несколько особенностей, отличающих стратегию от таких функциональных управленческих дисциплин, как управление финансами, маркетингом, человеческими ресурсами, операциями, которые Вы будете изучать в данном курсе.

Перечислим некоторые из этих особенностей:

- **Стратегия – дисциплина интеграционная и многофункциональная.** Стратегия пересекает традиционные функциональные границы, а управление взаимоотношениями между различными подразделениями организации является одной из важных стратегических задач. Стратегия требует способности придерживаться сбалансированного видения ролей всех подразделений организации в общем бизнесе и концентрироваться на стратегически приоритетных областях.
- **К сфере стратегии относится взаимодействие организации как целого с ее окружением.** Все, что происходит во внешнем окружении, влияет на деятельность внутри организации и наоборот. Например, если конкурент снижает цену на товар, а организация не реагирует на это ответным снижением цены, то она должна быть готова к тому, что ей придется снизить объемы производства. Ни одно из подразделений организации не может оставаться пассивным. Так, например, решение о выходе на зарубежный рынок может потребовать многофункционального подхода внутри организации: культурной акклиматизации, найма персонала, увеличения объемов производства, финансовых вложений в совместное предприятие, создания информационных систем для управленческого мониторинга и контроля, привлечения юристов и местных экспертов по налогам для соблюдения национального законодательства, а также создания логистических систем для соответствующего сбыта продукции. Наконец, после того как все эти внутренние мероприятия будут проведены, не следует ожидать, что заграничные конкуренты позволят Вашей организации осуществлять экспансию по своему желанию и не предпримут ответных действий.
- **Стратегия характеризуется удаленными временными горизонтами и включает в себя прогнозирование неизвестного будущего.** Знание прошлого организации помогает определить ресурсы и способности, имеющиеся в данный момент, но в стратегии главный интерес представляет прогнозирование будущего. Неопределенность будущего проистекает из непредсказуемости поведения других действующих сторон, включая правительство, которое может изменить регулирующие правила без предупреждения; потребителей, чьи потребности могут измениться; поставщиков, которые могут отказать в предоставлении необходимых товаров и услуг; существующих конкурентов, которые могут повести себя неожиданным образом, и, наконец, неизвестных будущих конкурентов, чьи

инновации могут изменить характер конкуренции в отрасли. Темпы, разнообразие и масштабы перемен, разумеется, различны в разных отраслях. Например, в зрелой национальной экономике монополичный поставщик в регулируемой государством отрасли телекоммуникационных услуг может с достаточной уверенностью предсказать доходы на пять лет вперед. В то же время долгосрочные прогнозы доходов поставщиков интернетовского навигационного программного обеспечения или соответствующих услуг, скорее всего, будут восприняты как весьма сомнительные.

При формировании стратегии требуется оценить информацию о характеристиках организации и ее окружения. На основании этой информации необходимо выявить существующие тенденции и, что гораздо труднее, распознать новые тенденции и возможные скачкообразные изменения и прорывы.

1.2. УРОВНИ СТРАТЕГИИ

Формирование стратегии обуславливает управление всей организацией как единым целым, взаимодействующим со своим внешним окружением. В связи с этим полезным может быть анализ уровней, на которых происходит формирование стратегии в организации. Стратегия охватывает все уровни, но выделение отдельных уровней может помочь нам правильно распределить свое внимание при решении конкретных стратегических проблем.

В стратегическом менеджменте принято различать три уровня стратегии, каждая из которых фокусируется на различных комплексах стратегических вопросов (рис. 1.1).

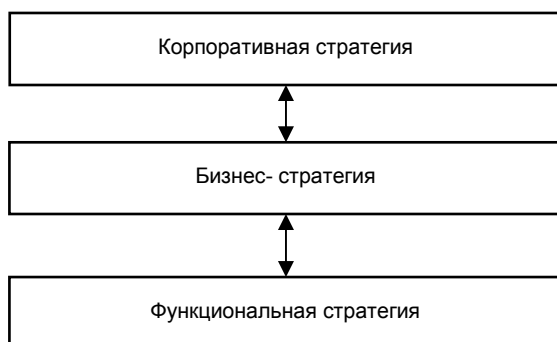


Рис. 1.1. Уровни стратегии

Корпоративная стратегия – «выбор областей»

Роль корпоративной стратегии заключается в том, чтобы определять масштаб деятельности организации по такому показателю, как количество отраслей и рынков, в которых она конкурирует.

На корпоративном уровне принимаются решения, связанные с управлением портфелем бизнесов, которыми владеет компания или которые она контролирует. Эти решения могут касаться инвестиций или изъятия капитала, диверсификации в связанные или несвязанные бизнесы, слияний и поглощений, перераспределения стратегических ресурсов между бизнесами и т.д. Примером стратегического решения на корпоративном уровне является решение компании *VMW* о географической экспансии на азиатские рынки.

Бизнес-стратегия – «навигация в области»

Бизнес- стратегия определяет, как организация конкурирует в конкретной отрасли или на конкретном рынке. При этом под «организацией» понимается однопрофильная бизнес-единица. Главными в бизнес-стратегии являются вопросы о том, как должна конкурировать организация на своем рынке. Иначе говоря, бизнес-стратегия – это конкурентная стратегия. Опять используя компанию *BMW* в качестве примера, можно сказать, что конкурентная стратегия базировалась на рыночном позиционировании в сегменте дорогих автомобилей (блок 1.1). Такой выбор определял ценовой сегмент и состав конкурентов, способных повлиять на ее долю рынка.

Блок 1.1. Позиционирование *BMW*

Позиционирование автомобилей *BMW* выстроено таким образом, что машины, выпускаемые фирмой, стали своеобразным символом добротного транспортного средства для обеспеченного и взыскательного потребителя. *BMW* создала категорию роскошных спортивных седанов, совмещая, казалось бы, несовместимые эстетические и технические качества. По утверждению президента *BMW Group Russia* Кристиана Кремера, эти традиционные для машин компании свойства перешли из категории потребительских качеств в разряд истинных ценностей автомобильного мира.

Рекламный слоган «С удовольствием за рулем» применим ко всем автомобилям, продаваемым под маркой *BMW*. Этому способствует удачная архитектура бренда – с помощью третьей, пятой и седьмой серий созданы тщательно дифференцированные суббренды, предлагающие логичный порядок и иерархию качества и цены.

В Европе марка *BMW*, по данным европейских маркетологов, популярна у представителей самых циничных и расчетливых профессий – врачей и адвокатов. Такая важная ценность автомобильного бренда, как удовольствие в Германии в отличие от России практически не влияет на выбор (0,53 пункта в России против 0,02 в Германии). Характерно, что именно на обещании удовольствия базируется и глобальная маркетинговая стратегия *BMW*, что отражено в рекламном слогане.

Источник: по материалам статьи Демидова Н. Третий глаз// Эксперт Северо-Запад. – 2010. – №22 (468).

Функциональная стратегия – «обеспечение реализации»

Функциональная стратегия определяет деятельность организации в соответствующих специализированных областях (маркетинге, производстве, управлении человеческими ресурсами и т.д.) для успешной реализации корпоративной и/или бизнес-стратегии. Так, компания *BMW* сделала акцент на тех функциональных стратегиях и видах деятельности, которые обеспечивали ей сохранение репутации производителя дорогих и качественных автомобилей и удержание цен на относительно высоком уровне, т. е. на конструировании и производстве, маркетинге и послепродажном обслуживании.

Стратегия на любом отдельно взятом уровне обычно подвержена влияниям стратегий на других уровнях. На практике стратегии всех трех уровней пересекаются и взаимосвязаны. Тем не менее важно, чтобы менеджеры ясно понимали, какие вопросы относятся к каждому из этих уровней, поскольку корпоративная стратегия, бизнес-стратегия (или конкурентная стратегия) и функциональная стратегия связаны с решением совершенно разных типов проблем и задач.

Завершая обсуждение стратегий трех уровней, следует отметить, что хотя они и решают совершенно разные проблемы в некоторых организациях (особенно малых), все они формулируются и решаются одними и теми же людьми (например, владельцами малых предприятий). В результате на практике они могут оказаться слившимися воедино. Например, для однопрофильной небольшой компании, занимающейся единственным видом деятельности, вполне естественной является ситуация, когда корпоративной и бизнес-стратегией занимаются одни и те же менеджеры. Гораздо легче различить три уровня стратегии крупной компании, где за стратегии различных уровней ответственны менеджеры, находящиеся на разных ступенях иерархической лестницы.

1.3. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ

Ключевым навыком стратегов является способность распознавать среди вопросов, которые приходится решать организации в повседневной практике, стратегические вопросы. Стратегические вопросы связаны с событиями или тенденциями внутри и вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои цели и достигать их.

На практике стратегический выбор, как правило, предполагает обсуждение пяти основных категорий стратегических вопросов (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основные категории стратегических вопросов

1. Определение характера, направленности и масштабов деятельности организации

Каков бизнес, которым занимается организация, и в каком секторе она функционирует? Какие товары и услуги предлагает организация и на каких рынках? Как организация поставляет свои товары и услуги? Какие навыки, способности и ресурсы она использует? Насколько важно для организации отличаться от своих конкурентов? Не являются ли желательными и возможными изменения стратегии, которой следует организация в настоящее время?

2. Оценка успешности действий организации

Как организация определяет успех? Каковы наиболее адекватные критерии успеха – достижение конкурентных преимуществ, максимизация прибыли, результативность или эффективность? На каких ценностях и убеждениях основывается определение успеха и его измерение? Каковы временные горизонты достижения успеха? Какова степень предсказуемости будущего при постановке целей? Можно ли установить количественные критерии до достижения успеха? Будет ли доступна адекватная и надежная информация для оценки достигнутого успеха?

3. Создание уникального набора ресурсов и способностей и распоряжение им

Как быстро должны восполняться ограниченные ресурсы? Если произойдет переход к новой стратегии, то какие новые ресурсы и способности потребуются? Должны ли они приобретаться вне организации или создаваться в результате внутреннего развития? Какова сравнительная важность финансов, навыков, информации, знаний и сырья в структуре необходимых ресурсов? Возможны ли восстановление использованных ресурсов и новые применения существующих способностей? Какие конкурирующие требования предъявляются к ресурсам? Каким образом организация должна измерять эффективность использования своих способностей и ресурсов?

4. Эффективное реагирование на вызовы окружения организации

В какой степени навыки и ресурсы организации отвечают требованиям ее окружения? Способна ли организация влиять на свое окружение или изменять его? С какими организациями она конкурирует? Похожа ли организация на своих конкурентов? В какой степени организация полагается на навыки и ресурсы своих партнеров? Как она управляет своими границами?

5. Управление взаимоотношениями с заинтересованными сторонами и между ними

Какие цели преследуют собственники, кредиторы, наемные работники, менеджеры, поставщики, потребители и конкуренты в своих взаимоотношениях с организацией? Существуют ли противоречия между этими целями? Как распределяется власть между заинтересованными сторонами? Насколько важны ресурсы, получаемые организацией от каждой из этих сторон? Каково влияние на организацию со стороны регулирующих государственных органов, налоговых органов, политиков, избирателей или средств массовой информации?

Задание 1.1

Рассмотрите важный стратегический выбор, который пришлось совершить Вашей организации на уровне Вашей управленческой сферы ответственности.

С какими из перечисленных выше стратегических вопросов связан данный выбор?

Если Вы чувствуете, что не способны определить стратегический выбор, совершенный Вашей организацией, рассмотрите важный выбор, совершенный Вами в личной жизни. Это может быть решение изменить место работы или карьеру, переехать в другую страну или регион, создать семью или основать собственный бизнес.

.....

.....

.....

.....

.....

Вы должны также поразмышлять о способе, которым был совершен окончательный выбор. Применялась ли явно установленная и запланированная процедура? Было ли это письменно не зафиксированное индивидуальное решение? Являлось ли это решение реакцией на конкретную стратегическую проблему? Было ли это решением, принятым в ответ на оперативные или тактические потребности, но, тем не менее, имевшим стратегические последствия? Существовала ли ясная цель в момент принятия решения? Повлиял ли способ принятия решения на круг рассмотренных вопросов, сбор данных и, наконец, на само решение?

1.4. КАК ФОРМИРУЕТСЯ СТРАТЕГИЯ?

В некоторых организациях стратегические решения и выбор явно формулируются в стратегическом плане и планах действий, составляемых для реализации стратегического плана. В других организациях официальные стратегические планы отсутствуют, а стратегические решения принимаются и координируются в уме одного человека, например собственника малого предприятия. Кроме того, решения могут приниматься нескоординированно, в связи с оперативными вопросами, имеющими, тем не менее, стратегические последствия. Наконец, часто может создаться впечатление, что организации просто реагируют на стратегические ситуации и важные проблемы, ничего не решая заблаговременно.

Стратегия по плану и замыслу

В сознании многих людей стратегия тесно ассоциируется с планированием. Если стратегическое планирование предвещает стратегические действия, стратегия может быть охарактеризована как принятие определенного направления действий, спланированного посредством линейного последовательного процесса анализа, формулирования и применения.

Суть линейного, последовательного характера стратегического планирования продемонстрирована на рис. 1.3.

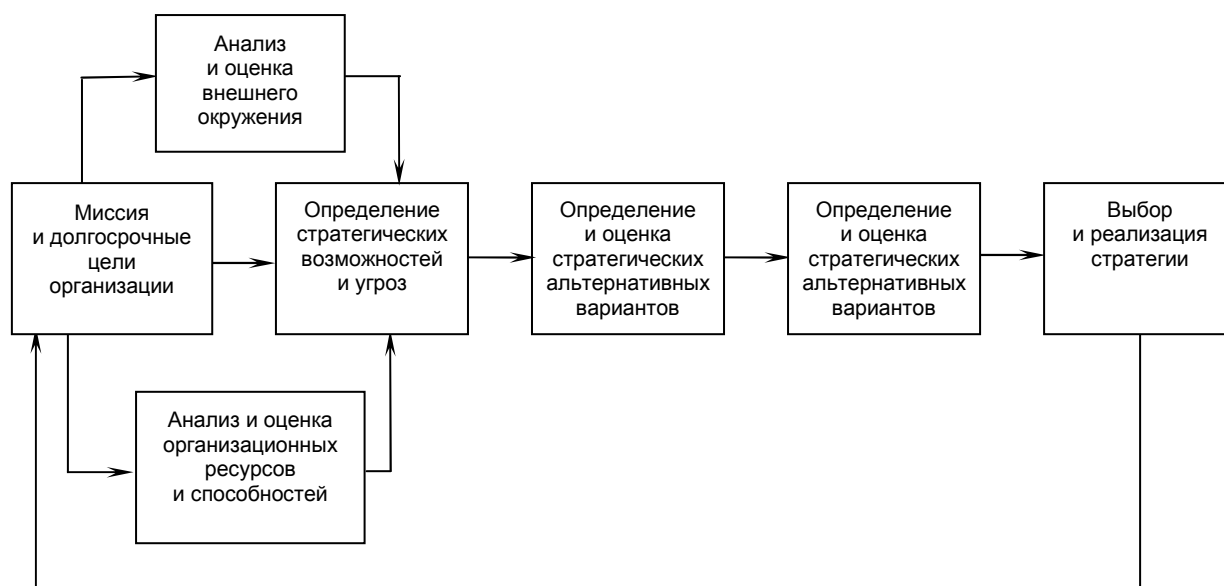


Рис. 1.3. Процесс стратегического планирования

Подобно большинству линейных моделей планирования, эта модель характеризуется следующими ключевыми особенностями:

- 1) рекомендуемый процесс включает в себя несколько последовательных дискретных этапов;
- 2) процесс начинается с определения или прояснения миссии и текущих целей организации;
- 3) оцениваются внутренние ресурсы и способности организации и ее внешнее окружение;
- 4) формулируется несколько альтернативных стратегических вариантов;
- 5) на этапе отбора альтернативные стратегические варианты оцениваются по их соответствию целям и ценностям организации и осуществимости;
- 6) результатом процесса принятия стратегического решения является окончательный выбор стратегии, за которым следует ее реализация.

При таком систематическом и последовательном подходе стратегия организации создается в определенный момент, что поощряет менеджеров мыслить целостно и явно формулировать стратегическое направление.

Можно выделить две разновидности линейного подхода к выработке стратегии, различающиеся степенью формализации процесса планирования (Минцберг, 1990):

- **Стратегия по замыслу.** В рамках этого подхода формирование стратегии рассматривается как прерогатива высшего менеджмента или даже одного лица – президента или собственника. Это подход типа «сверху – вниз» или «приказ – контроль», при котором стратегические решения принимаются высшим руководством; оно доводит их до сведения подчиненных и контролирует выполнение с помощью систем бюджетов и вознаграждений. Центральная роль отводится «полководцу-стратегу», полагающемуся в анализе и формулировании стратегии на индивидуальные навыки, мастерство, опыт и интуицию.

- **Стратегия по плану.** В рамках этого подхода формирование стратегии представляется в виде последовательности процедур рационального планирования. Процесс необязательно относится к типу «сверху – вниз»: корпоративный план может представлять собой совокупность планов отдельных бизнес-подразделений, а процессы типа «сверху – вниз» и «снизу – вверх» могут сочетаться. В любом случае процесс направляется успешным опытом и рациональными средствами анализа, формулирования и реализации стратегии. Свидетельством использования этого подхода часто является наличие специальных планирующих подразделений и/или официальных документов, в которых явно сформулированы планы и политика организации.

Линейные подходы к стратегии и стратегическому планированию были весьма популярны в 1960- и 1970-е годы, отмеченные появлением крупных плановых отделов в таких корпорациях, как «Дженерал Электрик» (*General Electric*) и «Эксон» (*Exxon*). С тех пор их популярность значительно уменьшилась (вместе с размерами плановых отделов). Основное возражение против этого подхода заключается в том, что на практике процесс анализа, формулирования и применения стратегии редко бывает линейным и последовательным.

Стратегия как образ действий

Линейный последовательный подход, как правило, приводит к конкуренции явных стратегических намерений, ясно выраженных до применения стратегии. Однако стратегические намерения могут оказаться нереализованными на практике, а стратегия может возникнуть самопроизвольно как ясный и согласованный образ действий, отвечающий определенным стратегическим целям.

Сравнение задуманной и реализованной стратегии позволяет нам отличить стратегию преднамеренную, т.е. реализованную в соответствии с намерениями и планами руководства, от стратегии стихийной, т.е. реализованной при отсутствии соответствующих намерений (рис. 1.4).

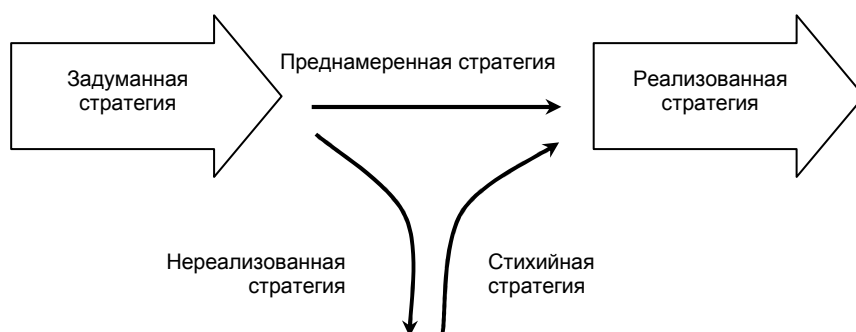


Рис. 1.4. Преднамеренные и стихийные стратегии

Стихийная стратегия – это образ действий, который предполагает наличие согласованности и последовательности в поведении организации, несмотря на отсутствие четко сформулированных до начала действий намерений относительно целей и/или методов их достижения (отсутствие согласованности и последовательности означало бы отсутствие стратегии).

Стихийная стратегия не означает отказ высшего руководства от контроля над деятельностью организации. Она должна быть результатом осознанного выбора высшего руководства, способного проявлять гибкость, чуткость, умение обучаться. Эта способность особенно важна, когда внешнее окружение невозможно понять полностью из-за его сложности и нестабильности и невозможно игнорировать из-за его сильного влияния на организацию. Открытость стихийным стратегиям позволяет руководству действовать в условиях неопределенности, т.е. реагировать на изменяющуюся реальность, вместо того чтобы пребывать в плену неизменных иллюзий.

Стихийная стратегия предполагает увеличение самостоятельности работников и способствует сплоченности организации, тогда как преднамеренная стратегия, предполагающая наличие жесткого централизованного контроля, может провоцировать иерархическую разобщенность.

Разумеется, преднамеренная стратегия не является абсолютным злом. В конце концов, никто не освобождал высшее руководство организации от обязанности управлять процессом формирования стратегии. Для выполнения этой обязанности высшее руководство должно контролировать стратегические аспекты деятельности подчиненных. В тех случаях, когда высшее руководство имеет доступ к необходимой информации, а внешнее окружение предсказуемо или контролируемо, может оказаться целесообразным отложить на время стратегическое обучение и добиваться исполнения изначальных стратегических намерений с максимальной решимостью.

Шесть уроков стихийных стратегий по Минцбергу и Мак-Хью перечислены в блоке 1.2.

Блок 1.2. ШЕсть УРОКОВ СТИХИЙНЫХ СТРАТЕГИЙ

Минцберг и Мак-Хью (Mintzberg and McHugh, 1985), рассматривая способы наилучшего использования стихийных стратегий, провели аналогию с сорняками. Авторы вывели шесть уроков из этой аналогии:

1. Стратегии поначалу растут, подобно сорнякам на огороде, а не выращиваются, как помидоры в теплице.
2. Подобно сорнякам, способным пускать корни в самых неожиданных местах, стратегии могут формироваться всюду, где работники обладают способностью обучаться на собственном опыте и имеются ресурсы, необходимые для реализации этой способности.
3. Стратегии становятся организационными, когда они распространяются на всю организацию, т.е. отражаются в поведении организации как целого. Сорняки могут распространиться по всему огороду и вытеснить культурные растения. То же верно по отношению к стихийным стратегиям.
4. Процесс распространения стихийной стратегии необязательно осознается и управляется менеджерами.
5. Организации переживают периоды конвергенции и дивергенции. Периоды эволюционных изменений стратегии могут прерываться скачкообразными изменениями, когда в результате экспериментирования и переосмысления основ возникают новые стратегические темы.

6. Управление стратегическим процессом означает не навязывание задуманной стратегии, а признание стихийного характера стратегии и своевременное вмешательство. Менеджеры должны способствовать формированию климата, в котором могут развиваться различные стратегии. Для этого они могут использовать гибкие структуры, идеологию сотрудничества и общие направляющие стратегии.

Модели обработки информации

Можно выделить два основных подхода к обработке информации при принятии стратегических решений:

1. **Информация может обрабатываться в направлении «снизу – вверх».** Это означает, что стратегическое мышление направляется процессом сбора информации. Стратег исследует всю имеющуюся информацию о стратегической проблеме или стратегическом вопросе, сравнивает все возможные варианты действий и принимает решение после детального рассмотрения всех возможностей.
2. **Информация может обрабатываться в направлении «сверху – вниз».** Данный подход к обработке информации основывается на применении уместных теорий и моделей к конкретным ситуациям, с которыми мы сталкиваемся. В этом случае теории, объясняющие, как устроен мир, и подсказывающие, какая стратегия будет успешной, постепенно создаются стратегами на основании опыта прошлых успехов и неудач. Такие теории необязательно оказываются сложными, чаще это простые эмпирические правила или рецепты действий.

В действительности большинство стратегических решений принимаются с использованием готовых теорий и моделей, т.е. согласно схеме «сверху – вниз». Причина заключается в том, что основанные на прошлом опыте модели и теории позволяют оценить значимость недостающей информации, благодаря чему обработка информации и интерпретация возникшей ситуации значительно облегчаются и ускоряются. Чем более рутинной является стратегическая проблема, тем более эффективным обещает стать подход «сверху – вниз».

Однако новизна стратегической проблемы может сделать обработку информации по схеме «сверху – вниз» неуместной и бесполезной. Парадоксально, но это не означает, что обработка информации по схеме «снизу – вверх» обязательно будет более полезной для принятия решений в новых ситуациях. Неопределенность и неоднозначность, характеризующие новые ситуации, могут сделать их неподдающимися аналитическим методам сбора данных, используемым в процессе обработки информации по схеме «снизу – вверх».

Неопределенность при принятии стратегических решений

Стратеги постоянно сталкиваются с неопределенностями при принятии стратегических решений. Часто неопределенность просто отражает отсутствие необходимой информации. В других случаях она является результатом

принципиальной невозможности знать будущее. Неуверенность в достоверности информации или противоречивость результатов ранее совершенных действий могут сделать неопределенными последствия стратегических решений.

Эрл и Хопвуд (Earl and Hopwood, 1980) предложили матрицу для классификации подходов к принятию стратегических решений в зависимости от уровней неопределенности относительно целей и/или последствий действий (рис. 1.5).

**Уровень неопределенности относительно
целей действий**

		Сравнительно низкий	Сравнительно высокий
Уровень неопределенности относительно последствий действий	Сравнительно низкий	РАСЧЕТ	СОГЛАШЕНИЕ
	Сравнительно высокий	СУЖДЕНИЕ	ОЗАРЕНИЕ

Рис. 1.5. Ситуационная модель принятия стратегических решений

Представленная матрица ситуационного принятия решений подсказывает уместные подходы к принятию решения в зависимости от условий, в которых оно принимается. Здесь принята точка зрения, согласно которой не существует единственного наилучшего способа принятия стратегических решений и выбор наиболее подходящего способа в каждом конкретном случае зависит от уровня и характера неопределенностей, с которыми сталкивается менеджер.

Данная ситуационная модель помогает лучше разобраться в сложных процессах принятия стратегических решений, в которых Вы участвуете, что способствует повышению эффективности принимаемых решений.

Подводя итог изложенному в этом разделе, мы можем сказать, что не существует единственного верного подхода к формированию организационной стратегии: в теории стратегического менеджмента разные авторы делают акцент на разных аспектах стратегического процесса в организациях, а на практике – в разных организационных контекстах уместны разные подходы к формированию стратегии.

В блоке 1.3 Вы можете познакомиться с еще одним подходом к формированию стратегии, предложенным Майклом Джейкобайдсом (Michael G. Jacobides) из Лондонской школы бизнеса.

Блок 1.3. СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЦЕНАРИЕВ

Если бы Вас попросили назвать главную отличительную особенность нынешней деловой среды, Вы наверняка сказали бы, что она нестабильна, что эта нестабильность беспрецедентна и неудержима и что вряд ли ситуация выправится в обозримом будущем. Глобализация, новые технологии, изменение законодательства, демографические сдвиги и экологические требования – все это постоянно преобразует конкурентный ландшафт. Как следствие, стремительно изменяется сама природа большинства отраслей, и на глазах изумленных компаний их конкуренты, поставщики и клиенты становятся абсолютно не такими, что прежде.

Компаниям следует разрабатывать стратегии так же, как драматурги разрабатывают сюжеты: определиться с завязкой, т.е. с исходными позициями, выстраивать ходы и повороты, предугадывать решения и мотивы всех игроков. Вместо того чтобы вычерчивать и анализировать графики или вписывать в таблицу цифры, руководителям следует заняться словесным творчеством, создавая то, что я называю сценарием пьесы: описать действующих лиц бизнеса, показать, как они связаны между собой, как создают стоимость и зарабатывают прибыль по мере изменения бизнеса и состава участников рынка, изложить правила, по которым они живут, разработать свои сюжетные линии, главную и вспомогательную, и расписать свои роли.

Слова намного доходчивее диаграмм добавленной стоимости. В мире, где ничто не стоит на месте, руководители могут с помощью слов раскрывать мотивы и роли организаций, которые изменяют расстановку сил в отраслях, эволюцию правил и взаимоотношений в бизнесе и сюжетные линии, связывающие настоящее с будущим.

Сценарий пьесы — не просто метафора. Это — методика, которая помогает компаниям преуспевать, несмотря на все усложняющуюся конкурентную среду, анализировать происходящее и грамотно действовать.

Драматургия сценария заставляет руководство сосредоточиться не на симптомах, а на причинах изменений; она объясняет логику удачных стратегий и допущений, на которых эти стратегии базируются. Сценарий дает представление о том, сколько продлятся хорошие времена и сколько – плохие, как будут смещаться центры создания стоимости, т. е. позволяет компаниям постоянно проверять правильность своих прогнозов. Он предполагает появление других игроков и новых связей – в других моделях этот важный момент упускается из виду, хотя смежники и конкуренты все чаще выступают в одном лице. В отличие от графиков и стратегических карт, которые фиксируют нынешнее «амплуа» компании, сценарий рассматривает и возможность преуспеть на новом поприще. По мере изменения конъюнктуры и расстановки сил он предупреждает компанию о новом повороте сюжета.

Отбор действующих лиц, их характеристика, описание их ролей, продумывание интриг, основных и вспомогательных сюжетных линий — простой, но точный подход к стратегическому планированию. Расскажу о нем подробнее.

Сценарий также помогает компаниям отказаться от само собой подразумеваемых установок традиционного стратегического планирования. Каким образом? Во-первых, представление о компании, которая в гордом одиночестве героически сражается с конкурентами на медленно изменяющемся поле бизнеса, стремительно устаревает — теперь многие признают, что успех определяется динамикой деловой среды и взаимосвязями. Во-вторых, сценарий отмечает идею четко упорядоченной отрасли с раз и навсегда заданными потребителями и поставщиками, так как показывает, что компании могут быть конкурентами, потребителями и поставщиками в одном лице. Он не разделяет бизнес на части, а описывает многочисленные взаимоотношения, которые компания должна выстраивать и контролировать. В-третьих, он делает акцент не столько на распределении ресурсов и прибыли, сколько на месте компании в общей сети создания стоимости. Сейчас, когда границы отраслей размыты и главными действующими лицами становятся государственные учреждения и некоммерческие организации, компаниям нужны методики, которые помогли бы им проложить верный путь. Наконец, в сценарии речь идет не столько о происходящем в конкретном секторе, сколько о том, как будет изменяться рынок: как компании из одной части цепочки создания стоимости могут попытаться переломить свою судьбу, убрав с дороги других игроков.

Три этапа создания стратегического сценария

Этап 1. Составьте сценарии для нынешнего момента. Прежде всего опишите в самом широком контексте ту сцену, на которой действует Ваша компания. При этом имейте в виду три важные вещи. Во-первых, нужно выявить всех игроков своей отрасли. Какие роли они исполняют и каковы их интересы? Начните с того, как Вы сами себе это представляете, но не забудьте рассмотреть каждую роль и с точки зрения самих игроков, например потребителей и регулирующих органов. Реальность, как в фильме Акиро Куросавы «Расёмон», зависит от того, кто Вам о ней повествует. Если Вы видите всех игроков и их мотивы, то легко поймете, как развивается сюжет в Вашем сценарии и какие преимущества получит Ваша компания, если Вы этот сценарий измените.

Во-вторых, определите, что связывает между собой действующих лиц и какими правилами они руководствуются в своих взаимоотношениях. Допустим, связь между компанией, которая хочет стать публичной, коммерческим банком, страховщиками, биржей и кредитно-рейтинговыми агентствами, равно как и гонорары, которые они получают, хорошо известны. Поняв суть взаимоотношений действующих лиц, их связей с государственными и некоммерческими организациями, легче понять, как эти связи могут измениться. Необходимо также выяснить, по каким правилам живет в настоящее время отрасль: они могут быть зафиксированы в нормативно-правовых актах или быть частью традиции.

В-третьих, сформулируйте логические принципы, опираясь на которые Ваша компания создает стоимость и получает прибыль сейчас. Это важно, если Вы хотите пересмотреть свою стратегию. Подумайте, в чем заключается уникальность Вашего предложения. Тут уместно воспользоваться методом кривых ценности. Что такого делает Ваша компания, чего не могут делать другие? Что дает Вам возможность распределять прибыль так, чтобы не обескровливать себя, отдавая ее своим сотрудникам и поставщикам?

Этап 2. Перепишите свой сценарий. Затем нужно пересмотреть сценарий своей компании и по возможности всей отрасли, для чего провести ревизию всех действующих лиц и их ролей. Можете ли Вы привлечь в сектор новых игроков? Почему, например, первенство держит поисковая система Google и ей нет равных? Потому, что в Google умеют определять, какие партнеры могут включиться в цепочку создания стоимости именно там, где нет ее самой. Очень разборчиво заключая деловые альянсы, компания становится главным персонажем — тем, кто занимает самую выгодную позицию в сети взаимоотношений или контролирует особо значимые звенья в цепочке создания стоимости.

Многие компании исходят из устаревших представлений о роли остальных действующих лиц и потому упускают шанс выгодно перестроить свои отрасли или зарабатывать больше прибыли. Попробуйте представить себе, как могла бы Ваша компания изменить роли нынешних или будущих игроков. Если Вы как-то иначе решаете, кто что должен делать, это, как правило, отражается на том, кто что будет получать. Допустим, фармацевтические компании хотят изменить роль «плательщиков», заставив их распространить страховку на выписываемые по рецепту лекарственные средства. Одновременно они изменяют и роль пациентов, которые не могут просто пойти и купить препарат, поскольку сначала им надо обратиться к врачу.

Далее, подумайте, может ли Ваша компания изменить правила взаимодействия с другими игроками. Например, *Merck Serono* выпустила в продажу электронный инжектор *easurod*, с помощью которого пациенты могут самостоятельно и безболезненно делать себе подкожные инъекции гормона роста. Это устройство фиксирует, как часто человек пользуется им и какие дозы вводит. С появлением *easurod* врачи и страховщики стали видеть в *Merck Serono* желанного партнера.

Компании могут изменять и способы коммерциализации своих продуктов и услуг. Так, в последнее время ИТ-фирмы, которые «сдают напрокат» оборудование и программное обеспечение, стали назначать своим клиентам цену в зависимости от того, какими конкретно приложениями воспользовался арендатор и сколько раз: это не только приводит к снижению валовой прибыли в секторе аренды техники, но и причиняет ущерб производителям, поскольку клиенты уже не могут требовать аппаратуру конкретных марок. Как правило, лучше всего укреплять свои доминирующие позиции, создавая новые структуры за пределами традиционных рынков. В частности, *Jordance & Ryvita Company*, британская компания, производящая сухие завтраки и хлебцы, способствовала созданию *Conservation Grade*, организации, которая сертифицирует производителей биопродуктов. Это позволило *Jordance & Ryvita Company* предложить больше денег фермерам, которые пользуются только чистыми технологиями выращивания зерновых, и тем самым привязать их к себе. Вместе с тем она укрепила свою репутацию «зеленой» компании. Кроме того, *Jordance & Ryvita* может доставлять натуральные изделия из дробленого зерна потребителям прямо на дом, на предприятия и в офисы и тем самым оградить себя от розничных сетей, которые требуют снижения цен.

Наконец, следует проанализировать, что дает возможность Вашей компании создавать стоимость и получать прибыль. Подумайте, что нужно другим участникам и как можно воспользоваться этим, чтобы повысить свои доходы, рентабельность или стоимость активов. *Intravest*, например, пришла к выводу, что клиенты желают приобретать не собственность, а «свободное время вне дома», и перешла от застраивания земельных участков к строительству крупных экспериментальных курортов, где можно и отдохнуть, и заняться спортом, и поправить здоровье. В этой своей новой роли *Intravest* взаимодействует с организациями, готовыми, не подчиняя ее себе, обеспечить ее клиентам полезный и приятный досуг. *Intravest* при этом остается собственником курортов, и стоимость ее активов растёт.

Этап 3. Подготовьте свой сценарий к будущему. Теперь надо убедиться, что Ваш сценарий допускает пертурбации в Вашем бизнесе. Очень важно понять, что будет с Вашей компанией, если изменятся запросы потребителей. Кто Ваши клиенты, что им нужно, как они покупают и кто задает тон в отрасли — все это взаимосвязано. Руководители часто думают, что если их предприятия заняли прочное положение в цепочке создания стоимости, то успех им гарантирован. Но некогда всемогущие компании не раз терпели фиаско или вынуждены были осваивать другой бизнес, потому что их сценарии развития оказывались ненадежными. *IBM* когда-то считала, что раз она самый продвинутый производитель, то она и будет преобладать в разработке микропроцессоров и операционных систем. Но с какого-то момента покупать компьютеры стали не только фирмы, но и физические лица, и тогда изменились сами потребности пользователей: техническое обслуживание, а значит, и производство компьютеров по значимости отошли на второй план, и важнее всего стал пользовательский интерфейс. *IBM* пришлось перестраиваться.

ИКЕА подготовилась к будущему в нескольких отношениях. Феноменальный успех шведской компании объясняется не только низкой стоимостью ее конструкторских решений; этим могут похвастаться и другие фирмы. Дело еще и в том, что *ИКЕА* тщательно выстраивает принципы взаимодействия со своими поставщиками. Она сформулировала правила, которые вынуждают их постоянно повышать качество и сокращать издержки. Предвидя будущий дефицит древесины (один из материалов, с которым работает компания), *ИКЕА* купила леса в Польше и странах Балтии. Это дает ей возможность контролировать стоимость пиломатериалов и компенсировать вред для окружающей среды от заготовки леса, возобновляя посадки на принадлежащих ей землях. Кроме того, *ИКЕА* сотрудничает со Всемирным фондом дикой природы и пропагандирует принцип рационального использования лесов, поддерживая его на деле. Сейчас изменяется рынок осветительных приборов, и *ИКЕА* приобретает только те предприятия, благодаря которым она могла бы реализовывать составленный ею сценарий. Если раньше она делала ставку на торговлю мебелью, то теперь ее задача — занять главенствующее положение на рынке недорогих «удобных и функциональных товаров для обустройства дома» и тем самым изменить к лучшему повседневную жизнь многих людей.

Если Вы разгадаете мотивацию других игроков и поймете, что служит для них стимулом, Вы сможете подготовить ответные меры. Вот яркий пример быстрорастущей компании *Velti*. Сценарий ее развития постоянно менялся. Сначала *Velti* занималась программным обеспечением для интернет-торговли, потом — для электронной коммерции. Она разрабатывала программы для банков, телекоммуникационных и рекламных агентств. Сейчас *Velti* — поставщик ПО для мобильного маркетинга и рекламы. В каком-то смысле *Velti* все время изменяла свое окружение, предварительно изучив, как развиваются роли основных действующих лиц. *Velti* постоянно пересматривает свою стратегию. Она выясняет, что нужно бизнесу, и ищет выгодные возможности, которые не заинтересовали бы крупных игроков. В частности, чтобы продавать свое ПО для мобильного маркетинга и рекламы, *Velti* заключила альянс с несколькими европейскими рекламными агентствами. А чтобы данные агентства не рассматривали ее как потенциального соперника, *Velti* использует совершенно новую для рекламного бизнеса схему распределения доходов — этим она гарантирует себе, что партнеры не будут воспринимать ее как потенциального соперника.

Кроме того, компании могут встроиться в уже сложившиеся производственные цепочки, освоив нечто новое и предлагая другим игрокам взаимовыгодные отношения. Именно так действует *Intel*, осваиваясь на рынке мобильных интернет-устройств (смартфоны) и бытовой электроники (интернет-телевизоры). Хотя продукция *Intel* базируется на том же наборе команд, что и все семейство 86 процессоров, на которых работают ПС последних двух десятилетий, ей пришлось заняться тем, чего прежде она не делала. Она заключила деловые союзы с другими организациями, чтобы создать платформу, объединяющую поставщиков ПО для мобильного Интернета и прочих электронных устройств с производителями «железа».

Источник: по материалам статьи Джейкобайдс М. Добротный сюжет как фактор успеха. – *Harvard Business Review*. – Май 2010 г.

Задание 1.2

Какой подход к формированию стратегии и принятию стратегических решений доминирует в управленческой практике Вашей организации? В чем Вы видите сильные и слабые стороны такого подхода?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Стратегические решения редко являются результатами отдельных изолированных решений. Чаще они возникают из потока предшествующих решений. Соответственно Минцберг и Уотерз (1985) определили стратегию как «закономерность в потоке действий» или «образ действий».

По мнению представителей школы стратегического планирования, менеджеры должны быть способны с помощью инструментов планирования разрабатывать оптимальные стратегии, основанные на результатах объективного анализа всей собранной информации. Кроме того, менеджеры должны быть способны с помощью систем стратегического контроля эффективно и результативно реализовывать сформулированные стратегии.

Однако для большинства организаций подлинно плановый подход к формированию стратегии остается не более чем намерением. Почему подлинно плановый подход к формированию стратегии столь трудно реализовать? Один из возможных ответов на этот вопрос связан с познавательными способностями и мотивами менеджеров. Ранее мы говорили о схеме обработки информации «сверху – вниз». В этой модели руководящая роль в процессе познания отводится ментальным моделям, основанным на прошлом опыте и убеждениях людей. Люди предпочитают эту схему обработки информации по двум причинам. Во-первых, она упрощает и ускоряет процесс познания. Мы экономим время при сборе информации, поскольку опыт подсказывает нам, какая информация является важной. Во-вторых, многие управленческие ситуации настолько сложны, что менеджеры просто не в состоянии уделить равное внимание всем аспектам. Проиллюстрируем сказанное на простом примере. Когда Вы читаете в поезде, Ваше внимание сконцентрировано на тексте, напечатанном на странице, и Вы можете не замечать происходящего вокруг, например не слышать, о чем разговаривают сидящие напротив Вас пассажиры. Таким образом, мы вынуждены игнорировать часть имеющейся информации, для того чтобы быть способными уделить должное внимание наиболее важной информации. Ментальные модели помогают нам решать, какой информации следует уделить внимание. Основываясь на наблюдаемой избирательности внимания менеджеров, Саймон (Simon, 1957) разработал концепцию ограниченной рациональности; согласно этой концепции, люди принимают решения на основании той информации, которой они уделяют внимание.

Концепция ограниченной рациональности объясняет невозможность реализации полностью планового подхода к формированию стратегии ограниченностью познавательных способностей менеджеров. Кроме того, мотивы менеджеров могут значительно отличаться от мотивов других заинтересованных сторон – акционеров, рядовых работников, лидеров профсоюзов, политиков и местной общественности. Преследуя собственные цели и будучи вынужденными учитывать цели других влиятельных заинтересованных сторон и ограничивать принимаемую во внимание информацию, менеджеры часто ищут не оптимальные, а удовлетворительные решения, т.е. решения, представляющиеся достаточно хорошими в свете противоречивых целей. Однако, несмотря на нереальность полностью планового подхода к формированию стратегии, стратегическое планирование может быть весьма полезным для обеспечения устойчивого развития организации.

1.5. СОСТАВЛЯЮЩИЕ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ

Обоснованием важности стратегии служит тот факт, что она оказывает значительное влияние на потенциальное долговременное выживание и развитие организации. Успешная стратегия обеспечивает организации устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Почему же одни организационные стратегии бывают более успешными, другие менее, а некоторые вообще приводят к краху?

Отвечая на этот вопрос, мы выделили четыре основные составляющие успешной стратегии:

1. Простые и непротиворечивые цели и ясное видение будущего.
2. Глубокое понимание внешнего окружения.
3. Доскональное знание организационных ресурсов и способностей.
4. Результативная реализация выбранных стратегий.

Простые и непротиворечивые цели и ясное видение будущего

Видение будущего – это словесная картина того, какой организация хочет стать в будущем, через 5, 10, 15 лет. Формулировка видения не должна быть абстрактной. Она должна как можно конкретней описывать картину желаемого будущего организации и служить основой для формулирования целей и стратегии. Типичные элементы формулировки видения будущего организации – сфера деятельности, будущая оценка компании с точки зрения клиентов, работников, поставщиков и т.д., области лидерства, ключевые компетенции.

Цели более конкретны, чем видение. Цели выражают специфические ожидания групп заинтересованных сторон и определяют вехи на пути организации к желаемому будущему. Во многих случаях цели поддаются количественному измерению. Соответственно успехи или неудачи организации могут определяться исходя из формулировок ее целей. Явные формулировки целей обычно присутствуют в формальных процессах стратегического планирования.

Организация измеряет свой успех по степени достижения различных стратегических целей, среди которых наиболее широко распространенными являются следующие:

- **Прибыльность** – это важнейший целевой показатель деятельности для большинства коммерческих организаций. Для оценки прибыльности используются либо абсолютная величина прибыли, либо относительные коэффициенты, такие как отдача на капитал или акцию. Однако прибыльность необязательно является доминирующей целью коммерческой организации, а организации государственного и благотворительного секторов не преследуют цели максимизации прибыли.
- **Рост** – для многих организаций, особенно для тех, которые выходят на новые рынки, рост является доминирующей целью.
- **Ценность для акционеров.** Поскольку акционеры являются владельцами коммерческих организаций, логично предположить, что одной из главных целей такой организации должна быть максимизация ценности вкладов акционеров. Представляется удивительной незначительная степень,

в которой эта цель отражена в процессах стратегического менеджмента, хотя некоторые организации связывают свои стратегии с результатами анализа акционерной ценности. Такое положение объясняется отчасти практической непригодностью акционерной ценности как основы для принятия управленческих решений, отчасти ограниченностью контроля, который способны осуществлять акционеры над менеджерами, распоряжающимися их (акционеров) активами.

- **Удовлетворенность потребителей.** В приведенных выше описаниях трех типичных организационных целей игнорируются интересы потребителей, без которых невозможно выживание ни коммерческих, ни некоммерческих организаций. Обострение конкуренции, разрушение монополий и усиление власти потребителей – все эти факторы вынуждают коммерческие организации уделять большее внимание интересам потребителей.

Некоторые организации преследуют более специфичные цели, связанные с операциями, инновациями и удовлетворенностью работников. Все больше организаций, хотя и вынужденно, обретают понимание того, что при постановке целей деятельности необходим сбалансированный учет потребностей широкого спектра *заинтересованных сторон*.

Задание 1.3

Мы опять предлагаем Вам подумать об организации, с которой Вы лучше всего знакомы. Сформулируйте ниже Ваше понимание видения будущего и стратегических целей Вашей организации.

Видение будущего:

.....

.....

.....

Стратегические цели:

.....

.....

.....

Глубокое понимание внешнего окружения

Эта тема является основной в стратегическом менеджменте. Базовый постулат теории стратегии заключается в том, что «приспосабливание» организации к ее окружению или «соответствие» организации ее окружению является важным условием ее успеха (блок 1.4).

Роберт Грант – один из основоположников ресурсного подхода к стратегии – дает такое определение стратегии:

Стратегия – это согласование организацией своих внутренних ресурсов и способностей с возможностями и угрозами, создаваемыми ее внешним окружением.

При этом идея о необходимости стратегического соответствия между уникальным набором ресурсов и способностей организации и ее окружением может показаться соблазнительно простой. Однако упрощенное понимание стратегического соответствия приведет в долгосрочной перспективе скорее к неудаче, чем к успеху. Для адекватной трактовки этого понятия требуется учитывать следующие факторы:

- Приспосабливание организации к ее окружению является динамичным и интерактивным процессом. Способность организации сохранить успех, достигнутый благодаря ее нынешней стратегии, зависит от того, как организация развивает свои стратегические ресурсы и способности, приспосабливаясь к новым вызовам своего окружения. Из самой природы конкуренции следует, что организация должна быть постоянно готова к маневрированию, поскольку ее бизнес в любой момент может оказаться убыточным вследствие изменения предпочтений потребителей или агрессивных действий конкурентов. Следовательно, организация должна не просто поддерживать соответствие своих ресурсов и способностей своему окружению, но и быть способна предсказывать изменения в окружении, влиять на баланс сил в этом окружении и развивать свои способности и ресурсы для овладения новыми источниками конкурентных преимуществ.
- Приспосабливание организационных ресурсов и способностей к окружению отнюдь не предполагает некий усредненный процесс, посредством которого все конкуренты, используя одинаковые модели и схемы стратегического анализа, приходят к одинаковым выводам и принимают на вооружение одинаковые стратегии. Совершенно очевидно, что запросы и приоритеты потребителей, а также их готовность платить определенную цену за определенный товар все время изменяются. Организации обладают различными наборами ресурсов и способностей, позволяющими им взаимодействовать с потребительскими рынками и их сегментами уникальными способами. Таким образом, эффективное стратегическое соответствие должно основываться на использовании отличительных особенностей организации, уникальным образом взаимодействующих с дифференцированным окружением. Это положение вполне согласуется с предостережением такого авторитетного консультанта по бизнесу, как Брюс Хендерсон: «Ваши самые опасные конкуренты – те, которые больше всего похожи на Вас. Различия между Вами и конкурентами – основа Ваших конкурентных преимуществ» (Henderson, 1989).

Задание 1.4

Сумела ли Ваша организация в приемлемой степени приспособиться к своему окружению? Не считаете ли Вы принятый организацией подход к стратегическому соответствию неадекватным?

.....

.....

.....

.....

Возможно, организация недооценивает значение внешних или, наоборот, внутренних факторов; ограничивается реагированием на внешние воздействия, не прибегая к упреждающим действиям; удовлетворяется получением благ от существующих ресурсов, способностей и конкурентных преимуществ; проводит стратегический анализ таким образом, что ее стратегия оказывается типа «я тоже», т.е. похожей на стратегию ее конкурентов? Можете ли Вы указать применяемые организацией приемы приспособления своего уникального набора ресурсов и способностей к внешнему окружению, делающие ее отличной от ее конкурентов?

Блок 1.4. Чувствительность к внешнему окружению

Изменения и обучение начинаются с восприятия. Ни человек, ни организация не начнут изменяться, не увидев во внешнем окружении событий или процессов, влияющих на их выживание и процветание.

Открытый и обращенный к внешнему миру менеджмент компании – необходимое условие и отправная точка успешных организационных изменений. Однако здесь важно видеть отличие между способностью менеджмента распознавать возможности и угрозы внешнего окружения и осуществлением организационных изменений, для того чтобы извлечь преимущества из возможностей и минимизировать негативные последствия угроз. Существует значительное отличие между компаниями, которые «слепо смотрят» на возможности и угрозы, и теми, кто реагирует и меняется.

Бывают времена, когда продукция компании, ее технология, взаимодействие с потребителями и трудовые отношения находятся в гармонии с внешним окружением. В такой ситуации сущность управления заключается в распределении ресурсов для содействия росту и развитию. Но наступает момент, чаще всего в этот период компания уже хорошо организовала свою деятельность, когда внешнее окружение изменяется и перестает гармонизировать со сложившимся «устройством» компании. Если это фундаментальная дисгармония, то требуются и фундаментальные изменения. Таким образом, отправной точкой оценки масштаба предстоящих изменений является оценка рассогласования организации со своим внешним окружением. Чтобы осуществлять изменения, компания должна видеть, что происходит в ее внешнем окружении. Однако, как показывает практика, руководителям компаний трудно сохранять восприимчивость к внешнему окружению и видеть сигналы перемен в нем заблаговременно.

Почему так много компаний слепы и глухи к тому, что происходит вокруг них? Есть пять наиболее распространенных ответов на этот вопрос:

1. Руководители компаний недостаточно умны.

Бизнес-аналитики и ученые, получив преимущества анализа слишком поздно, часто намекают на это. Но проблема, состоящая перед руководителем в условиях перемен, не в том, чтобы действовать в изоляции, а в привлечении всего коллективного разума компании для совместного предвидения проблемы.

2. Мы можем видеть, только когда кризис открывает нам глаза.

С психологической точки зрения у большинства людей существует сопротивление изменениям, обычно полезное как для отдельного человека, так и для общества в целом. Это защищает нас от перемен ради перемен. Но когда изменения требуются для выживания, сопротивление должно быть преодолено, и самый действенный способ такого преодоления – глубокая и продолжительная боль. Организационным эквивалентом боли является кризис, который обуславливает многие фундаментальные организационные изменения.

Несмотря на стресс, многие руководители получают удовольствие от кризиса: наконец-то можно поработать без долгих совещаний, быстро принимая решения и оперативно действуя. Означает ли это, что кризисы – единственный путь для обучения и развития компании? Или что кризисы обязательно порождают организационное обучение? Обычно в таких случаях реализуется следующий типичный сценарий:

- **Восприятие неизбежности перемен**

В какой-то момент, по мере того как перспективы компании ухудшаются и опасность становится очевидной, достигается консенсус, вынужденный или добровольный, относительно неизбежности перемен.

- **Ограниченность вариантов выбора в условиях срочности**

Так как времени мало, вариантов выбора действий недостаточно. Это необязательно лучшие варианты, круг вариантов ограничен теми, которые требуют мало времени для осуществления.

- **Выбор жестких вариантов**

Почти по определению выбираются жесткие варианты действий, разрушительные для морального климата в компании и трудные для успешного завершения без ущерба для корпоративного самосознания: решительно повысить приток наличности от клиентов, урезать затраты, сократить персонал и т.д.

- **Кризис – самоподдерживающийся цикл**

Чем глубже Вы увязаете в нем, тем от большего количества вариантов действий вынуждены воздержаться и тем меньше остается времени, что еще сильнее урезает возможности и еще глубже затягивает Вас в кризис.

Альтернативой кризису является предвидение изменений во внешнем окружении, т. е. руководители могут увидеть сигналы к переменам до того, как положение ухудшится настолько, что компания теряет варианты выбора. Но чтобы использовать предвидение, компания должна действовать скорее в соответствии с сигналами, чем с болью.

3. Мы можем видеть только то, что уже пережили.

Согласно выводам когнитивной психологии люди могут воспринимать только то, что соответствует их ментальным картам, т. е. некой матрице, уже существующей в уме и заложенной туда предыдущими событиями и опытом. Чтобы сигнал из внешнего мира был получен, он должен соответствовать коллективной ментальной модели компании.

4. Мы не можем видеть то, что эмоционально трудно увидеть.

Осуществлять серьезные изменения эмоционально трудно. Управление фундаментальными внутренними изменениями всегда менее радостно, чем управление ростом. В нерастающем рынке Вы больше не управляете распределением постоянно растущего объема ресурсов, Вам приходится урезать расходы и учиться скромности; Вы ищете новый бизнес с гораздо большими рисками, гораздо меньшим пространством для ошибок и намного более неопределенным вознаграждением. Понятно, что менеджеры, привыкшие к праздничным эмоциям роста, будут сопротивляться необходимым коррекциям в этой фазе. Смена направления всегда невесела для людей, бывших на переднем крае предыдущего направления развития компании. Вы не можете устранить эту эмоциональную боль, она необходимо дополнение к фундаментальным организационным изменениям.

5. Мы можем видеть только то, что соответствует нашему видению будущего.

Исследования в области нейробиологии свидетельствуют о том, что человеческий мозг постоянно пытается осмыслить будущее. Каждое мгновение нашей жизни мы создаем планы действий и программы на будущее. Данные планы организованы последовательно, как серии возможных действий: «Если случится это, я сделаю то». Это не предсказания, они не претендуют на то, чтобы сказать, что такое случится. Наш мозг не только создает эти временные планы на будущее, но и хранит их. Такие сохраненные планы можно назвать «памятью о будущем».

У нормального человека около 60% предвосхищаемого будущего благоприятно и 40% – неблагоприятно (если баланс смещается, мы получаем вечных оптимистов или неисправимых пессимистов). Чем здоровее мозг человека, тем больше альтернативных временных планов он создает, формируя разумный баланс между благоприятными и неблагоприятными сценариями. Мы воспринимаем нечто как имеющее смысл, если оно стыкуется по смыслу с памятью о предвидимом будущем, которой мы запаслись. Наши воспоминания о будущем работают в качестве фильтров, помогающих нам справляться с информационной перегрузкой. Мы не воспримем сигнал из внешнего

окружения, пока он не окажется имеющим отношение к одному из вариантов будущего, которые мы уже сформировали в своем воображении. Чем больше воспоминаний о будущем мы развиваем, тем более открытыми и восприимчивыми мы будем для сигналов из внешнего мира. В отличие от отдельных людей у компаний нет «встроенного естественного механизма» для выработки организационной памяти о будущем. Развитие в компании чувствительности к внешнему окружению требует от ее руководителей преднамеренного усилия «по визитам в будущее компании» – разработке временных планов и вариантов.

Источник: Ари де Гиус. Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. – С. 34–49.

Доскональное знание организационных ресурсов и способностей

Организационные ресурсы – это активы, которыми обладает организация. Организационные ресурсы обычно разделяют на три категории: материальные (физические и финансовые), нематериальные (технологии, репутация организации/бренды, организационная культура) и человеческие (квалификация, навыки, знания и мотивация персонала). Можно выделить два уровня анализа ресурсов. Основными первичными объектами анализа являются отдельные ресурсы организации: элементы капитального оборудования, индивидуальные навыки работников, патенты, бренды и т.д. Однако чтобы выяснить, как компания создает конкурентные преимущества, необходимо изучить комбинации ресурсов, совместная «работа» которых порождает организационные способности.

Составление инвентарного списка ресурсов фирмы может оказаться удивительно трудным делом. В бухгалтерских и управленческих системах большинства компаний подобные документы отсутствуют. Балансовый отчет компании предоставляет неполную и искаженную картину активов фирмы. В качестве первого шага полезно разделить ресурсы на три основные категории: материальные, нематериальные и человеческие (блок 1.5).

Блок 1.5. Оживление использования ресурсов в компании «Дисней»

Когда Майкл Изнер пришел в компанию «Уолт Дисней Продакшнз» (*Walt Disney Productions*), заняв пост президента, компания уже четвертый год подряд переживала снижение чистого дохода и цены ее акций упали до уровня, привлекательного для «хищников». За период с 1984 по 1988 год выручка от продаж компании «Дисней» возросла с 1,66 до 3,75 млрд долл., чистый доход увеличился с 98 до 570 млн долл. и биржевая стоимость компании повысилась с 1,8 до 10,3 млрд долл.

Между тем в первые три года работы Изнера в компании, сначала в качестве президента, а затем – председателя, заметных изменений в стратегии не произошло. Все крупные стратегические мероприятия компании «Дисней» (создание развлекательного центра Epcot Center, тематического парка Tokyo Disneyland в Японии, киностудии Touchstone Films и телеканала Disney Channel, а также приобретение фирмы *Arvida Corporation*) были инициированы прежним руководством.

Что же произошло? Суть перемен заключалась в мобилизации значительной ресурсной базы компании «Дисней».

Принадлежащие компании «Дисней» 28 000 акров земли во Флориде были пущены в коммерческое использование. С помощью приобретенной в 1984 году компании *Arvida Corporation*, специализирующейся в освоении земель, компания «Дисней» начала строительство гостиниц, курортов и жилья на принадлежащих ей земельных участках во Флориде. Были организованы новые аттракционы в развлекательном центре Epcot Center и создан новый тематический парк «Путешествие в диснеевские фильмы» (Disney-MGM Studio Tour). Произошла диверсификация компании «Дисней» в такие отрасли, как содержание курортов, проведение конференций и жилищное строительство.

Компания «Дисней» стала более интенсивно использовать свою огромную фильмотеку. Помимо обычной практики периодического выпуска на экраны диснеевской классики, компания организовала продажу видеокассет с диснеевскими фильмами розничным торговцам и продажу лицензий на показ пакетов фильмов телевизионным сетям. Доход от продажи одной такой лицензии европейской телевизионной сети составил 21 млн долл. Отдача от огромных инвестиций в тематические парки была увеличена благодаря более интенсивному маркетингу и повышению входной платы. Воодушевленное успехом проекта Tokyo Disneyland, руководство компании «Дисней» продолжило копирование американских тематических парков за рубежом, приступив к проекту EuroDisneyland.

Наиболее амбициозной инициативой было возвращение компании «Дисней» в отрасль кинопроизводства.

Оставаясь верным традиции производства высококачественных семейных фильмов (включая мультипликационные), Изнер начал широкомасштабную экспансию диснеевской товарной марки Touchstone («Пробный камень»), учрежденной в 1983 году, с целью увеличения загрузки диснеевских киностудий и утверждения компании «Дисней» на рынках тинейджеров и взрослых зрителей. Диснеевские киностудии очень быстро удвоили количество выпускаемых фильмов.

Одновременно компания «Дисней» осуществляла агрессивную политику переманивания ведущих продюсеров, режиссеров, кинооператоров, актеров и сценаристов. В 1988 году фирма «Дисней» стала ведущей кинокомпанией США по кассовым сборам. Увеличению загрузки киностудий способствовало также расширение присутствия компании «Дисней» на телевидении благодаря содержанию собственного канала Disney Channel и продаже программ другим телесетям.

Немногие ресурсы являются продуктивными сами по себе. Нейрохирург почти бесполезен без рентгенолога, анестезиолога и сложного хирургического и прочего оборудования. Для продуктивной деятельности организации обычно необходимо тесное взаимодействие «команды» ресурсов. Мы используем термин «организационные способности» для обозначения способности осуществлять тот или иной вид продуктивной деятельности. Точно так же как отдельный человек может обладать способностью играть на скрипке, кататься на коньках или говорить на мандаринском наречии китайского языка, организация может обладать способностью изготавливать мобильные телефоны, распространять их в разных странах и страховать от потерь при обмене вырученной валюты.

Согласно концепции «конкуренция на основе способностей» источниками конкурентных преимуществ являются уникальные способности организации. Такая уникальность порождается не собственно ресурсами, которые могут не отличаться существенно от ресурсов других организаций, а способами использования ресурсов. Следовательно, стратегический анализ требует скрупулезного изучения конкретной организации и должен давать ответы на следующие вопросы:

- Какими способностями обладает организация?
- В какой степени существующие способности соответствуют целям организации?
- Какие новые способности могут потребоваться в будущем?
- Как создать или позаимствовать извне эти способности?

Итак, способности организации являются средствами, с помощью которых организации осуществляют свои стратегии. В разделе 2 мы более подробно рассмотрим ресурсный подход к стратегии и взаимосвязь между организационными ресурсами, способностями и стратегией.

Результативная реализация выбранных стратегий

Многочисленные исследования показывают, что основные трудности и неудачи стратегического управления связаны с реализацией сформулированных стратегий и стратегических планов в последовательные действия и конкретные результаты. Каковы же наиболее частые причины этого и что наиболее эффективно служит для сокращения разрыва между стратегией и реализацией?

Хотя опрошенные руководители работают на разных рынках и в разных странах, у них много общих проблем, касающихся реализации стратегии. Почти все из них сталкиваются со сложностями при достижении финансовых показателей, стоящих в долгосрочных планах. Более того, процессы, которые они используют при разработке планов и отслеживании результатов, не позволяют сделать однозначный вывод, происходит ли разрыв из-за плохого планирования, плохой реализации, того и другого или ни одного из них. В частности, было определено, что компании редко сравнивают текущие результаты с долгосрочными планами. Так, менее 15% компаний регулярно сравнивали результаты каждого подразделения с прогнозом для него и с его прошлогодними стратегическими планами. В результате высшее руководство не знало, опираются ли их прогнозы, лежащие в основе капитальных инвестиций и

портфельной стратегии, на реальные результаты деятельности. Что еще важнее, они рисковали закрепить то же самое несоответствие между результатами и прогнозами в их будущих решениях об инвестициях.

Результаты редко соответствуют прогнозам на протяжении нескольких лет. Когда компании все же проверяли результаты на их соответствие прогнозам на протяжении нескольких лет, обычно получалась картина, при которой прогноз на каждый год напоминал жалюзи, висящие диагонально. Если дела обстояли хорошо, результаты в начале каждого последующего года были чуть выше, чем в начале предыдущего, но редко совпадали со сделанным в прошлом году прогнозом. Очевидное осложнение: год за годом результаты оказывались хуже запланированных.

Разрыв между стратегией и результатами может стать следствием комбинации факторов, таких как непроработанные планы, неверное распределение ресурсов, ошибки в коммуникации и ограниченный контроль за результатами. Согласно нашим опросам руководителей компаний, невозможность сконцентрировать правильные ресурсы в правильном месте и в правильное время ведет к снижению результативности реализации стратегии. На втором и третьем месте наиболее часто называемых причин неудач в реализации стратегии стоят плохие внутриорганизационные коммуникации и плохое планирование.

В результате во многих компаниях просматривается примерно следующая серия событий. Стратегии одобряются, но их плохо доводят до сведения сотрудников. Поэтому перевод стратегии в конкретные шаги и планирование ресурсов становятся почти невозможными. Более низкие уровни в организации не знают, что им нужно делать, когда делать и какие ресурсы потребуются для обеспечения результатов, ожидаемых высшим руководством. Соответственно ожидаемые результаты так никогда и не материализуются. Разрыв между стратегией и результатами поощряет культуру «расслабления». Во многих компаниях проблемы с планированием и реализацией усиливаются (иногда в разы) из-за скрытых сдвигов в культуре. Эти перемены происходят незаметно, но быстро, и когда они уже произошли, ситуацию очень трудно исправить. Сначала принятие нереалистичных планов приводит к тому, что вся организация ожидает, что эти планы не будут выполнены. После того как ожидания оправдались, они становятся опытом, а нормой становится то, что обещанные результаты никогда не достигаются. Вместо того чтобы стараться выполнить взятые на себя обязательства, менеджеры, ожидая неудачи, стремятся защитить себя от последствий. Они тратят свое время на замечание следов, вместо того чтобы искать пути исправления ситуации. Организация становится менее самокритичной и менее интеллектуально честной в том, что касается ее недостатков. Соответственно теряется способность к действиям.

Роберт Каплан и Дэвид Нортон, авторы системы сбалансированных показателей, выделили четыре основных барьера на пути успешной реализации стратегии (рис. 1.6). Предложенная ими система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент успешной реализации стратегии будет рассмотрена нами в разделе 3.

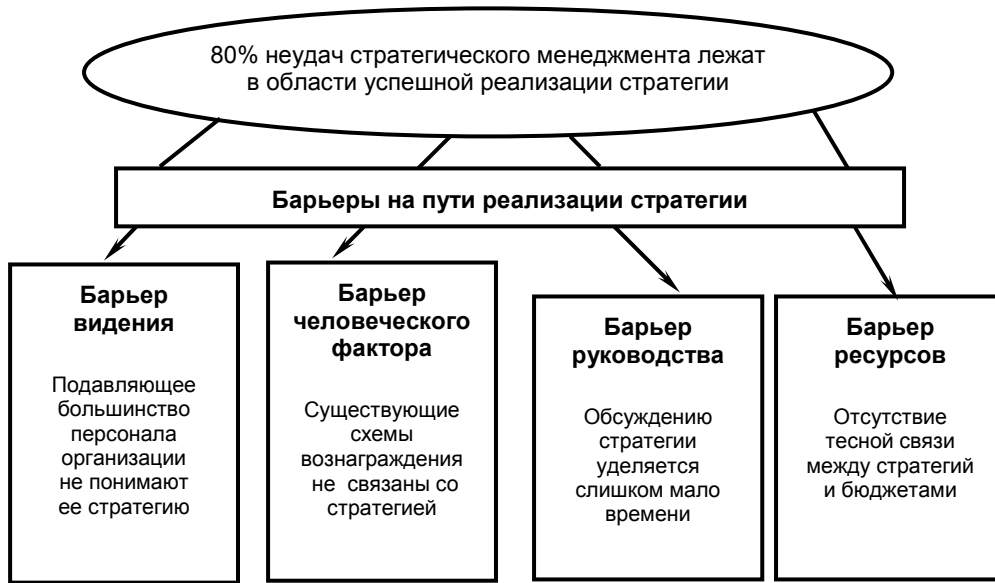


Рис. 1.6. Барьеры на пути реализации стратегии

Говоря о результативной реализации стратегии, Нортон и Каплан подчеркивают:

Реализация стратегии начинается с информирования и обучения людей. Информирование работников о стратегии организации рассматривается как внутренняя маркетинговая кампания. Ее цели аналогичны целям традиционных маркетинговых кампаний: *достучаться до сознания и повлиять на поведение*³.

Задание 1.5

С какими проблемами и трудностями сталкивались Вы на пути реализации стратегии компании?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Конечно же, трудности и проблемы при реализации стратегии организации зависят от размера, стадии жизненного цикла, особенностей культуры и структуры компании. Но вместе с тем есть типичные трудности, общие для всех организаций проблемы превращения стратегии в последовательные действия персонала и конкретные результаты. В разделе 3 мы вернемся к обсуждению барьеров на пути успешной реализации стратегии и способов их преодоления.

³ Цитируется по Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – С. 15.

1.6. РОЛИ МЕНЕДЖЕРОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПРОЦЕССЕ

Джек Траут, один из признанных современных гуру менеджмента, подчеркивает, что успешная стратегия должна опираться на знания «снизу» специфики бизнеса и требует лидерства на различных уровнях управления в организации (блок 1.6).

В этом подразделе мы рассмотрим роли топ-менеджеров и менеджеров среднего звена исходя из представления о стратегическом и операционном лидерстве и из понимания восходящих и нисходящих функций в стратегическом управлении в организации.

Блок 1.6. ШЕСТЬ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ УСПЕШНОЙ СТРАТЕГИИ

1. Помогает сделать выбор в ситуации избыточной информации и неочевидных последствий.
2. Основана на нахождении способа отличиться от множества конкурентов.
3. Должна разрабатываться не сверху вниз, а снизу вверх, т. е. при разработке стратегии необходимо отталкиваться от знания тактики конкретного бизнеса и участия в ее осуществлении.
4. Фокусирует усилия компании в области ее специализации, т. е. выбранная стратегия должна вращаться вокруг того, что называют стрелковой компетенцией.
5. Объясняет направление развития компании простыми и понятными ее сотрудникам словами, не затуманивая сознание людей сложными и нечеткими фразами.
6. Требуется лидерства на различных уровнях управления.

Источник: Траут Дж. Траут о стратегии. Рынок ошибок не прощает / Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2007.

Стратегическое и операционное лидерство

Для обеспечения устойчивого развития организации необходимо осуществление в ней двух типов лидерства: стратегического и операционного.

Стратегическое лидерство в компании заключается в том, чтобы:

- Интерпретировать для компании смысл происходящего во внешнем окружении.
- Решать, чем должна заниматься компания (видение, миссия, стратегические цели).
- Находить равновесие между краткосрочными и долгосрочными перспективами развития компании.

- Формулировать стратегию, ценности и критерии успеха компании и доводить их до сведения руководителей подразделений.
- Инициировать и проводить изменения.

Операционное лидерство в компании заключается в том, чтобы:

- Доводить видение, стратегию и ценности до сведения персонала компании.
- Обеспечивать реализацию стратегии и ценностей компании.
- Определять приоритетные направления в сфере своей ответственности исходя из стратегии и ценностей компании.
- Определять стандарты, процессы и процедуры работы персонала.
- Создавать рабочую среду, поддерживающую определенный тип поведения персонала.
- Инициировать и проводить изменения.

Стратегическое лидерство – это сфера ответственности топ-менеджеров любой компании, а операционное лидерство – менеджеров среднего звена, а иногда и линейных менеджеров крупной компании. Таким образом, сфера ответственности менеджеров среднего звена связана преимущественно с успешной реализацией стратегии организации (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Стратегическое и операционное лидерство

Восходящие и нисходящие функции в стратегическом управлении

Бергельман (Burgelman, 1994) провел глубокое исследование ухода компании *Intel* с рынка чипов памяти (DRAM). Результаты его изысканий показывают, что этому уходу лишь ретроспективно присвоен статус стратегического плана. Решение об уходе явилось следствием накопления последствий «малых» решений менеджеров, уводивших ресурсы из производства чипов памяти в ответ на рыночные изменения. Бергельман подчеркивает роль менеджеров среднего звена в принятии этих решений:

Хотя общепризнано, что компания *Intel* является одной из наиболее новаторских и искусно управляемых высокотехнологичных компаний в мире, история ухода с рынка чипов памяти показывает, что даже такие экстраординарно одаренные и технически сведущие менеджеры высшего звена, как Гордон Мур и Энди Гроув не всегда проявляют прозорливость олимпийских богов, созидавая стратегию. Рациональные доводы, эмоциональная приверженность и ограниченная рациональность в совокупности с обоснованной заботой о сохранении ключевых технологий фирмы чрезвычайно затрудняли для команды менеджеров высшего звена компании *Intel* принятие решения об уходе с рынка чипов памяти. В то же время действия некоторых менеджеров среднего звена в ответ на внешние и внутренние воздействия уже начали размывать стратегический контекст бизнеса чипов памяти. Постепенное перетекание дефицитных ресурсов из производства чипов памяти в производство микропроцессоров и технологические компромиссы в пользу микропроцессоров имели место до того, как была пересмотрена официальная корпоративная стратегия. Исследование этого примера стратегического ухода из бизнеса подтвердило положения о том, что стратегические действия часто расходятся со стратегическими декларациями, распределение ресурсов и официальная стратегия необязательно являются тесно связанными и что в стратегическую деятельность сложной организации одновременно вовлечены менеджеры нескольких уровней.

(Burgelman, 1994, pp. 48, 49)

Как отмечено в обсуждении примера с компанией *Intel*, менеджеры среднего звена могут играть важную роль в формировании стихийной организационной стратегии, поскольку они часто оказывают значительное влияние на распределение ресурсов. Флойд и Вулдридж (Floyd and Wooldridge, 1997) полагают, что менеджеры среднего звена обычно выполняют следующие функции в формировании и реализации стратегии (рис. 1.8).

«Восходящие» функции

Синтез информации:

- Сбор информации для оценки осуществимости новых программ.
- Информирование о действиях конкурентов, поставщиков и т.д.
- Оценка изменений во внешнем окружении.

Продвижение:

- Разработка и обоснование новых программ.
- Оценка выгоды новых предложений.
- Поиск новых благоприятных возможностей.
- Предложение программ или проектов менеджерам более высоких уровней.

«Нисходящие» функции

Обеспечение гибкости:

- Ослабление административного контроля для запуска новых проектов.
- «Покупка» времени для экспериментальных программ.
- Добывание и распределение ресурсов для пробных проектов.

- Предоставление безопасного убежища для экспериментальных программ.
- Поощрение неформальных обсуждений и обмена информацией.

Реализация преднамеренной стратегии:

- Мониторинг прогресса достижения целей, поставленных менеджерами высшего звена.
- Преобразование целей в планы действий.
- Преобразование целей подразделений в индивидуальные цели подчиненных.
- Объяснение подчиненным инициатив менеджеров высшего звена.

(Floyd and Wooldridge, 1997, p. 467)



*Рис. 1.8. Процессы формирования и реализации стратегии
(Источник: Основано на статье Christensen and Dann, 1999)*

2. ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. РЕСУРСНЫЙ ПОДХОД К СТРАТЕГИИ

Обсуждение ресурсного подхода к стратегии мы начнем с цитаты из книги Кея о корпоративном успехе:

Корпоративный успех ... не является результатом реализации видения, устремлений и миссии, не является результатом реализации стратегии, спланированной в соответствии с нашими желаниями. Корпоративный успех – это результат глубокого понимания сильных сторон фирмы и характера экономического окружения, в котором она оперирует. Более того, корпоративный успех часто не является результатом реализации тщательно продуманного корпоративного плана. Стратегию успешной фирмы отличают адаптивность и перспективность*. Вместе с тем адаптивная и нацеленная на перспективные возможности стратегия, проводимая успешной компанией, является также рациональной, аналитической и просчитанной. Адаптивность не означает пассивное ожидание событий. Перспективность продуктивна только тогда, когда фирма знает, какими благоприятными возможностями следует воспользоваться, а какими – пренебречь.

Корпоративный успех обеспечивается конкурентными преимуществами, которые основываются на отличительных способностях, часто возникают из уникального характера взаимоотношений фирмы с поставщиками, потребителями или работниками и которые четко идентифицированы и применяются к релевантным рынкам.

(Кей, 1993, р. 4)

В предыдущем разделе мы обсудили соответствие организации её конкурентному окружению. В этом разделе мы переносим фокус внимания с внешнего контекста стратегии на внутренний контекст и рассматриваем ресурсы, необходимые организации в качестве основы робастной стратегии. Мы переносим фокус внимания с отрасли на саму организацию и рассматриваем следующие вопросы:

- что такое организационные способности и сети взаимоотношений;
- какое значение способности и взаимоотношения имеют для достижения организационных целей;
- какие новые способности могут потребоваться в будущем;
- должны ли они развиваться или приобретаться.

Под «организационной способностью» мы понимаем способность организации осуществлять тот или иной вид продуктивной деятельности. Все организации обладают уникальными наборами ресурсов, и то, как эти ресурсы используются, определяет различия между организациями в характеристиках деятельности.

* Здесь термин «перспективность» имеет непередаваемую в переводе связь с термином «благоприятная возможность» ('opportunity'). – Прим. перев.

Сами по себе ресурсы не продуктивны. Для того чтобы стать продуктивными, они должны быть посредством надлежащего управления и координации преобразованы в способности.

Вместо термина «организационные способности» часто используется термин «организационные компетенции». Строго говоря, термин «способность» может означать потенциал, тогда как «компетенция» предполагает хорошо освоенную и постоянно применяемую способность.

Именно получаемые в результате интеграции ресурсов способности, если их трудно имитировать, являются основными источниками конкурентных преимуществ. Таким образом, согласно ресурсному подходу стратегия – это *выбор долгосрочного пути развития способностей и неуклонное следование выбранному пути*. Связи между ресурсами, способностями и конкурентными преимуществами проиллюстрированы на рис. 2.1, заимствованном из книги Гранта (Grant, 2011).

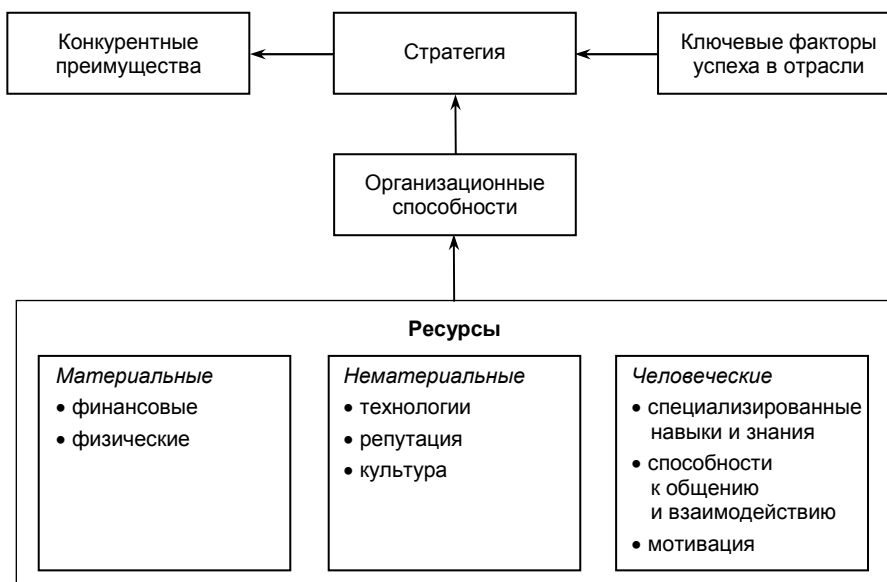


Рис. 2.1. Связи между ресурсами, способностями и конкурентными преимуществами (Источник: Grant, 2011)

Для того чтобы принести организации конкурентные преимущества, организационные способности должны обладать такими свойствами, как:

- **Неподражаемость.** Покупка или имитация этих способностей другими организациями должна быть сопряжена со значительными трудностями. Например, если ключевые способности организации основываются на компетентности отдельных работников, другие организации могут попытаться переманить этих работников. В то же время способность обеспечивать результативное обучение внутри организации трудно скопировать и невозможно купить.
- **Долговечность.** Эти способности должны быть долговечными. Например, многие технологические инновации очень быстро вытесняются новыми достижениями. Одиночная инновация может оказаться слишком

недолговечной, чтобы служить реальным источником конкурентных преимуществ. В то же время способность генерировать инновации может принести организации долгосрочные конкурентные преимущества.

- *Релевантность.* Организационные способности должны быть релевантными. Например, в банковском секторе большой размер сети филиалов раньше было принято считать ключевым источником конкурентных преимуществ. Банки, способные приблизить пункты обслуживания к потребителям, имели наибольшие шансы сохранить свои бизнесы. Однако по мере развития телефонных и интернетовских банковских услуг размер сети филиалов постепенно утрачивает релевантность.
- *Присваиваемость.* Не вся прибыль, генерируемая потоком ресурсов, присваивается владельцем ресурсов. Раздел созданной добавленной стоимости осуществляется в процессе переговоров организации с её работниками, потребителями, поставщиками, дистрибьюторами и деловыми партнерами. Например, фермерское хозяйство, овладевшее способностью производить более дешёвую продукцию, скорее всего должно будет поделиться частью дополнительной прибыли с могущественными сетями розничной торговли и их покупателями. Результатом будет увеличение прибыли для розничных сетей и снижение цен для покупателей. Аналогично организация, опирающаяся на исключительные навыки отдельных работников, может оказаться вынужденной отдавать значительную долю созданной добавленной стоимости этим работникам, чтобы удержать их от поиска работы в других организациях.

Джон Кей, влиятельный экономист и автор монографий о стратегии, выделил три вида способностей, удовлетворяющих перечисленным выше критериям: инновацию, архитектуру и репутацию.

Инновация является очевидным источником отличительной способности, но очень редко оказывается долговечным и релевантным источником, поскольку оказавшись успешной, она очень быстро привлекает имитаторов. Устойчивые преимущества обеспечиваются теми немногочисленными инновациями, для которых патенты являются надёжной защитой. В некоторых случаях благодаря особым свойствам инноваций затруднить имитацию можно посредством засекречивания процессов. Однако гораздо чаще для превращения инновации в конкурентные преимущества требуется разработать целый пакет поддерживающих стратегий.

То, что кажется конкурентными преимуществами, вытекающими из инновации, на самом деле является результатом наличия системы, способной генерировать поток инноваций. Это вторая отличительная способность, которую я называю архитектурой. *Архитектура* – это система взаимоотношений внутри фирмы и/или между фирмой и её поставщиками и/или потребителями. В общем случае данная система является весьма сложной, и содержание соглашений, которые определяют взаимоотношения, в большей степени подразумеваемое, чем декларируемое явно. Долговечность системы обеспечивается обоюдной готовностью сторон отслеживать выполнение соглашений и выполнять эти соглашения. Фирма с отличительной архитектурой обретает дополнительную силу благодаря способности распространять внутри себя специфическую информацию о себе самой, продуктах и рынках, обычно являющуюся достоянием узкого круга лиц, и делиться этой информацией со своими потребителями и поставщиками. Одним из следствий наличия подобной архитектуры является способность фирмы быстро и гибко реагировать на изменения обстоятельств. Во многих случаях именно благодаря

большей способности развивать подобные архитектуры японские компании добились устойчивых конкурентных преимуществ над своими американскими соперниками.

Третьей отличительной способностью является *репутация*. В определенном смысле репутация – это один из видов архитектуры. Однако данное понятие настолько широкое и важное, что лучше рассматривать репутацию как отдельный источник конкурентных преимуществ. Поскольку репутацию легче поддерживать, чем приобрести, она соответствует важному критерию долговечности. Действительно, существенным элементом стратегий многих успешных фирм являлось преобразование начальной отличительной способности, основанной на инновации или архитектуре, в более долговечную отличительную способность, основанную на репутации.

(Кау, 1993, р. 14)

Таким образом, согласно ресурсному подходу важной частью разработки стратегии является распознавание и создание релевантных, неподражаемых, долговечных и присваиваемых способностей.

Во-первых, следует отметить, что создание способностей осуществляется не в вакууме. Сторонники ресурсного подхода признают важность понимания ближнего окружения. Например, Коллиз и Монтгомери (Collis and Montgomery, 1995) описали, как корпорация *Masco Corporation* инвестировала значительные средства в развитие способностей по металлообработке как основы для диверсификации в тесно примыкающие отрасли. Однако покупатели оказались чрезвычайно чувствительными к цене, поставщики – могущественными, а барьеры вхождению в избранные отрасли – низкими. Вследствие этого корпорация получила малую отдачу от своих инвестиций в создание способностей.

Во-вторых, на создание способностей, приносящих истинные конкурентные преимущества, часто требуется много времени. Следовательно, организация должна обладать способностью долгое время следовать избранным курсом (блок 2.1). Многие организации не обладают дальновидностью и настойчивостью, необходимыми для создания таких способностей.

Блок 2.1. Способности розничной сети *MARKS AND SPENCER* в изменяющемся окружении

Британская сеть розничной торговли *Marks and Spencer* долгие годы являлась высокоприбыльной организацией. Высокая прибыльность сети основывалась на уникальном пакете ресурсов и способностей, которые в совокупности давали ей значительные конкурентные преимущества. Среди сильных сторон сети были следующие:

- Владение торговыми площадями в центрах крупных городов, благодаря чему затраты сети *Marks and Spencer* на оплату аренды были ниже средних по отрасли.
- Высокая репутация бренда среди многочисленных покупателей, освобождавшая от необходимости тратить средства на укрепление бренда посредством массовой рекламы и стимулирования продаж.

- Сильная лояльность работников, обеспечивающая высокий показатель удержания квалифицированных работников и низкий показатель текучести кадров по сравнению со средними значениями по отрасли.
- Результативное и жесткое управление цепочкой поставок, обеспечивающее низкие затраты и высокое качество.
- Плоская организационная структура в сочетании с результативными управленческими системами.

(Источник: Collis and Montgomery, 1995)

Несмотря на сильные стороны, показатели деятельности сети *Marks and Spencer* в конце 1990-х годов значительно ухудшились. Становилось все более очевидно, что эти способности перестали быть достаточными для удержания конкурентных преимуществ. Так, несостоятельной оказалась надежда на собственный бренд и на его репутацию без поддержки рекламы. Вкусы целевых потребителей изменились, и, в частности, повысилась ценность одежды с именными брендами. Кроме того, конкуренты в возрастающих объемах закупают товары за рубежом, тогда как сеть *Marks and Spencer* продолжала полагаться преимущественно на британских поставщиков, что приводило к высоким сравнительным затратам. Стало ясно, что сеть должна развить новые способности, если она желает выжить и преуспеть.

Задание 2.1

Обдумайте приведенный выше пример с сетью *Marks and Spencer*. Распределите ресурсы и способности сети по категориям в соответствии с классификацией, предложенной Кеем.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Владение торговыми площадями в центрах крупных городов, благодаря чему затраты сети Marks and Spencer на оплату аренды были ниже средних по отрасли.

Эта имущественная база может рассматриваться как ресурс, который трансформируется в особую отличительную способность, а именно способность предложить товары покупателям во многих местах, где бы они ни пожелаали делать покупки, при единообразном обслуживании и низких затратах. Однако

сама по себе эта способность не дает конкурентных преимуществ. Другие розничные торговцы тоже могут купить (и покупают) торговые площади в центрах крупных городов. В то же время продолжительное владение разветвленной сетью торговых точек помогло сети создать *репутацию*.

Высокая репутация бренда среди многочисленных покупателей, освобождавшая от необходимости тратить средства на укрепление бренда посредством массовой рекламы и стимулирования продаж.

И этот ресурс имеет отношение к репутации. Вместе с тем, как отметил Кей, репутация является результатом долгосрочных взаимоотношений, установленных сетью *Marks and Spencer* со своими покупателями, образующими, помимо прочего, важный рынок поддержки.

Сильная лояльность работников, обеспечивающая высокий показатель удержания квалифицированных работников и низкий показатель текучести кадров по сравнению со средними значениями по отрасли.

Этот ресурс относится к взаимоотношениям, установленным сетью *Marks and Spencer* со своими работниками за долгое время. Мы можем назвать это архитектурой человеческих ресурсов.

Результативное и жесткое управление цепочкой поставок, обеспечивающее низкие затраты и высокое качество.

Здесь указывается на сеть взаимоотношений с поставщиками, которую тоже следует отнести к *архитектуре*.

Плоская организационная структура в сочетании с результативными управленческими системами.

Здесь указывается на рутинные процедуры и системы для управления внутренними взаимоотношениями, т.е. также речь идет об *архитектуре*.

Неблагоприятный поворот в судьбе сети *Marks and Spencer* обусловлен двумя основными проблемами, связанными с утратой релевантности её способностей вследствие изменений в окружении. Во-первых, репутация сети *Marks and Spencer* пострадала из-за того, что сеть не уследила за произошедшими изменениями в потребностях покупателей и структуре рынка поддержки. Во-вторых, под давлением конкурентов, добившихся снижения затрат, перестала быть релевантной структура её цепочки поставок.

2.2. ОБЩИЕ СТРАТЕГИИ ПОРТЕРА

Менеджмент всегда связан с совершением выбора, и стратегическое управление не является исключением. Менеджеры высшего звена сталкиваются с необходимостью определять приоритеты развития компании и находить компромиссы между различными целями, особенно если все они представляются желательными. Менеджеры среднего звена и линейные менеджеры могут и не участвовать в установлении стратегических приоритетов, тем не менее они ощущают, что их операционные задачи находятся в стратегическом каркасе, в рамках которого они должны принимать решения и действовать.

Следовательно важно, чтобы менеджеры всех уровней понимали, как совершается стратегический выбор, определяющий конкурентную стратегию для каждого бизнеса компании. В этом подразделе мы рассмотрим известную модель общих стратегий, используемую для изучения стратегического выбора на уровне бизнес-стратегии (конкурентной стратегии), предложенную Майклом Портером (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Общие стратегии по Портеру (Источник: Porter, 2011)

Как Вы видите, в этой модели используются две ключевые переменные: масштаб конкуренции и источник конкурентных преимуществ. Первая – масштаб конкуренции, это спектр продуктов и рынков, которые организация выбирает для конкуренции. Он может быть узким или широким. В блоке 2.2 указаны некоторые организации с узким и широким масштабом конкуренции, а Вы можете привести свои примеры.

Блок 2.2. ОРГАНИЗАЦИИ С РАЗНЫМ МАСШТАБОМ КОНКУРЕНЦИИ

В автомобилестроительной отрасли крупные компании (такие, как *Ford*, *GM* и *PSA*) характеризуются широким масштабом конкуренции. Однако в последнее время они во все возрастающей степени зависят от поставщиков комплектующих, которые отличаются очень высоким уровнем специализации (например, отливают головки цилиндров или изготавливают фары).

Компании, предоставляющие финансовые услуги, традиционно имели относительно узкие сферы деятельности. Людям приходилось обращаться к одной организации, чтобы открыть текущий счет, к другой – чтобы взять ипотечный кредит, и к третьей – чтобы застраховаться. В результате ослабления государственного регулирования и серии поглощений в последние два десятилетия типичной становится ситуация, когда одна организация предлагает полный спектр подобных услуг.

В розничной торговле функционируют компании как с узким, так и широким конкурентным диапазоном, и специализированные магазины сосуществуют с универсальными магазинами и гипермаркетами.

Многие благотворительные организации имеют относительно узкие конкурентные диапазоны и оперируют в специализированных областях (таких, как выращивание собак-поводырей для слепых или спасение утопающих). Такая специализация отражает их происхождение (они создавались для решения отдельных проблем).

Вместе с тем некоторые крупные благотворительные организации оперируют на широком фронте. Примерами могут служить организации *Oxfam*, *Greenpeace* («Зеленый мир») и *Friends of the Earth* («Друзья Земли»).

Большинство организаций, предоставляющих коммунальные услуги, в силу своего характера являются высокоспециализированными. Сферы их деятельности регламентируются традицией и законом. Например, Королевская почта (*Royal Mail*) обязана предоставлять почтовые услуги всему населению Великобритании, но не имеет права заниматься другими видами коммуникации.

Необходимо сделать следующие два замечания относительно масштаба конкуренции:

- В определенной степени организация может выбирать, следует ли ей конкурировать на узком или на широком фронте. Однако во многих отраслях характер покупательской базы и экономия за счет масштаба делают непрактичной работу на узком рынке, так что организации по существу не имеют иного выбора, чем конкуренция на широком рынке.
- Организации могут изменять масштабы своих операций. Наиболее известным является переход от узкого конкурентного диапазона к широкому в результате естественного роста или поглощения. Организации часто движутся по этому пути в поиске экономии за счет масштаба в производстве или распределении. Примерами отраслей с такой тенденцией могут служить розничная торговля, производство автомобилей и финансовые услуги. Известны также примеры перехода к более узкому диапазону в результате «дробления» компании или передачи непрофильных видов деятельности специализированным внешним поставщикам. Можно вспомнить, например, компанию *ICI*, разделившую свои фармацевтический и химический бизнесы, или компанию *Ernst and Young*, разделившую консультирование и бухгалтерский учет.

Второй ключевой переменной в модели Портера является *источник конкурентных преимуществ*. Конкурентное преимущество – это преимущество, которым обладает организация в сравнении с ее конкурентами, или преимущество, которое убеждает потребителей доверить решение своих проблем именно ей. Создание конкурентных преимуществ является сердцевиной организационной стратегии, и именно здесь взаимодействие маркетинга и стратегии наиболее сильное. Портер утверждал, что существует два фундаментальных источника конкурентных преимуществ: низкие затраты и уникальность продукта, которым соответствуют стратегия лидерства по затратам и стратегия дифференциации.

Лидерство по затратам. Организация, практикующая эту стратегию, стремится снизить затраты до минимального возможного уровня и воспользоваться всеми преимуществами низких затрат. Если организация смогла добиться лидерства по затратам и удерживать его, она получает прибыль выше среднеотраслевой

при условии, что она способна продавать свои продукты по ценам, близким к среднеотраслевым. Более высокая прибыльность этой организации обусловлена низкими затратами, а не высокими ценами. Низкие затраты позволяют организации проявлять большую гибкость в ценообразовании. Тот факт, что организация следует стратегии лидерства по затратам, не означает, однако, что качество продуктов, предлагаемых покупателям, несущественно.

Производитель с низкими затратами должен обеспечивать функциональные характеристики и качество продуктов, приемлемые для целевых рыночных сегментов. Ожидания потребителей неуклонно повышаются, и сегодня немного найдется областей, в которых стратегия «дешевого хлама» может оказаться успешной.

Дифференциация. В отличие от последователей стратегии лидерства по затратам организация, практикующая стратегию дифференциации, стремится предложить дополнительные выгоды своим потребителям. Организация выявляет области, наиболее важные для потребителей, и предлагает им дополнительные выгоды именно в этих областях. Если она делает это правильно, то получает надбавку к цене, которая не только покрывает высокие затраты, но и обеспечивает прибыль. Организация, поддерживающая уникальность своего продукта, получает прибыль выше среднеотраслевой при условии, что ценовая надбавка превышает дополнительные затраты на уникальность. Для того чтобы цена оставалась повышенной, необходимо, чтобы потребители продолжали высоко оценивать уникальные атрибуты товара или услуги. Разумеется, организация, следующая стратегии дифференциации, не должна забывать о затратах, поскольку высокие затраты способны аннулировать выгоды повышенной цены и даже вынудить организацию уйти с рынка.

В блоке 2.3 указаны некоторые организации, следующие стратегиям дифференциации и лидерства по затратам.

Блок 2.3. КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Примеры различных источников конкурентных преимуществ легко найти в *коммерческом секторе* экономики.

1. Стратегия лидерства по затратам традиционно отличала торговлю по каталогам и оптовую торговлю. Первые супермаркеты следовали принципу «накопить много и продать дешево», а торговцы по каталогам продолжали предлагать дешевые продукты. В обоих случаях низкие затраты обуславливались централизацией обработки заказов и складирования, а также использованием экономных систем поставок. Укреплению пакета товар/услуга уделялось незначительное внимание. В последние годы роль снабжения дешевыми товарами переходит к электронной торговле, предлагающей дополнительные выгоды в виде расширения выбора и снижения затрат покупателей на совершение покупок.
2. Электронная торговля создала аналогичные возможности для лидерства по затратам в сфере услуг. В настоящее время сберегательные, страховые и прочие финансовые услуги широко доступны в диалоговом режиме, что позволяет поставщикам услуг сократить затраты на распределение услуг и обслуживание клиентов.

3. Дифференциация широко практикуется в розничной торговле. В любом городке имеются престижные магазины, в которых покупатели платят надбавки к ценам за комфортную обстановку и высокое качество товаров и услуг.

Организации *благотворительного сектора* обычно демонстрируют низкий уровень дифференциации. Имея узкий масштаб конкуренции, эти организации, тем не менее, предлагают одинаковые услуги своим спонсорам и клиентам. Известны примеры предоставления уникальных выгод донорам, одним из которых является кампания «Спонсируйте младенца», проведенная обществом *Action Aid* («Действенная помощь»), но подобную уникальность очень трудно поддерживать длительное время.

Благотворительные общества не прилагают значительных усилий, чтобы представиться перед потенциальными донорами экономными поставщиками. Однако в тех случаях, когда значительная часть пожертвований поступает от государства, благотворительные организации, сумевшие зарекомендовать себя как экономные поставщики, могут получить значительные стратегические преимущества. Примером могут служить жилищные ассоциации.

Сервисные организации государственного сектора обладают незначительными возможностями для дифференциации. В наше время всеобщего стремления к экономии лидерство по затратам становится все более важным. Недавним примером в Великобритании является решение Агентства пособий (*Benefit Agency*) отказаться от выплаты социальных пособий по почте, заменив этот метод электронным переводом платежей. Такое решение лишит почтовые отделения 40% их доходов.

Комбинирование двух значений переменной «масштаб конкуренции» и двух значений переменной «источник конкурентных преимуществ» приводит к четырем общим стратегиям, указанным на рис. 2.2. Это лидерство по затратам, сфокусированная экономия, широкая дифференциация и сфокусированная дифференциация.

- *Стратегия лидерства по затратам* – это занятие позиции поставщика с наименьшими затратами для широкого диапазона потребителей.
- *Стратегия сфокусированной экономии* имеет целью завоевание преимущества низких затрат в пределах специализированного сегмента рынка.
- *Широкая дифференциация* заключается в предложении дифференцированных товаров и услуг широкому диапазону потребителей.
- *Сфокусированная дифференциация* заключается в предложении дифференцированных товаров и услуг узким рыночным сегментам.

Недостатком этой модели является то, что конкурентные преимущества могут быть достигнуты другими способами – за счет инноваций, быстрого выпуска товаров на рынки и отзывчивости к рыночным изменениям. Источники конкурентных преимуществ, связанные с каналами распределения, базами данных о потребителях и брендами, также плохо вписываются в эту модель.

Наконец, как свидетельствуют приведенные примеры, новые технологии вообще и электронная торговля в частности «переписывают» правила конкуренции. Тем не менее модель, представленная на рис. 2.2, является полезным средством анализа конкурентных стратегий на систематической и объективной основе.

Задание 2.2

Проанализируйте стратегию Вашей организации.

1. Каким является масштаб ее конкуренции – узким или широким?

.....

.....

.....

.....

2. Каков основной источник ее конкурентных преимуществ?

.....

.....

.....

.....

3. Каковы источники конкурентных преимуществ ее двух основных конкурентов?

.....

.....

.....

.....

Разумеется, Ваши ответы зависят от специфики Вашей организации. Возможно, у Вас возникли сомнения относительно принадлежности ее стратегии к одной из описанных Портером категорий. Вероятная причина трудностей заключается в том, что в большинстве организаций конкурентная стратегия изменяется со временем по мере изменений продукции, культуры, ресурсов и конкуренции.

Вместе с тем Вам должны быть ясны источники конкурентных преимуществ Вашей организации. Если ясность относительно данных источников у Вас отсутствует, то ее может не быть и у Ваших покупателей или пользователей. Если последнее верно, то эти люди недолго будут оставаться Вашими потребителями. Очень важно также, чтобы Вы хорошо знали сильные и слабые стороны Ваших конкурентов и своевременно обновляли эти знания.

Данный подраздел заканчивается примером того, как организация разрабатывает и применяет стратегию бизнеса, основанную на ясном понимании рынка, конкурентного окружения и собственных ресурсов (блок 2.4).

Блок 2.4. СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА

Фред Спарроу и Артур Хоук – два друга, которые открыли лицензионный винный магазин (т.е. магазин с разрешением на розничную торговлю алкогольными напитками) в провинциальном городе Великобритании. Бизнес неуклонно рос в течение нескольких лет и превратился в сеть из шести винных магазинов, расположенных в том же городе. Дела шли успешно, и друзья благополучно жили на получаемую прибыль.

Наконец, они решили уйти на пенсию и поручить управление бизнесом дочери Фреда Пауле. К тому моменту Паула проработала в фирме пять лет, придя в нее сразу после получения высшего образования. Паула понимала, что хотя бизнес оставался прибыльным, его рост в последние пять лет был незначительным, несмотря на непрерывное увеличение населения города. По ее мнению, подтвержденному результатами проведенного ею исследования, компания последовательно уступала свою долю рынка супермаркетам, способным предложить более широкий ассортимент напитков при более низких ценах.

Обсудив положение дел с отцом и персоналом и проведя исследование рынка, Паула пришла к следующим выводам:

- Хотя компании *Sparrow and Hawk* банкротство не угрожает, она продолжает терять долю рынка розничной торговли спиртными напитками и располагает весьма незначительными возможностями роста на этом рынке.
- Фирма обладает многими достоинствами, среди которых: солидные поставщики, хорошая организация распределения, компетентный и опытный персонал и высокая репутация в городе.
- Фирма должна искать новые возможности роста.
- Имеется рыночный сегмент, который в настоящее время плохо обслуживается поставщиками алкогольных напитков, – местные рестораны, пабы и клубы, относящиеся к сектору малого бизнеса.
- Эти компании не обладают складскими помещениями и не могут делать оптовые закупки. Они нуждаются в регулярных поставках, но намерены платить цены ниже розничных.

Основываясь на результатах анализа, Паула решила создать оптовый бизнес для обслуживания обнаруженной местной рыночной ниши. Новый бизнес будет основываться на достоинствах компании *Sparrow and Hawk* и создаст возможности роста. Для этого потребуются определенные инвестиции в дополнительные складские площади и транспортные средства, а также введение должностей торгового представителя и менеджера по кредитам. Существовавший розничный бизнес являлся прибыльным и, согласно результатам проведенных Паулой расчетов, компания сможет финансировать новое предприятие из собственных доходов и умеренного банковского овердрафта.

Рискованное предприятие Паулы оказалось успешным и через три года утвердилось как второе направление деятельности компании, позволившее удвоить ее оборот и прибыль.

2.3. СТРАТЕГИИ РОСТА

Как уже отмечалось, многие организации видят в росте одну из своих главных целей. Организация может расти посредством увеличения объема продаж существующих продуктов, создания новых продуктов, выхода на новые рынки или диверсификации. Рост может быть органическим (за счет внутреннего развития бизнеса) или искусственным (за счет поглощений). Следовательно, организация обладает широкими возможностями для выбора, и главный вопрос заключается в том, как расти, не удаляясь от имеющихся источников опыта и не нарушая разумных ресурсных ограничений.

Как Вы догадываетесь, растущие организации подстерегают многочисленные ловушки:

- Большинство идей усовершенствования продуктов рождается у пользователей, а не у производителей. Следовательно, постепенное совершенствование продуктов будет затруднено, если организация далека от своих потребителей и не учитывает их потребности.
- Для реализации идеи истинно новаторского продукта обычно требуются значительные инвестиции, и проходит значительное время, прежде чем продажи начинают приносить прибыль. Следовательно, выпуск на рынок новаторского продукта является ресурсоемким предприятием.
- Исследования рынка ценны, когда проводятся с целью изучения перспектив выхода на новые рынки, но обладают ограниченной ценностью в случаях истинно новаторских продуктов или быстро изменяющихся рынков. По этим причинам исследования рынка мало используются в высокотехнологичных отраслях.
- Диверсификация чревата очень высокими рисками, когда она уводит организацию далеко от источников опыта и конкурентных преимуществ. Известны многочисленные примеры неудачной диверсификации как на уровне продукта, так и на корпоративном уровне, и менеджерам можно порекомендовать, следуя совету Тома Питерса, «придерживаться своего вязания», т.е. сфокусироваться на видах деятельности, в которых их организации имеют конкурентные преимущества (Peters and Waterman, 1995).

Широко используемой моделью для анализа вариантов роста является матрица Ансоффа (Ansoff, 1965).

Эта модель может быть очень полезной. Она подсказывает простой структурированный способ осмысления и классификации вариантов роста, но и это не все. Изучив матрицу на рис. 2.3, Вы можете заметить, что риски, связанные с каждым вариантом роста, возрастают по мере передвижения из верхнего левого квадранта в нижний правый квадрант. Более глубокое проникновение на существующий рынок с существующим продуктом связано с меньшими рисками, и для этого требуется меньше ресурсов, чем при диверсификации, т.е. выходе на новый рынок с новым продуктом. Развитие продукта и расширение рынка занимают промежуточные положения по рискованности и ресурсоемкости.

		Продукты	
		Существующие	Новые
Рынки	Существующие	<p>1</p> <p>Более глубокое проникновение на рынок</p>	<p>2</p> <p>Развитие продукта</p>
	Новые	<p>3</p> <p>Расширение рынка</p>	<p>4</p> <p>Диверсификация</p>

Рис. 2.3. Матрица Ансоффа (Источник: Ansoff, 1965)

Модель позволяет делать интуитивные выводы общего характера. Например, если Ваша стратегия попадает в квадрант 1 (верхний левый), Ваш бизнес имеет высокие шансы на выживание, но низкие шансы на расширение продуктовой или рыночной базы.

В то же время если значительная часть запланированных действий попадает в квадрант 4 (нижний правый), Ваша стратегия является рискованной и может оказаться очень дорогостоящей. Как менеджер Вы должны испытывать беспокойство, если все Ваши планы роста попадают только в один или два квадранта, и многие организации стараются распространить свои действия на все четыре квадранта. Проведенный Паулой анализ перспектив роста компании *Sparrow and Hawk* является хорошим примером применения модели Ансоффа. Паула выбрала рост посредством предложения существующего продукта (алкогольных напитков) на новом рынке (рынке оптовых поставок ресторанам и другим малым предприятиям), т.е. она выбрала расширение рынка. Другой случай выбора стратегии роста описывается в блоке 2.5.

Блок 2.5. СТРАТЕГИИ РОСТА

Коммерческое фермерство Западной Европы в 1990-е годы переживало длительный период спада, вызванного снижением цен на сельскохозяйственную продукцию и сокращением государственных субсидий, что привело к существенному сокращению доходов. Семейная ферма среднего размера на востоке Англии целиком полагалась на выращивание зерновых (пшеницы и ячменя), и семья поняла, что она должна искать новые варианты роста, чтобы остаться в бизнесе. После продолжительных обсуждений с домочадцами фермер решил осуществить следующие изменения:

- Выращивание пшеницы останется основным бизнесом, но должна быть реализована программа радикального снижения затрат для поддержания прибыльности.
- Часть ресурсов из производства пшеницы должна быть переключена на выращивание льна. Семья сможет продавать льняное семя по тем же каналам, что и пшеницу, но должна будет освоить навыки выращивания этой новой для нее культуры. Придется приобрести дополнительную уборочную и культивационную технику, но инвестиции, предположительно, будут умеренными.
- Семья должна частично преобразовать выращивание ячменя в органическое производство. Потребуется три года для того, чтобы ферма могла получить сертификат органического производителя, но ожидаемая ценовая надбавка представлялась достаточно высокой, чтобы с избытком компенсировать некоторое снижение урожайности. Семья полагала, что она сумеет своими силами переделать культивационную технику, так что риски представлялись низкими. Однако семье предстояло освоить новые рынки и новые маркетинговые технологии.
- Последней частью плана являлись переоборудование части имеющихся зданий в платные конюшни и строительство всепогодного манежа для верховой езды. Эта часть плана вызвала наибольшие дебаты. Семья не обладала опытом ухода за лошадьми и нуждалась в серьезном обучении. Хотя в то время услуги подобного рода пользовались большим спросом, фермер знал, что бизнес обслуживания любителей верховой езды может прийти в упадок при наступлении общего экономического спада. Семье предстояло приложить значительные усилия для продвижения нового бизнеса. Однако самое серьезное опасение было связано с крупными инвестициями, необходимыми для перестройки зданий и приобретения оборудования, вследствие чего ферма в период роста нового бизнеса могла стать финансово неустойчивой.

Описанная в этом блоке новая стратегия роста фермы, продиктованная необходимостью частичного ухода из переживающего спад бизнеса выращивания зерновых, хорошо согласуется с классификацией стратегий роста, представленной матрицей Ансоффа.

Задание 2.3

Проанализируйте цели роста Вашей организации, используя матрицу Ансоффа.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Какие ресурсные требования связаны с каждым из возможных путей роста Вашей организации?

.....

.....

.....

.....

.....

Матрица Ансоффа часто упоминается в литературе по менеджменту, и Вы почти наверняка познакомились с ней на более ранних этапах обучения. Она представляет собой мощное средство анализа стратегий роста. Помните о трех следующих вопросах, на которые данная модель обращает Ваше внимание:

1. Правильно ли *сбалансирована* Ваша стратегия? Например, если все Ваши усилия сосредоточены на насыщении рынка, это может означать, что Вы действуете на слишком узком фронте.
2. Соизмеримы ли *риски* с организационными целями? Например, если значительная доля роста должна быть обеспечена диверсификацией, Вы должны быть готовы принять высокие риски, связанные с этой стратегией.
3. Согласуется ли стратегия роста с *обеспеченностью ресурсами*? Освоение новых продуктов, новых рынков и особенно диверсификация являются ресурсоемкими стратегиями, и чрезмерное увлечение ими может привести к недостатку ресурсов на обслуживание существующих рынков.

2.4. ЦЕННОСТНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ РЫНОЧНОГО ПРЕВОСХОДСТВА

Как Вы догадываетесь, написано множество книг о том, как стать успешной организацией. В большинстве из них рекомендуется определить целевые рынки и перестроить организацию таким образом, чтобы производить максимальную ценность для потребителей на целевых рынках. Мы выбрали одну такую книгу, а именно книгу Трейси и Вирсма «Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке», чтобы показать, как организация, однажды понявшая, кто является ее потребителями, последовательно переходит от фокусирования своих действий на целевых рынках к предоставлению максимальной ценности своим потребителям.

Трейси и Вирсма обсуждают концепцию рыночной ориентации. Они рекомендуют организациям:

- выбрать своих потребителей;
- сфокусировать усилия на выдвигании «ценностного предложения» («value proposition»), т. е. предложения, обладающего уникальной ценностью для целевых потребителей;
- добиваться доминирования на своих рынках.

Трейси и Вирсма описывают три общие «ценностные дисциплины» («value disciplines»), использование которых позволяет добиться рыночного превосходства:

- лидерство в продукции (product leadership);
- операционное превосходство (operational excellence);
- тесные связи с потребителями (customer intimacy).

Организация должна сфокусировать внимание на одной из перечисленных дисциплин, в то же время не упуская из виду две остальные.

Далее приводится объяснение этих идей.

Выбор потребителей

Подумайте о Вашей организации или о Вашем личном опыте потребителя. Несомненно, Вы согласитесь, что в последние годы потребители стали весьма осведомленными и разборчивыми. Они ожидают высокого качества, низких цен и широкого ассортимента товаров и услуг, предоставляемых им удобными для них способами. Если организация не предоставляет им того, чего они желают, они находят другую организацию, которая делает это.

Большинство компаний сталкиваются с быстрыми переменами на своих рынках, такими как появление у потребителей новых потребностей и ожиданий и выход на рынки новых конкурентов, часто весьма необычных.

В результате происходящих изменений во взаимоотношениях между продавцами и покупателями организациям становится все труднее удовлетворять потребности всех своих потребителей на всех рынках. Трейси и Вирсма заметили, что успешные организации выбирают группы потребителей на своих рынках и предлагают им «наивысшую ценность». Они назвали это «ценностным предложением», которому дали следующее определение:

Ценностное предложение

Неофициальное обещание компании своим покупателям предоставлять им особую комбинацию ценностей – цены, качества, эксплуатационных характеристик, удобства, обслуживания и т. д.

(Treacy and Wiersema, 1996)

Фокусирование

Выдвижение уникального ценностного предложения предполагает создание *ориентированной на ценность операционной модели (value-driven operating model)*. Этим термином обозначается комбинация операционных процессов, управленческих систем, деловых структур и культуры, которая делает организацию способной предоставить своим целевым потребителям максимальную ценность.

Организации, являющиеся рыночными лидерами, имеют ориентированные на ценность культуры и управленческие системы, трактующие всех работников как «маркетологов по совместительству» (Gummesson, 1990) и возлагающие на них ответственность за создание уникальной ценности, которую желают

потребители. Эти организации имеют много общих черт, среди которых (Slater and Narver, 1998):

- видение долгосрочной перспективы;
- способность создавать и поддерживать внешние и внутренние сети связей, позволяющие:
 - предсказывать и удовлетворять изменяющиеся потребности потребителей;
 - внимательно прислушиваться к потребителям, отдавая отчет в том, что различные типы потребителей предоставляют различные типы информации;
 - фокусировать внимание на удовлетворении потребителей;
 - создавать и поддерживать долгосрочные взаимоотношения с поставщиками и потребителями.

Доминирование на рынке

Ценностной дисциплиной называется совокупность правил, по которым организация комбинирует ориентированную на ценность операционную модель и уникальное ценностное предложение, чтобы доминировать на своих рынках. Обсуждая рыночное доминирование, Трейси и Вирсма идентифицировали три общие ценностные дисциплины, каждая из которых обеспечивает особый тип потребительской ценности. Они рекомендуют организации выбрать одну из ценностных дисциплин, на основе которой и строить свою репутацию, но подчеркивают, что идентифицированные ими ценностные дисциплины не являются взаимоисключающими.

Выбор ценностной дисциплины должен осуществляться на основе результатов всестороннего анализа организации и ее рынков. Окончательное решение будет влиять на все последующие планы и решения организации, на все её атрибуты: от компетентности до культуры. Оно определяет, что организация делает, и, следовательно, что она собой представляет. Однако какую бы ценностную дисциплину организация ни выбрала в качестве основной, она должна уделять внимание остальным ценностным дисциплинам. Далее кратко описывается каждая из этих дисциплин.

Лидерство в продукции

Последователи этой дисциплины предлагают продукты, превосходящие аналоги по функциональным или эксплуатационным характеристикам. Их предложение потребителям – поставка лучшего продукта в наиболее удобное время. Более того, лидеры в продукции не довольствуются однократной инновацией, но для удержания своих лидирующих позиций продолжают вводить новшества год за годом, от одного жизненного цикла продукта к другому.

(Treacy and Wiersema, 1996)

Лидеры в продукции не участвуют в ценовой конкуренции – они конкурируют в характеристиках продукции.

Операционное превосходство

Компании, руководствующиеся этой ценностной дисциплиной, необязательно являются новаторами в производстве товаров или услуг и не культивируют глубокие долгосрочные взаимоотношения со своими потребителями. Вместо этого они добиваются превосходства в операционной эффективности и поставляют на рынок продукцию среднего качества по низким ценам при минимуме неудобств для потребителей. Их предложение потребителям простое: приемлемое качество, низкая цена и удобное обслуживание.

(Treacy and Wiersema, 1996)

Этот подход иногда называют «подходом без излишеств».

Тесные связи с потребителями

Компании, практикующие дисциплину тесных связей с потребителями, концентрируют усилия на поставках не того, что хочет рынок, а того, что хотят избранные потребители. Они не гонятся за разовыми сделками, а культивируют долгосрочные взаимоотношения с потребителями. Они специализируются в удовлетворении уникальных потребностей посредством досконального изучения своих потребителей и установления тесных связей с ними. Их предложение потребителям следующее: у нас есть наилучшее решение для Вас и мы окажем Вам всестороннюю поддержку, необходимую Вам для получения оптимальных результатов и/или извлечения максимальной ценности из любого продукта, который Вы у нас покупаете.

(Treacy and Wiersema, 1996)

Компании, последовательно практикующие эту ценностную дисциплину, добиваются успехов на конкурентных рынках благодаря постоянной готовности пройти лишнюю милю навстречу своим избранным потребителям.

Задание 2.4

Прочитайте сценарий учебной ситуации, посвященный компании *Marks & Spencer* (M&S), и, используя приведенные в нем свидетельства, ответьте на следующий вопрос:

На какой ценностной дисциплине сфокусирована компания M&S, по Вашему мнению?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

УЧЕБНАЯ СИТУАЦИЯ 1. КОМПАНИЯ M&S ПРИСТУПАЕТ К ЭЛЕКТРОННОЙ ТОРГОВЛЕ ДЛЯ ПРЕОДОЛЕНИЯ КРИЗИСА

Компания M&S – последний из крупных британских розничных торговцев, обратившихся к Интернету, чтобы обеспечить свое выживание.

Вскоре после того как компания M&S объявила об уменьшении вдвое прибыли по итогам года, председатель компании сэр Питер Солзбери сообщил о планах развернуть стратегию электронной торговли на национальном уровне для установления более тесных связей с покупателями.

Покупатели получают возможность заказывать товары из каталога M&S в режиме реального времени.

В настоящее время систему электронной торговли компании предполагается расширить до национального масштаба и сделать «основой программы управления взаимоотношениями с покупателями».

Используя информацию, полученную с помощью Интернета, компания M&S намерена создать базу данных о расчетных карточках покупателей, которая позволит выбрать целевых покупателей более результативно.

Сегодня компания M&S ожидает от своего недавно созданного отдела маркетинга принятия мер для оживления ее продаж. Компания подтвердила, что частью ее программы изменений является передача отделу маркетинга дополнительных полномочий на принятие решений (рис. 2.4).

Компания M&S признала, что ее прибыль до уплаты налогов в финансовом году, закончившемся в марте 1999 года, упала до 546 млн ф. ст. в сравнении с 1,2 млрд ф. ст. в предшествующем финансовом году.

Компания признала также, что ее доля основного рынка торговли одеждой и обувью снизилась за последний год с 15,1 до 14,3%.



Рис. 2.4. Импульс к переменам (Источник: Credit Suisse First Boston, Europe)

Солзбери объяснил ухудшение результатов обострением конкуренции в секторе розничной торговли в последние годы и сделал следующее признание: «Мы утратили контакт с нашими покупателями и забыли о конкуренции, т.е. о вещах, имеющих в розничной торговле фундаментальное значение». Он указал на необходимость срочно снижать затраты и объявил о намерении передать больше полномочий на принятие решений менеджерам магазинов и «вскрыть» замкнутую культуру компании. «Я буду разочарован, если покупатели не обнаружат перемен в наступающем году», – заявил Солзбери.

Покупатели компании *M&S* критиковали зимний ассортимент одежды за излишнюю строгость и старомодность, а мнения относительно привлекательности предлагаемой компанией весенней и летней одежды разделились. Сэр Солзбери возложил основную вину на мощные команды закупщиков *M&S*, создававшие запасы одежды, которая, по их мнениям, нравится людям, вместо того чтобы прислушаться к менеджерам магазинов, непосредственно контактирующим с покупателями. Солзбери заявил, что уже принял меры для ослабления власти закупщиков. Он также начал увеличивать закупки за рубежом, чтобы снизить затраты и повысить гибкость, что приобрело жизненно важное значение после появления на торговых улицах городов Великобритании «дешевых» магазинов конкурентов, таких как *Zara* и *Gap*. Компания *M&S* может даже отказаться от традиции торговать товарами только под собственным брендом.

M&S начала первую в своей истории рекламную кампанию, наняла консультантов по брендингу, создала отдел маркетинга и близка к назначению своего первого директора по маркетингу. По слухам, этот пост должен занять удачливый человек со стороны. В официальном документе компания заявила, что создание отдела маркетинга рассматривается как важная мера по «совершенствованию анализа конкурентного окружения, улучшению информационной поддержки принятия решений по закупкам, организации более точно нацеленного и упреждающего общения, совершенствованию презентаций и показа товаров, а также уточнению категорий целевых покупателей».

Источник: Основано на статье Jardine, 1999 и более поздней статье в журнале *The Economist*, 10 July 1999.

Трейси и Вирсма порекомендовали бы компании *M&S* сфокусировать внимание на операциях, продукции или покупателях, т.е. выбрать в качестве основной одну из трех ценностных дисциплин. Далее мы поочередно обсудим все эти дисциплины.

Операционное превосходство

Фокусирование внимания на операциях означает ориентацию на массовый рынок и принятие «подхода без излишеств». Компания *M&S* предлагает товары очень большому рынку. Однако «подход без излишеств» представляется противоречащим элитарному имиджу и культуре компании *M&S*.

Лидерство в продукции

Завоевание лидерства в продукции означает конкуренцию в характеристиках продаваемых товаров. Нынешний акцент компании *M&S* на качество представляется совместимым с таким подходом. Одной из традиций компании

является интерес к новым идеям. Это проявляется, например, в практике посещения работниками компании показов моды для прогнозирования изменений в стилях, тканях и расцветках. Компания использует «фиктивных покупателей» для сравнения уровней деятельности своего и конкурентов и проводит опросы покупателей для выявления сильных и слабых сторон своего ассортимента товаров. Проблема компании *M&S* типичная: уникальное ценностное предложение не остается уникальным вечно.

Тесные связи с покупателями

Фокусирование на покупателях означает постоянную готовность пройти лишнюю милю навстречу избранным покупателям. Организация должна быть способной удовлетворить уникальные потребности своих покупателей, чтобы они получали оптимальное, с их точки зрения, сочетание цены, качества и удобств и извлекали максимальную ценность из любого товара, который они покупают.

3. СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ – ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

3.1. ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ И ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ССП

История создания концепции системы сбалансированных показателей берет начало в конце 80-х годов XX века, когда *Norlan Norton Institute* – исследовательский центр всемирно известной аудиторско-консалтинговой компании *KPMG Peat Marwick* – приступил к изучению вопроса качества управления, а также к поиску инструментов, обеспечивающих его повышение. Целью данного исследования, получившего название «Измерение эффективности деятельности организации будущего» (*Measuring Performance in the Organization of the Future*), являлся поиск новых альтернативных методов измерения нефинансовых показателей управления.

Возглавил исследование директор *Norlan Norton Institute* Дэйвид Нортон, на сегодняшний день занимающий пост президента компании *Balanced Scorecard Collaborative, Inc*, и профессор *Harvard Business School* Роберт Каплан, привлеченный на проект в качестве научного консультанта. В исследовании приняли участие компании, представляющие различные сферы деятельности, такие как высокие технологии, производство товаров народного потребления, сфера услуг и другие.

В рамках исследования Роберт Каплан и Дэйвид Нортон пришли к выводу, что компании слишком сильно ориентируются на финансовые показатели. Было обнаружено, что в целях улучшения краткосрочных финансовых показателей производилось снижение расходов на обучение, маркетинг и обслуживание клиентов, а это в дальнейшем пагубно сказывалось на общем финансовом состоянии. Каплан и Нортон пришли к выводу, что сотрудники компаний часто не

понимают своей роли в процессе реализации стратегии и не имеют мотивации повышать эффективность внедрения в жизнь долгосрочных приоритетов развития.

С точки зрения успешного долгосрочного развития Нортон и Каплан выделили две ключевые проблемы управления:

1. Проблема успешной реализации стратегии

Между сформулированной стратегией компании и ее реализацией – огромный разрыв. Несогласованность стратегических планов с ежедневной деятельностью персонала компании.

2. Проблема эффективной оценки деятельности организации

Использование преимущественно финансовых показателей. Управление с помощью только финансовых показателей не дает достаточной информации для принятия правильных и своевременных управленческих решений.

В качестве инструмента решения этих проблем Нортон и Каплан предложили систему сбалансированных показателей (ССП) – тщательно подобранный набор показателей на основе стратегии организации. Отобранные для СПП показатели являются инструментом руководителей для ознакомления персонала организации и других заинтересованных сторон с приоритетами и направлениями деятельности, благодаря которым организация может реализовать свою стратегию.

В основе каждой модели и концепции менеджмента лежат определенные представления и принципы, которые отражают видение их авторами того, что такое успешное управление. В блоке 3.1 представлены основные принципы, лежащие в основе системы сбалансированных показателей.

Блок 3.1. Основные принципы, лежащие в основе СПП

1. В долгосрочной перспективе компания становится успешной только в том случае, если она планомерно развивается. Планомерное развитие означает создание и реализацию стратегических планов.
2. На практике реализация стратегических планов становится самым серьезным испытанием для организации. Для реализации стратегии необходимо, чтобы мероприятия и действия разных сотрудников организации были скоординированы таким образом, чтобы обеспечить достижение стратегических целей, желательно с наименьшими затратами и в максимально сжатые сроки.
3. Управлять можно только тем, что можно измерить: цели могут быть достигнуты лишь в том случае, если существуют поддающиеся числовому измерению показатели, говорящие управленцу, что именно нужно делать и правильно ли с точки зрения достижения целей он делает то, что делает.

Цитируется по Каплан Р.С., Нортон Д.П. Система сбалансированных показателей. От стратегии к действию /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2010.

Задание 3.1

Согласны ли Вы с этими тремя принципами ССП? Какой из них Вам кажется наиболее важным для управления организацией и обеспечения ее успешного развития?

.....

.....

.....

.....

3.2. СОСТАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Система сбалансированных показателей в классическом варианте должна содержать четыре составляющих, отражающих стратегически важные аспекты деятельности предприятия (рис. 3.1).

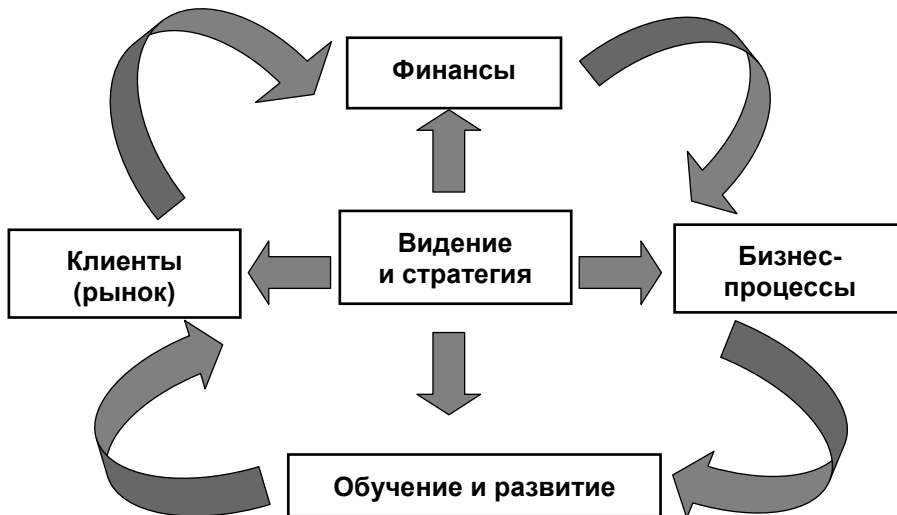


Рис. 3.1. Составляющие системы сбалансированных показателей

При этом между составляющими существуют четкие причинно-следственные связи:

- Финансы

Описывают ли финансовые показатели то, как мы оправдываем ожидания акционеров/собственников?

- Клиенты

Отражают ли клиентские показатели ценность нашего предложения для клиентов, выбранную нами для достижения финансовых показателей?

- **Бизнес-процессы**

Определены ли ключевые процессы, которые нужно довести до совершенства, для того чтобы оправдать ожидания клиентов и акционеров? Позволит ли это улучшить финансовые и клиентские показатели?

- **Обучение и развитие**

Описывают ли они квалификацию и действия персонала, позволяющие довести бизнес-процессы до совершенства?

ССП – это инструмент реализации стратегии, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. Для успешной реализации стратегии по каждой из четырех составляющих ССП определяются цели и показатели деятельности.

Цели деятельности – это краткие утверждения, описывающие конкретные действия, которые организация должна выполнять хорошо по каждой из четырех составляющих ССП для успешной реализации стратегии.

- **Финансовая составляющая:** Какие мероприятия в финансовой области необходимо осуществить, чтобы обеспечить реализацию нашей стратегии?
- **Клиентская составляющая:** Кто наши целевые клиенты и какие мероприятия во взаимодействии с клиентами необходимо осуществить, чтобы обеспечить реализацию нашей стратегии?
- **Составляющая бизнес-процессов:** Какие процессы мы должны совершенствовать, чтобы удовлетворить запросы наших клиентов и акционеров?
- **Обучение и развитие персонала:** Какие способности и инструменты необходимы нашим работникам, чтобы реализовать стратегию?

Разработанные цели деятельности служат связующим звеном между выбранной стратегией и конкретными показателями деятельности. Для измерения движения компании к достижению целей разрабатываются показатели. Обычно используется около 15–25 показателей для компании, 10–15 – для подразделений и по 3–5 – для отдельных сотрудников. В табл. 3.1 приведены примеры наиболее распространенных показателей деятельности для четырех составляющих ССП.

Таблица 3.1. Показатели в ССП

<p>Финансовые показатели</p> <p>Прибыль (операционная, чистая, маржинальная)</p> <p>Постоянные, переменные, прямые и накладные затраты</p> <p>Отдача на вложенный капитал</p> <p>Оборачиваемость активов</p> <p>Рентабельность оборота</p> <p>Отдача от инвестиций (рентабельность инвестиций)</p> <p>Добавленная экономическая стоимость</p> <p>Отношение заемных средств к собственному капиталу</p> <p>Оборачиваемость (запасов, кредиторской, дебиторской задолженности)</p> <p>Рыночная стоимость компании</p> <p>Цена акции</p>	<p>Клиентские показатели</p> <p>Удовлетворенность клиентов</p> <p>Лояльность клиентов</p> <p>Доля рынка</p> <p>Цена по сравнению с конкурентами</p> <p>Количество жалоб</p> <p>Уровень возврата товара</p> <p>Количество утраченных клиентов</p> <p>Процент дохода от новых клиентов</p> <p>Прибыльность различных категорий клиентов</p> <p>Соотношение количества клиентов и персонала</p>
<p>Показатели бизнес-процессов</p> <p>Время</p> <ul style="list-style-type: none"> • Своевременная доставка • Время ответа на запрос клиента • Время вывода новых продуктов на рынок <p>Качество</p> <ul style="list-style-type: none"> • Процент брака • Общая удовлетворенность клиентов • Количество позитивных отзывов <p>Затраты</p> <ul style="list-style-type: none"> • Средние затраты на операцию • Затраты на НИОКР • Затраты на транспортировку • Затраты на хранение запасов 	<p>Показатели обучения и развития</p> <p>Текущая текучесть кадров</p> <p>Средний стаж работы</p> <p>Количество сотрудников, имеющих необходимую квалификацию</p> <p>Количество часов на обучение</p> <p>Количество несчастных случаев на производстве</p> <p>Уровень мотивации</p> <p>Показатели распространения информации</p> <p>Знание ключевых продуктов</p>

Для каждого показателя создается таблица, в которой отражается следующая информация:

- Какой стратегической цели соответствует данный показатель?
- Кто отвечает за достижение данной стратегической цели и улучшение значения показателя?
- Какой источник информации будет использоваться для получения значения данного показателя и какой алгоритм будет применяться для его расчета?
- Какие целевые значения компания планирует достигнуть по данному показателю?
- Какие инициативы (мероприятия, программы действий) приведут к ожидаемому значению показателя?

Для каждого показателя назначается ответственный за его достижение: человек, который будет отвечать за сбор информации, за выполнение намеченных инициатив и предоставление отчетности по показателю. В противном случае за показатели никто не будет отвечать (кроме генерального директора).

Задание 3.2

Какие показатели деятельности используются в Вашей организации?

Как они связаны со стратегическими целями и стратегией организации?

.....

.....

.....

В процессе своего развития организации обычно начинают с упорядочения финансовой сферы своей деятельности, поэтому обычно те или финансовые показатели используются практически во всех компаниях. Следующим шагом, как правило, становится попытка как-то оценить работу с потребителями и их удовлетворенность. Показатели бизнес-процессов появляются в процессе попыток организации стандартизировать свою деятельность, вводя определенные стандарты выполнения различных операций. Что касается показателей обучения и развития персонала, то за исключением традиционного для отдела кадров показателя текучести, разработка набора таких показателей – отражение определенной зрелости организации.

И конечно, открытым остается вопрос, насколько все эти показатели связаны друг с другом и со стратегией организации, т. е. образуют сбалансированную систему, способствующую реализации стратегии (блок 3.2).

Следует отметить, что под балансом в системе сбалансированных показателей понимается:

1. Баланс между финансовыми и нефинансовыми показателями успеха.

2. Баланс между внутренними и внешними компонентами организации.
3. Баланс между запаздывающими и опережающими показателями деятельности.

Запаздывающие показатели – отражают прошлые результаты деятельности (типичные примеры – «удовлетворенность клиентов» или «доход»).

Опережающие показатели – это факторы деятельности, которые приводят к возникновению запаздывающих показателей. Они, как правило, включают в себя оценку процессов и мероприятий (например, своевременная доставка может быть опережающим показателем для запаздывающего показателя «удовлетворенность клиента»). ССП должна предусматривать сочетание запаздывающих и опережающих показателей.

Блок 3.2. Пять мифов о системе сбалансированных показателей

Из существующих теорий и подходов к управлению система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard, ССП) вызывает сегодня наибольшее количество разногласий. Технология управления, используемая компаниями во всем мире с 1993 года, в России появилась в начале 2000-х годов и очень скоро обросла мифами.

Причины этого заключаются как в активном продвижении системы консультантами по управлению, представлявшими ССП бизнес-сообществу как некую универсальную панацею, немедленно увеличивающую доходность компании, так и в привлекательной «обложке» самой сбалансированной системы показателей: какому руководителю не захочется контролировать ход дел в компании и направлять бизнес к необходимой цели, руководствуясь несколькими цифрами на панели управления?

Однако очень скоро появились и критики ССП, утверждающие, что господа Нортон и Каплан (создатели предмета споров) изобрели велосипед: все, что написано в книгах уважаемых профессоров, используется под другими названиями уже больше 30 лет. Скептики в России добавляли, что российская специфика не позволит ССП прижиться в отечественных компаниях и тем более добиться каких-либо значимых результатов.

Истина, как обычно, находится посередине. ССП, без преувеличения, – один из самых эффективных практических инструментов управления. Тем не менее иллюзии и заблуждения обходятся компаниям, решившимся использовать сбалансированную систему, очень и очень дорого. Поэтому информация о мифах, созданных вокруг ССП, будет явно нелишней.

1. ССП помогает создать эффективную корпоративную стратегию.

ССП – инструмент реализации целей, позволяющий связать стратегическое управление с оперативным на основе ключевых показателей эффективности и причинно-следственных связей между ними. ССП строится сверху, т. е. стратегические цели бизнеса логически раскладываются на частные составляющие, становящиеся задачами линейного менеджмента. Если стратегические цели заданы некорректно, то ошибки обязательно найдут свое

отражение в задачах и показателях эффективности департаментов и отдельных сотрудников, а стратегия так и останется нереализованной, какие бы методы мотивирования персонала ни применялись. Если стратегическая цель сформулирована как «вытеснить всех конкурентов с рынка за полгода», а доля рынка компании составляет при этом 2% , то все попытки разработать задачи, направленные на достижение данной цели, и показатели ее достижения могут оказаться безрезультатными. Цели компании определяются людьми – эта константа вряд ли может быть подвергнута пересмотру в результате появления какой-либо технологии управления.

2. ССП эффективна для всех без исключения организаций, и для ее использования не требуются другие инструменты управления.

Логика заблуждения такова: сбалансированная система показателей – это волшебное средство, которое очень быстро превратит небольшую компанию в корпорацию национального масштаба. Чудес не бывает: если компания имеет запутанную оргструктуру, в которой правая рука не знает, что делает левая, если не налажена система управленческого учета и планирования, ССП останется для организации ворохом бесполезных документов. Успешное внедрение сбалансированной системы не позволяет отказаться от традиционных методов планирования и бюджетирования, хотя они и претерпевают изменения.

Осторожно нужно относиться к внедрению ССП компаниям, работающим на развивающихся рынках, подверженных быстрому изменению конъюнктуры. Ведь переделывать стратегию и реализовывать ее с использованием карты показателей в ситуации кардинального изменения рыночной ситуации, например раз в три месяца, будет для компании, мягко говоря, затруднительно.

3. Количество показателей определяет эффективность ССП.

Заблуждение основано на желании руководителя контролировать оперативную деятельность компании. Ему кажется, что подчиненные будут работать тем эффективнее, чем больше параметров контроля будет под его наблюдением. На практике с таким объемом информации справиться практически невозможно, да и не нужно: количество бракованной продукции в одной бригаде в сутки или издержки на канцтовары на одного сотрудника в подавляющем количестве случаев не те данные, с которыми должен иметь дело руководитель.

Обратная сторона медали: чем меньше показателей, тем более эффективна ССП. Противоположный случай: руководитель уверен в том, что существует один-два показателя, по которым можно судить о состоянии бизнеса и контролировать его развитие. Теоретически это возможно, но в таком случае менеджер приравнивается к собственнику, отошедшему от дел и руководствующемуся только показателями прибыли. О стратегическом управлении с таким набором данных речь идти не может – ни средствами ССП, ни с какими-либо еще технологиями.

Панель управления руководителя должна включать в себя только те показатели, которые непосредственно влияют на выполнение стратегии бизнеса – не больше, но и не меньше. Как правило, на уровне первого руководителя компании таких показателей от 15 до 25. Только в этом случае сбалансированная система оправдает возлагаемые на нее надежды.

4. Внедрение ССП невозможно без использования ERP-систем.

Эту иллюзию питают соображения руководителей о сложности расчетов данных и анализа результатов работы при переходе управления на сбалансированную систему. «Наверняка сотрудники что-нибудь напутают, и в итоге я получу неправильные данные, да еще в виде невнятных колонок цифр. Гораздо проще увидеть диаграммы, желательно с пояснениями, что и когда нужно делать», – так думает каждый пятый!

На самом деле автоматизация ССП компании необходима, как и во всех остальных случаях, только после того, как завершено внедрение и тестирование. В противном случае существует серьезный риск искажения информации: не совсем освоившиеся с требованиями сбалансированной системы сотрудники плюс программный продукт со своими требованиями и особенностями – слишком серьезная нагрузка на систему управления. К тому же в 40% случаев ССП подвергается частичному пересмотру в первые полгода после внедрения, и изменения в программных продуктах потребуют от компании дополнительных немалых затрат.

Показателен пример *ExxonMobil*. Когда нефтяная компания внедряла ССП, для автоматизации процессов использовались только таблицы Excel, чтобы работники компании могли на достаточно простом примере понять смысл нововведений и взаимосвязи в новой структуре требований. И только после полугода работы, убедившись, что ССП функционирует так, как и задумывалось, руководство вернулось к вопросу внедрения более совершенной автоматизированной системы управления.

5. Самостоятельно разработать и внедрить систему сбалансированных показателей несложно.

Так говорят практически все руководители, которые берутся за разработку системы. Помимо очевидного недостатка опыта есть и дополнительные препятствия на пути к «собственноручному» внедрению сбалансированной системы. Отсутствие таких обязательных элементов, как методика разработки и опыт внедрения, специального инструментария для персонала, времени, квалифицированного персонала, свободного для этой важной работы, сводит вероятность самостоятельного внедрения ССП практически к нулю.

В частности, Нортон и Каплан в своих выступлениях регулярно говорят о такой статистике: удовлетворенность при самостоятельно внедренных проектах не превышает 27%, в то время как участие квалифицированных специалистов позволяет повысить этот показатель до 93%. В любом случае выбор, как всегда, за руководителем.

Источник: Федин М. Пять мифов о Balanced Scorecard // Ведомости. – 2004. – 30 марта.

Сегодня многие российские компании в достаточной степени освоили тактическую составляющую управления, и борьба за эффективность деятельности ведется на многих фронтах внутри компаний. Однако при этом

стратегия для многих российских компаний остается чем-то далеким и непостижимым или как минимум оторванным от реалий ежедневной работы.

Оторванная от реальности, а главное – от фактических усилий компании, стратегия представляет собой пустой звук или красиво оформленную брошюру, пылящуюся на одной из полок в кабинете руководителя. Очень часто на практике неудача при реализации стратегии (при наличии таковой) связана не с качеством данной стратегии, а с неспособностью грамотно претворить ее в жизнь.

Система сбалансированных показателей как раз и является инструментом преодоления разрыва между стратегией и текущей операционной деятельностью компании. При этом, как и любой управленческий инструмент, ССП не может рассматриваться как панацея от всех организационных болезней, а для ее успешного внедрения требуются последовательные и долговременные усилия.

4. РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Причины, по которым одни люди подвержены тем или иным заболеваниям, а другие нет, медики-исследователи ищут на генетическом уровне. Известно, что генетическая наследственность предопределяет подверженность или, наоборот, сопротивляемость людей тем или иным заболеваниям. Аналогом наследственности в менеджменте является склад управленческого мышления. Этот термин используется для обозначения совокупности предположений, убеждений и предрассудков менеджеров. Склад управленческого мышления менеджеров влияет на представления организации о самой себе и своей отрасли, ограничивает выбор конкурентных стратегий и в значительной степени предопределяет «заболевания», от которых организация будет страдать и которых она будет успешно избегать.

Именно поэтому заключительный раздел этой книги посвящен развитию стратегического и тесно связанного с ним системного мышления.

4.1. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Согласно Генри Минцбергу, стратегическое мышление – это отличительная черта менеджера, нацеленная на «открытие новых стратегий, которые способны переписать правила конкурентной игры и предвидеть возможное будущее, кардинально отличное от настоящего». Образно стратегическое мышление можно уподобить биноклю. Много ли можно рассмотреть за два-три километра невооруженным взглядом? А с помощью хорошей оптики? Так же и со стратегическим мышлением: осваивая его, Вы увидите то, что не могли разглядеть раньше, Вам откроются новые горизонты. Вы сможете заглянуть в будущее и сформировать свое, желаемое. И это не метафора, стратегия действительно работает с будущим, она формирует его (блок 4.1).

Блок 4.1. ПОРТЕР О СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЫШЛЕНИИ

... Стратегическое мышление – это не запрограммированная процедура, выполняемая раз в год по приказу. Оно должно пронизывать повседневную деятельность компании. Более того, информация, необходимая для стратегического мышления, в равной степени важна и для оперативного управления бизнесом – подготовки маркетинговых материалов, установления цен, определения графика поставок и т.д.

... В последние годы наблюдается опасная тенденция увлечения «одноаспектным» менеджментом. Очевидная истина заключается в том, что не существует простого рецепта для решения сложных управленческих проблем. Качество, производство, корпоративная культура, предприимчивость и стратегическое мышление – все эти аспекты важны. Забота об одном аспекте не должна означать игнорирование остальных. Наиболее успешным компаниям удастся согласовать и интегрировать все аспекты менеджмента. ... Нельзя игнорировать стратегическое мышление ради поддержания культуры сотрудничества, так же как нельзя игнорировать качество, каким бы элегантным ни был стратегический план.

Источник: Porter, М. Е. "The state of strategic thinking", *The Economist*, 23 May, 1987.

По своему характеру стратегическое мышление, несомненно, является комплексным, оно требует владения целым рядом навыков мышления. Можно было бы предложить ряд измерений для описания этих навыков, но мы решили ограничиться трехмерной моделью, проиллюстрированной на рис. 4.1.

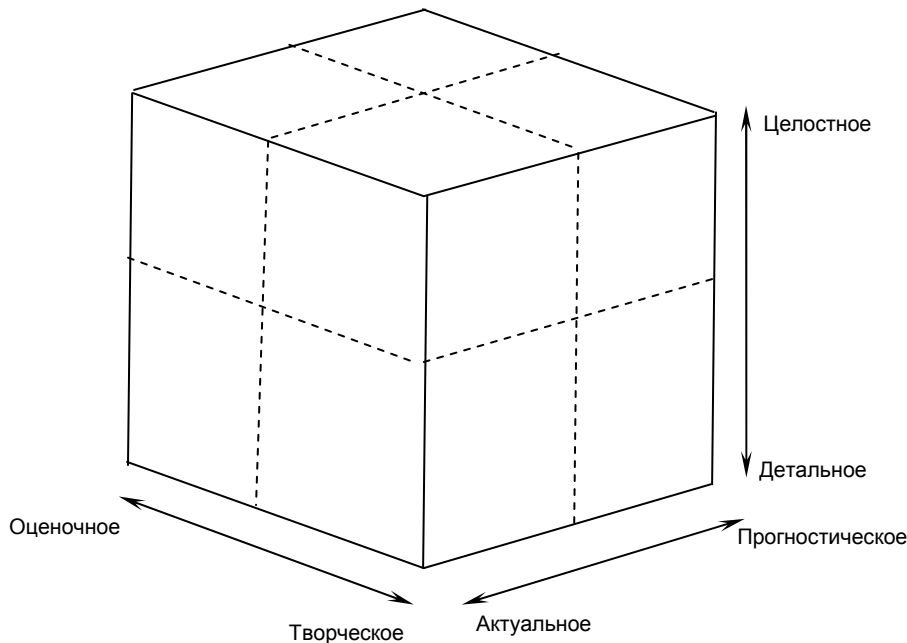


Рис. 4.1. Качество стратегического мышления

Менеджеры должны обладать навыками, обеспечивающими наличие большинства (а возможно, и всех) качеств стратегического мышления, указанных на рис. 4.1:

1. Стратегическое мышление должно быть целостным, т.е. способным интегрировать стратегические вопросы, относящиеся к различным направлениям деятельности организации. В то же время важно, чтобы менеджер понимал стратегическое значение конкретных деталей на более низких уровнях (функциональном, техническом или специальном).
2. Стратегическое мышление требует способности оценивать значение текущих (актуальных) вопросов, а также способности прогнозировать будущее, что более проблематично. Прогнозирование предполагает умение предусматривать реализуемое применение стратегии, предвидеть целый набор возможных действий и реакций конкурентов и более широкого внешнего окружения, а также производить расчеты для оценки ресурсов, необходимых для получения долгосрочных выгод.
3. Менеджеры, формулирующие стратегию, должны уметь оценивать данные и информацию, критически анализировать проблемы и ситуации и прогнозировать результаты исходя из существующих знаний и понимания. В то же время если организация надеется получить новые конкурентные преимущества, стратегическое мышление ее менеджеров должно быть творческим.

Примеры управленческих задач с указанием соответствующих измерений стратегического мышления приведены в табл. 4.1.

Таблица 4.1. Примеры, иллюстрирующие разнообразие характеристик стратегического мышления

Управленческие задачи	Оценочное или творческое	Целостное или детальное	Актуальное или прогностическое
Интерпретация финансовых показателей отдела за текущий период	Оценочное	Детальное	Актуальное
Определение потребностей отдела в финансовых ресурсах для получения запланированных результатов	Оценочное	Детальное	Прогностическое
Анализ существующих комплексных систем контроля управленческой информации за определенный период	Оценочное	Целостное	Актуальное
Определение межфункциональных потребностей организации в ресурсах для получения запланированных результатов	Оценочное	Целостное	Прогностическое

Окончание табл. 4.1

Управленческие задачи	Оценочное или творческое	Целостное или детальное	Актуальное или прогностическое
Переосмысление распределения затрат между подразделениями с помощью нового метода бухгалтерского учета (например, распределения затрат по видам деятельности)	Творческое	Детальное	Актуальное
Проектирование новой системы бухгалтерского учета, обеспечивающей более адекватную оценку будущей деятельности	Творческое	Детальное	Прогностическое
Определение инновационного применения имеющихся организационных способностей для получения новых источников конкурентных преимуществ	Творческое	Целостное	Прогностическое

Задание 4.1

Подумайте о том, какие качества стратегического мышления уже востребованы Вашей работой. Используя три измерения, указанных на рис. 4.1, и примеры из табл. 4.1, составьте перечень примеров применения Вами различных качеств стратегического мышления в настоящее время.

.....

.....

.....

.....

.....

Возможно, будет сравнительно легко выявить ситуации, когда Вам следует придерживаться оценочного, детального и актуального мышления. Однако вполне вероятно, что в настоящее время только вышестоящие менеджеры имеют возможности проявлять творчество, целостность и прогностичность мышления.

Тем не менее важность расширения круга навыков стратегического мышления должна быть для Вас очевидной. Поскольку превосходство в показателях деятельности в отрасли или секторе проистекает из конкурентных преимуществ, процесс конкуренции объективно заставляет конкурентов постоянно искать

способы лишить Вашу организацию источников конкурентных преимуществ. Создание новых конкурентных преимуществ, основывающихся на уникальном наборе ресурсов и способностей Вашей организации, – важнейшая стратегическая задача, для решения которой, очевидно, требуется целостное, прогностическое и творческое мышление.

Подумайте о пробелах в Вашем опыте стратегического мышления, выявленных при выполнении данного задания. Было бы весьма полезно, если бы в процессе изучения курса Вы умышленно искали возможности для расширения этого опыта. Полезным дополнением к данному заданию могли бы стать беседы с более опытными коллегами. Каковы их соображения относительно требований к стратегическому мышлению, предъявляемых их работой?

Несомненно, Вы уже обладаете навыками, обеспечивающими наличие некоторых или всех указанных качеств стратегического мышления. Мы надеемся, что Вы сумете развить эти навыки в процессе изучения Программы, применяя полученные знания на работе. Перечислим несколько требований, выполнение которых является свидетельством наличия развитых навыков стратегического мышления:

1. Релевантность и реализм мышления. Например, способность к творчеству в конечном счете не представляет никакой ценности, если оригинальные идеи не способны реально повлиять на стратегию организации или не могут быть реализованы на практике.
2. Строгость мышления. Имеется в виду, например, понимание всех альтернативных затрат и выгод, связанных с каждым стратегическим действием.
3. Гибкий подход к обработке информации. Вы должны уметь использовать схемы обработки информации «сверху–вниз» и «снизу–вверх» в наиболее подходящем сочетании.
4. Использование теории для объяснения практики и использование практики для проверки правильности и уместности теории. Вы должны уметь применять теорию для постановки и анализа стратегических проблем и оценивать полезность используемых теорий, сравнивая их предсказания с имеющимися фактическими данными.
5. Критический подход к идеям и данным. Теории, модели и эмпирические правила не должны восприниматься как данность; суждения должны выноситься на основе ясного понимания сильных и слабых сторон используемых моделей и теорий. Кроме того, Вы должны постоянно оценивать достоверность и точность получаемых данных и информации в каждом конкретном случае.

Независимо от того, каковы Ваши сильные стороны в настоящее время, мы уверены, что Вы значительно разовьете навыки стратегического мышления в процессе изучения Программы.

4.2. СИСТЕМНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Традиционное научное мышление, которое стало доминирующим более 300 лет назад и обеспечивало успешное развитие человечества в течение трех веков, базируется на понятии редукции, или анализа (от греч. *analysis* – разложение). Если перед нами стоит какая-либо проблема, то обычно мы вначале упрощаем ее или расчлняем на части, затем решаем эти более простые задачи и переносим решение на всю проблему. В мире сложных систем, включающем в себя людей, такая логика становится неуместной, и мы должны учитывать особенности построения рассуждений в таких случаях.

Система – нечто такое, что в результате взаимодействия своих частей поддерживает свое существование и функционирует как единое целое. Системное мышление позволяет проникнуть за пределы того, что представляется изолированными и независимыми событиями, и увидеть лежащие в их основе структуры.

Привычное мышление оказывается при изучении систем неэффективным, поскольку оно направлено на поиски простых цепочек причинно-временных связей, протянутых во времени, а не на выявление всей конкретной сложности сочетания тесно взаимосвязанных факторов.

Кратко, под понятием «системный подход» подразумевается весь комплекс идей, связанных с обдумыванием целостной картины исследуемого процесса, с учетом возможных изменений. Этот подход предполагает применение для решения проблем системных понятий и методологий.

Сущность системного подхода заключается в том, чтобы изменить способ мышления и видеть:

- взаимозависимости, а не линейные цепочки причинно-следственных связей;
- процессы изменений, а не статичные состояния.

Системные понятия

Мы будем использовать следующее определение понятия «система»:

- Системой является совокупность компонентов, объединенных упорядоченным образом.
- Компоненты находятся под влиянием объединяющей их системы, а поведение самой системы изменяется при исключении любого из ее компонентов.
- Система осуществляет некоторую деятельность (функции).
- Система определена с позиции заинтересованного субъекта.

Основные элементы этого определения достаточно просты, кроме последнего, который по существу означает, что наше видение системы субъективно, т. е. зависит от целей лица, которое ее определяет. Проявление позиций и устремлений авторов происходит практически всегда, и этого бесполезно избегать. Фактически изображения систем появляются только в сознании человека. Однако мы должны отдавать себе отчет, с чьей точки зрения мы рассматриваем систему.

Примерами систем могут служить живой организм, организация, система планирования в подразделении, персональный компьютер, система центрального отопления, телефонная сеть, система нашего мировоззрения и т. д. Ясно, что эти системы существенно различаются по уровню сложности.

Компоненты, элементы и подсистемы

Как следует из определения, система состоит из компонентов. Компоненты бывают двух типов: элементы и подсистемы. Элементами называются компоненты, которые в рамках рассматриваемой задачи нецелесообразно разбивать на более мелкие компоненты. Элементы являются минимальными единицами, относительно самостоятельно выполняющими определенные функции в рамках системы. В отличие от них подсистемы также являются системами, состоящими из еще более элементарных систем.

Связи

Понятие «связи» несет одну из основных смысловых нагрузок в системном подходе. В общем случае между двумя компонентами существует связь, если по наличию некоторых свойств у одного из них можно судить о свойствах другого. Выявление связей позволяет познавать объекты не непосредственно, а косвенно, через другие объекты. Существует большое число различных видов связей: взаимодействия, порождения (генетические), преобразования, строения (структуры), функционирования, развития, управления. Важную роль играют такие частные виды связей, как обратная, синергетическая и циклическая.

Границы

Вокруг систем, подсистем и компонентов проводится явная или неявная граница, которая помогает понять, что и в какую подсистему входит. Так, если Вы попытаетесь изобразить систему маркетинговых процессов компании, то можете представить ее в виде, приведенном на рис. 4.2.

В Приложении более подробно рассматривается использование схем для представления и анализа систем.

Система маркетинговых процессов компании



Рис. 4.2. Система маркетинговых процессов компании

Маркетинговая служба не входит в данную систему. Однако если мы захотим изобразить более полную систему маркетинга компании, то должны будем ввести в нее еще и персонал, который выполняет представленные на рис. 4.2 функции, а также службу сбыта.

Название системы

Граница и то, что входит в состав системы, тесно связаны с ее названием. Корректно выбранное название системы, как правило, отражает очень многое из того, что делает и производит система. Так, составляя системную карту (см. рис. 4.2), вместо названий типа «товар», «цена» желательно дать указание на них как на системы, выполняющие определенные функции, например:

- Товар – система создания новых товаров.
- Цена – система установления цен, скидок и прибыли.

Несколько принципов системного мышления, которые могут помочь в понимании природы организационных проблем и принятии управленческих решений, рассматриваются в блоке 4.2.

Блок 4.2. Принципы системного мышления

1. Сегодняшние проблемы есть порождение вчерашних решений.

Как-то раз купец, торговавший коврами, увидел в середине самого красивого из своих ковров какой-то бугор. Он наступил на него, и бугор исчез, но тут же ковер вздулся неподалеку от этого места. Купец опять наступил на вздутие, но оно опять немного переместилось. Он прыгал на этом бугре, расправлял его ногой и все больше выходил из себя. Наконец, он приподнял угол ковра, и оттуда выскользнула разъяренная змея.

Мы часто ломаем голову над истоками наших проблем, а нужно всего лишь вспомнить, как мы решали свои проблемы в прошлом. Успешно работающая фирма вдруг обнаруживает, что в этом квартале сбыт резко упал. Почему? Потому что в прошлом квартале очень удачно сработала система скидок, и многие клиенты предпочли сделать покупки в период действия этой программы. Или, к примеру, новый менеджер начал борьбу с чрезмерно высокими расходами на складе готовой продукции и «решил» проблему, только теперь служащие отдела сбыта тратят на 20% больше времени на ответы сердитым клиентам, которые никак не могут дождаться, когда им отгрузят купленный товар.

Мы часто просто не замечаем, как решения перемещают проблему из одной части системы в другую, потому что в отличие от торговца коврами «решают» первую проблему одни люди, а разбираются в новой – совсем другие.

2. Сила действия равна силе противодействия.

В системном подходе существует понятие «компенсирующая обратная связь»: наше самое благонамеренное вмешательство в работу системы вызывает такую ответную реакцию, которая перекрывает все положительные результаты вмешательства. Каждый знает, каково это — столкнуться с явлением компенсирующей обратной связи: чем настойчивей ты действуешь для улучшения ситуации, тем хуже она становится; чем больше ты стараешься, тем сильнее противодействие системы.

Примеров компенсирующей обратной связи можно привести немало. Многие из благороднейших по замыслу правительственных программ становятся жертвами компенсирующей обратной связи. В 1960-х годах правительство США предприняло широкомасштабную программу строительства дешевого жилья и профессионального переобучения обитателей трущоб, возникших в центре многих крупных городов Америки. На программу были истрачены громадные деньги, но в 1970-х годах состояние многих городских центров стало еще хуже. Почему? В города с лучшими программами жилищной и иной помощи хлынули искатели пособий со всей страны. В результате новые многоквартирные дома оказались перенаселенными, а программы профессиональной подготовки не справлялись со всеми желающими принять в них участие. При этом налоговая база городов продолжала сокращаться, а численность населения трущоб выросла.

Аналогичным образом компенсирующая обратная связь сработала в случае программ продовольственной и сельскохозяйственной помощи развивающимся странам. Улучшение ситуации с продовольствием снизило смертность от недоедания и сопутствующих болезней. Рост численности населения ускорился, и вскоре голодных стало больше, чем было раньше.

Многие компании сталкиваются с компенсирующей обратной связью, когда один из товаров неожиданно теряет свою привлекательность для покупателей. Они усиливают кампанию маркетинга, и в прошлом это всегда срабатывало, не так ли? Они больше тратят на рекламу и снижают цены; покупатели временно возвращаются, но при этом компания теряет деньги и ей приходится экономить на чем-то другом. В результате качество обслуживания (например, скорость поставок или надежность контроля за качеством продукции) начинает снижаться. В длительной перспективе чем яростнее компания сражается за рынок, тем быстрее ее покидают клиенты.

Дело не ограничивается «большими системами». Есть много примеров того, как компенсирующая обратная связь работает на уровне личности. Вот человек бросил курить и начинает в результате толстеть и чувствует себя настолько неуютно, что опять возвращается к табаку, чтобы снять стресс. Или сверхзаботливая мать, которая так печется, чтобы у ее сына были хорошие отношения со сверстниками, что постоянно вмешивается, помогая ему решать проблемы, а в итоге человек так и не научился улаживать свои дела самостоятельно. Или в коллективе появляется новенькая, которая так хочет всем понравиться, что никогда не реагирует даже на легкую критику в свой адрес. В результате она обижена на всех, а остальные считают, что «с ней трудно работать».

Нас истощают самоотверженные усилия, идет ли речь об агрессивном вмешательстве или о все более болезненном подавлении собственных инстинктов. При этом мы, и отдельные люди и организации, не только постоянно попадаем в петлю компенсирующей обратной связи, но и прославляем возникающие в связи с этим страдания как что-то возвышенное и достойное. **Если наши первые усилия не ведут к устойчивому улучшению ситуации, мы «стараясь еще больше» и верим, что тяжкий труд может превозмочь все препятствия, старательно закрывая глаза на то, что создаем эти препятствия собственными усилиями.**

3. Поведение сначала улучшается и только потом делается хуже.

Слабое, деликатное вмешательство было бы намного менее привлекательным, если бы не тот факт, что такой подход во многих случаях дает результаты — по крайней мере кратковременные. Новые дома построены. Безработные получили профессию. Голодные дети накормлены. Все заказы, наконец, выполнены. Мы бросили курить, спасли ребенка от стресса и избежали ссоры с новым сотрудником. Компенсирующая обратная связь обычно действует с «задержкой» между быстрым улучшением ситуации и ее долговременным ухудшением.

В сложных системах, образуемых людьми, всегда много возможностей достичь кратковременного улучшения. Только в конечном итоге последствия, создаваемые компенсирующей обратной связью, начинают преследовать нас.

Ключевое слово здесь «в итоге». Нужно время, чтобы все костяшки домино толкнули друг друга; из-за этой задержки во времени многие системные проблемы бывают так трудны для осознания. В типичном решении сначала удаляют симптомы, и оно выглядит чудесно. Вот мы добились улучшения, а может, и вовсе решили проблему. Может пройти два, три или четыре года, прежде чем эта проблема вернется вновь или возникнет новая, еще более тяжелая. Поскольку в наше время люди часто меняют места работы и должности, в руководящем кресле уже сидит кто-то другой.

4. Легкий выход обычно приводит нас назад.

В современной версии древней суфийской притчи ночной прохожий видит под уличным фонарем пьяного, который ползает на четвереньках и что-то ищет. Он предлагает помощь и узнает, что тот потерял ключи от дома. «А где ты их потерял?» – спрашивает прохожий. Пьяница отвечает, что перед дверью. «А почему же ты ищешь их здесь?» – изумляется прохожий. «А потому, – отвечает тот, – что у моей двери нет фонаря и темно».

Все мы любим использовать знакомые решения, делать то, что лучше получается. Иногда ключ и в самом деле лежит под фонарем, но очень часто он где-то в темноте. В конце концов, если находить решение проблемы было бы легко или оно было бы понятно каждому, ее, скорее всего, кто-нибудь уже решил бы.

Все более настойчивое использование известных решений, когда лежащие в основе проблемы только усугубляются, – это явный симптом несистемного подхода, синдром болезни, называемой «здесь нужна кувалда, и потяжелее».

5. Лекарство горше болезни.

Бывает, что легкое или знакомое решение не только неэффективно, но оно может оказаться опасным и войти в привычку. Алкоголизм, к примеру, может начинаться с обычной выпивки для улучшения настроения или облегчения в общении, т.е. как неопасное и полезное средство от стресса. Но порой лекарство делается горше болезни, и к тому же первоначальные проблемы — низкая самооценка и стресс — становятся еще менее переносимыми.

При использовании несистемных решений мы рискуем тем, что со временем впадем в зависимость от используемого метода облегчения проблем. Вот почему плохо продуманная политика вмешательства государства не только неэффективна, но еще и действует как наркотик, делая людей менее самостоятельными и более зависимыми от помощи извне. Краткосрочное улучшение настолько часто оборачивается долговременной зависимостью, что появилось даже название для этого явления — «переложить ответственность на помогающего». Помогать может быть федеральное агентство городского строительства или агентство продовольственной помощи, или программа поддержки бедных и безработных. Все это вещи полезные и эффективные, вот только система со временем слабеет и все больше требуется дополнительная помощь.

В бизнесе мы перекладываем ответственность на консультантов или других «помощников» и попадаем в зависимость от них, вместо того чтобы обучать своих менеджеров. Со временем власть легкого решения над нами возрастает – идет ли речь о привычке к наркотикам, или о зависимости экономики от величины оборонных расходов, или о масштабах иностранной помощи, или о бюджете «социальных агентств».

Вывод возможен один: долговременные решения должны повышать способность системы справляться с собственными трудностями. Иногда этого достичь трудно, а порой — поразительно легко. Менеджер, который переложил проблемы отношений с персоналом на специалиста по человеческим ресурсам, может обнаружить, что самое трудное – решить, что сам будешь этим заниматься, а дальше нужны только время и терпение.

6. Быстрее – значит, медленнее.

Это тоже очень старый анекдот: черепаха медлительна, но именно она выигрывает гонки. Для большинства деловых людей лучшие темпы роста — это быстро, быстрее, еще быстрее. Но буквально у каждой природной системы — у экологических систем, у животных и у организаций — есть оптимальные для нее природные темпы роста.

Оптимальная скорость намного меньше максимально возможной. При слишком быстром росте, как в случае раковых заболеваний, сама система начинает тормозить события, и это может даже создать риск для выживания организации.

Наблюдая эти свойства сложных систем, известный биолог и публицист Льюис Томас заметил: «Имея дело со сложными социальными системами, такими как центр города или семейство хомяков, какие-то качества которых Вам не нравятся и Вы хотели бы их изменить, нельзя просто так взять и вмешаться в надежде, что из этого получится что-то хорошее. Понимание этого было в нашем веке источником весьма грустных разочарований».

7. Причины и следствия разнесены во времени и в пространстве.

В основании всех обозначенных выше проблем лежит фундаментальное свойство сложных систем, образуемых людьми: «причины» и «следствия» разнесены во времени и в пространстве. Под «следствиями» имеются в виду очевидные признаки наличия проблем — наркотическая или алкогольная зависимость,

понимаются те особенности функционирования системы, результатом которых стали симптомы болезни и которые, будучи выявленными и осознанными, могут стать причиной устойчивого улучшения ситуации. Что, собственно, здесь является проблемой? Только то, что большинство из нас склонны предполагать, что, как правило, причины и следствия соседствуют во времени и в пространстве.

Если на производстве возникла проблема, мы там же ищем и ее решение. Если отдел сбыта не выполняет месячные планы по реализации, мы думаем, что нужны новые стимулы. Если жилищные условия плохи, мы строим новые дома. Если питание недостаточно, решением является усиленное снабжение продовольствием.

Мы страдаем от фундаментального несовпадения между природой реальности в сложных системах и привычным для нас способом мыслить об этой реальности. И первым шагом к устранению данного несовпадения должно быть осознание того, что причины и следствия разнесены во времени и в пространстве.

8. Результаты малых изменений могут быть очень значительными, но трудно найти подходящий объект для воздействия.

Некоторые называют системное мышление «новой безрадостной наукой», потому что оно учит нас, что наиболее очевидные решения не работают; в лучшем случае они дают кратковременное улучшение, но в итоге все оказывается хуже, чем было. Но у этой истории есть и другая сторона. **Системное мышление также показывает, что малые, хорошо направленные действия могут стать причиной значительного и устойчивого улучшения, если сила была приложена в правильном месте. Системщики называют это «принципом рычага».**

Часто для решения трудной проблемы достаточно просто увидеть, где расположен рычаг, минимальное воздействие на который обеспечит длительное и значительное улучшение. Здесь единственная проблема состоит в том, что такие малые воздействия представляются большинству участников далеко не очевидными. Они отделены от явных симптомов проблемы во времени и в пространстве. Это-то и делает жизнь интересной.

Создаваемые воздействием на рычаг изменения в системах, образуемых людьми, неочевидны, пока мы не понимаем силы, действующие в этой системе.

Нет простых правил нахождения местоположения рычага, но есть приемы мышления, облегчающие поиск. Прежде всего нужно приучиться смотреть на основные «структуры», а не на события. Второе, нужно мыслить в терминах процесса изменений, а не думать о мгновенных переменах.

9. Можно и иметь пирог, и есть его, но не одновременно.

Иногда стоит рассмотреть с системной точки зрения самую запутанную дилемму, и она оказывается вовсе не дилеммой. Это лишь результат того, что отсутствует понимание процесса и длительности изменений. Стоит только ввести такую переменную, как время изменений, как все начинает выглядеть по-новому.

Годами, например, американские промышленники были убеждены, что приходится выбирать между дешевизной и высоким качеством. Они мыслили так: «Высококачественные продукты обходятся производителю дороже», «Больше времени уходит на сборку, нужны более дорогие материалы и компоненты, да и процесс тщательного контроля качества обходится дороже». Они при этом не учитывали того, что методы повышения качества и снижения издержек могут внедряться и действовать одновременно. Они не могли себе представить, что по мере совершенствования технологий можно устранить потребность в исправлении брака, в наличии инспекции качества, уменьшить жалобы потребителей, понизить расходы на гарантийное обслуживание проданной продукции, крепче привязать клиентов и уменьшить расходы на рекламу и завоевание рынка. Они не осознавали, что можно достичь обеих целей одновременно, если только занимаясь одной, не забывать про другую. Вкладывая время и деньги в совершенствование методов сборки и переобучение персонала, включая новые методы привлечения каждого сотрудника к процессу повышения качества, мы наращиваем издержки. В ближайшие месяцы будут, скорее всего, увеличиваться и качество, и расходы на сборку; хотя известная экономия (вроде сокращения брака) может быть достигнута довольно быстро, экономия в полном объеме проявится только через несколько лет.

Многие явные дилеммы, такие как центральный контроль или местный, счастливые и преданные фирме работники или конкурентный уровень оплаты труда, вознаграждение индивидуальных достижений или принцип «каждый чувствует свою ценность», – все это побочные результаты статичного мышления. Они выглядят как жесткие дилеммы, требующие выбора «или–или» только потому, что мы думаем о том, что возможно в фиксированный момент. Может быть, и верно, что в следующем месяце нам придется выбирать между одним и другим, но реальным рычагом является знание того, что и то и другое действия могут быть со временем улучшены.

10. Разделив слона пополам, Вы не получите двух маленьких слоников.

Живым системам присуще единство. Их свойства зависят от целого. То же самое верно для организаций. Для понимания самых сложных вопросов управления нужно увидеть систему в целом, потому что система и порождает вопросы.

Иллюстрацией нам послужит еще одна суфийская история. Трое слепых встретили слона и начали его ощупывать. «Это что-то мягкое, большое и широкое, как ковер», — сказал один, схватившийся за ухо. Второй ухватился за хобот и сказал: «Я держу реальность в руках. Это прямая длинная труба». А третий, обхватив ногу, воскликнул: «Это что-то толстое и прочное, как колонна». А разве во многих компаниях руководители отделов производства, сбыта и исследований не похожи на этих трех слепцов? Каждый ясно видит проблемы фирмы, но ни один не замечает, как политика его подразделения взаимодействует с другими. Любопытен конец описанной суфийской притчи: «При их способе получать знания эти трое никогда не познают слона».

Видеть «слона целиком» не означает, что любой организационный вопрос может быть понят только через призму организации в целом.

Некоторые вопросы можно понять с учетом взаимодействия основных функций, таких как производство, сбыт и исследования; но есть и другие вопросы, для понимания которых достаточно знать системные силы, действующие в данной функциональной области (например, на производстве); а для понимания третьих нужно учитывать динамику развития отрасли. Ключевой принцип, называемый «принципом границ системы», заключается в том, что подлежат изучению только те взаимодействия, которые, независимо от традиционных внутренних и межорганизационных разграничений, наиболее важны для рассматриваемого вопроса.

Такой принцип трудно применять на практике, потому что организации структурированы таким образом, чтобы люди не засматривались на важные взаимосвязи. Этой цели служат жесткие межфункциональные границы, препятствующие изучению межфункциональных проблем, типа тех, что возникают на стыке производства, сбыта и исследований. В том же направлении действует практика «оставлять» проблемы за собой — кто-нибудь потом разберется.

Порой люди набираются решимости и делят слона пополам. Они получают при этом не двух маленьких слоников, а беспорядок. Под беспорядком имеется в виду проблема настолько усложненная, что нельзя найти рычага, ибо рычаг всегда там, где взаимосвязи и взаимодействие, и его не увидеть, имея перед собой только куски целого.

11. Винить некого.

В своих проблемах мы склонны винить внешние обстоятельства. «Виноват кто-то другой» — конкуренты, пресса, изменчивость рынков, правительство... Системное мышление учит нас, что нет ничего внешнего. Вы и причина Ваших проблем — это части одной системы. Выход — изменить взаимоотношения с Вашим «врагом».

Источник: Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации/Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2011.

Задание 4.2

Какие из описанных выше 11 принципов системного мышления больше всего соответствуют Вашему управленческому опыту?

.....

.....

.....

.....

.....

Какие навыки системного мышления Вы хотели бы у себя развить?

.....

.....

.....

.....

Вы, вероятно, уже начали понимать, как системные идеи могут помочь Вам лучше понять природу сложных ситуаций и проблем. Системные идеи, которые вытекают из наблюдений за биологическими организмами, оказали широкое влияние на анализ сложных аспектов менеджмента. Хотя по своей природе эти идеи просты, тем не менее они и связанные с ними методы могут помочь Вам преодолеть сопротивление, которое может возникнуть у Вас и Ваших коллег, если Вы склонны к упрощению. Более полное понимание всех уместных факторов и их взаимодействия поможет Вам выявить базовые причины проблем, сформулировать вопросы таким образом, чтобы заниматься причинами, а не симптомами и проанализировать возможные более широкие влияния любых предлагаемых Вами изменений. Благодаря этому Вы избежите некоторых необратимых и дорогостоящих непреднамеренных воздействий, которые порой возникают при осуществлении изменений. Вам нужно действовать логически и всесторонне анализировать, но если Вы воспользуетесь системным подходом, он поможет Вам направить свою логику на те аспекты проблемы, где она особенно востребована.

4.3. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ РАКУРСЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Никто из нас не воспринимает мир объективно и единственно правильно. Все мы смотрим на мир (и на организации в том числе) сквозь призму своих ментальных моделей.

Ментальная модель – это глубоко укоренившиеся в сознании понятия, обобщения или даже картины и образы, которые действуют на то, как мы воспринимаем мир и действуем. Очень часто люди не осознают, как относятся к ментальным моделям или к тому влиянию, которое они оказывают на поведение. Ментальные модели того, какое поведение допустимо в различных управленческих структурах, являются не менее глубоко укоренившимися. Многие понятия о новых рынках или об организационной деятельности не могут быть использованы практически, потому что они вступают в конфликт с укоренившимися ментальными моделями.

То, что мы позволяем себе видеть, формирует наши ментальные модели. Они в свою очередь определяют и ограничивают нам поле зрения, ограниченное видение усиливает наши ментальные модели (этот механизм в теории систем называется усиливающей обратной связью).

Фундаментальный принцип системного мышления, лежащий в основе данной Программы обучения, заключается в том, чтобы видеть события и ситуации в

разных ракурсах. Это важно, потому что мир (и организации в том числе) неизмеримо богаче любого нашего представления о нем, и чем больше разных углов зрения (ракурсов), тем полнее понимание. Ракурс – это угол зрения, под которым рассматривается ситуация. Неожиданная точка зрения позволяет увидеть вещи в новом свете (рис. 4.3).

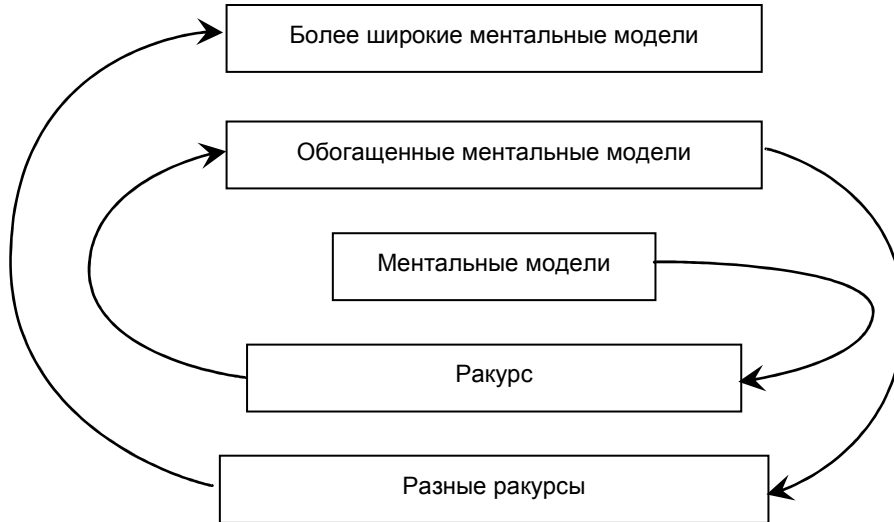


Рис. 4.3. Ракурсы и горизонт мышления

Выделение функциональных областей менеджмента – общераспространенный подход как практики управления (области управленческой специализации, специализированные отделы и подразделения), так и теории и изучения менеджмента (изучение отдельных дисциплин, таких как маркетинг, финансовый менеджмент, управление персоналом, управление операциями, управление проектами т.д.).

Каждая из функциональных дисциплин менеджмента охватывает определенный круг основных идей, моделей и принципов. Так же и на практике различным функциональным менеджерам обычно присущ свой «специализированный ракурс» – взгляд на управленческие ситуации и проблемы с позиций своей функциональной специализации.

Последующие книги Программы посвящены шести функциональным областям менеджмента, таким как управление персоналом, финансы, маркетинг, операции, управление проектами и изменениями.

Обучение на Программе – это обязательное расширение горизонта Вашего управленческого мышления за счет рассмотрения менеджмента и практики управления с различных ракурсов.

Вместе с тем границы между выделенными функциональными областями в настоящее время становятся все более размытыми. Хотя во многих крупных традиционных организациях могут по-прежнему работать специальные отделы, занимающиеся управлением этими ключевыми организационными функциями, большинство малых и средних предприятий используют гораздо более гибкий подход к функциональному менеджменту. Умение управлять эффективно и

интегрированно поверх функциональных границ становится все более обычным требованием как для специализированного, так и общего менеджмента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В этой книге мы уделили значительное внимание разъяснению некоторых концептуальных идей, помогающих понять стратегическую перспективу управления и особенности стратегического мышления.

Однако реальный опыт стратегического мышления Вы сможете приобрести только посредством применения идей, теорий и моделей курса для анализа учебных ситуаций и осмысления стратегии своей организации. Навыкам стратегического мышления невозможно научиться на одном-двух семинарах. Такие навыки развиваются в течение всей управленческой карьеры.

Как и стратегическое мышление, стратегия сложна. Однако она является сердцевинной организационного успеха. Стратегия – это видение бизнеса, основной акцент в котором делается на различиях между организациями. Неумолимые силы развитого рынка не просто заставляют организации добиваться операционной эффективности, чтобы выжить. Выживание наиболее приспособленных не должно истолковываться как выживание наиболее эффективных. Эффективность важна, но когда мы говорим о стратегии, то подчеркиваем тот факт, что все организации разные. Организации ищут и находят разнообразные способы функционирования и конкуренции за потребителей и ограниченные ресурсы.

Это разнообразие открывает перед менеджерами и бизнесменами оптимистические перспективы и одновременно предъявляет жесткие требования. Стратегия предлагает видение бизнеса с акцентом на стратегическом выборе. В различиях между организациями заключены причины, по которым одни из них являются более успешными, чем другие. Набор уникальных ресурсов и способностей, которые должны развиваться и управляться менеджерами, является главным средством, с помощью которого организация может обрести источник конкурентных преимуществ и достичь успеха. Следовательно, стратегическая деятельность менеджеров очень важна для грядущего успеха их организации. Менеджеры способны предрешить гибель, выживание или процветание своих организаций.

Стратегический менеджмент и стратегическое мышление – это ключевые составляющие Программы МВА, и если после успешного изучения данной Программы Вы решите продолжить свое обучение, то изучение курса «Стратегия» позволит Вам более глубоко погрузиться в теорию и практику стратегического управления.

ПРИЛОЖЕНИЕ. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СХЕМ ДЛЯ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И АНАЛИЗА СИСТЕМ

Эффективность использования схем во многом связана с особенностями человеческого мышления и памяти. Наша память довольно плохо запоминает абстрактную информацию в виде набора слов и цифр и значительно лучше приспособлена для фиксации образов, в том числе и схем. Фактически в сознании человека в процессе обучения формируются семантические сети, очень похожие на схемы, что и делает их более легко запоминаемыми.

Большинство реальных управленческих задач неизмеримо более сложны, чем в приведенных в этой книге заданиях, и попытки решить их в уме сводят все решение к упрощению задачи до элементарной.

Записывая условия и промежуточные результаты задачи в виде схемы, Вы как бы визуализируете ход своих размышлений и избегаете необходимости хранить все эти данные в своей оперативной памяти.

Кроме того, Вы можете показать схемы своим коллегам и обсуждать их совместно. Говорят, что каждая картинка или схема заменяет тысячу слов.

Рекомендации по составлению схем

Рассмотрим теперь несколько общих принципов по составлению схем.

- *Ясность.* Схемы используют для того, чтобы сделать более ясной ситуацию. Поэтому они должны быть достаточно точными, но лишь в той мере, в какой это облегчает общение.
- *Простота.* Следует избегать слишком сложных, перегруженных схем, поскольку они не способствуют ясности.
- *Логичность.* Схемам должна быть присуща внутренняя логичность, взаимосогласованность. Рассматриваемые компоненты должны принадлежать к одному понятийному ряду, например тривиальные действия не должны смешиваться с фундаментальными.
- *Обозначения и подписи.* На каждой схеме должно быть приведено название, отражающее, в том числе, и тип схемы, к которому она относится. В приложении к схеме должна быть дана расшифровка всех условных обозначений. Каждый компонент или блок должен быть подписан.
- *Предположения.* Сделанные при построении предположения желательно сформулировать в пояснительном тексте. Даже если Вы делаете схему для собственного пользования, это поможет избежать внутренней нелогичности и не перегружать свою память.
- *Согласованность обозначений.* Очень важно не забывать о взаимосогласованности используемых символов и операций. Вместо гибрида двух различных схем лучше построить две различные схемы.
- *Использование компьютера.* Старайтесь не допускать, чтобы при построении схем технология ограничивала творчество. Наглядная схема, построенная от

руки, как правило, лучше, чем построенная на компьютере, поскольку он загоняет Вас в заранее выбранную конфигурацию. Тем не менее не стоит полностью избегать опыта использования компьютера для построения схем, так как это позволяет расширить диапазон коммуникации с помощью схем.

Рассмотрим далее еще несколько видов схем, используемых при изучении систем.

Карта памяти

Один из наиболее широко используемых видов схем – «карта памяти». Она представляет собой последовательность надписей, отображающих логику Ваших размышлений, соединенных линиями, обозначающими взаимосвязанность понятий.

Существует несколько разновидностей карты памяти. В частности, надписи могут располагаться:

- в овалах;
- вдоль линий, соединяющих фрагменты;
- там, где заканчиваются линии, но без овалов (последнюю разновидность еще называют ветвящейся схемой).

Карты памяти используются в целях:

- отображения и облегчения процесса мышления;
- представления структуры аргументации;
- подготовки заметок относительно взаимосвязи фрагментов содержания.

В качестве иллюстрации на рис. 1 приведен пример карты памяти типа ветвящейся схемы «Почему удобно пользоваться схемами».



Рис. 1. Карта памяти «Почему удобно пользоваться схемами»

Основная особенность карты памяти заключается в том, что она, как правило, строится без раздумий, т. е. в той последовательности, в которой возникают

аргументы, без обдумывания типа связи между этими утверждениями. Точно так же работает человеческий мозг, который не все время последовательно движется по одной логической линии, но может совершать скачки в сторону.

Таким образом, карта памяти очень хорошо приспособлена к особенностям человеческого мышления. В связи с этим ее можно построить буквально за 5 мин. Фактически это способ сделать фотографию Вашего (или работающей над картой группы) мыслительного процесса.

Системная карта

Пример системной карты системы маркетинговых процессов компании был приведен на рис. 4.2.

Поскольку системная карта – один из важнейших видов схем, приведем некоторые особенности их построения.

Основное назначение системных карт – помочь Вам решить, как структурировать ситуацию и передать другим информацию о той системе, которую Вы выбрали объектом внимания. В частности, они используются, чтобы:

- внести ясность в мысли на раннем этапе анализа;
- выбрать структурные элементы для более подробной схемы;
- провести опробование предварительно обозначенных границ;
- определить уровень системы, представляющей для Вас интерес;
- передать другим информацию о базовой структуре описываемой системы.

По существу, системная карта выражает морфологию, т. е. состав систем, устанавливая принадлежность компонентов к конкретным подсистемам.

Несколько рекомендаций по составлению схем:

- Должно быть ясно, где проходит граница системы.
- С самого начала дайте схеме название. Возможно, впоследствии Вы измените его.
- Стремитесь избегать перекрывающихся подсистем.
- Полезно обозначить основные элементы надсистемы, или внешней среды.
- Стремитесь, чтобы компоненты принадлежали к одному понятийному ряду.
- Проверьте, обладает ли система и ее подсистемы свойством полноты, т. е. включают ли они в себя весь понятийный ряд.

Схемы функциональных потоков

Схема функциональных потоков используется для показа или анализа:

- стадий технологии или процесса;
- отношений входа-выхода в связанных между собой организациях или частях организации.

При этом в прямоугольниках указываются наименования ресурсов или устройств, осуществляющих преобразование потоков (рис. 2). Если в одну схему включены различные типы потоков (но немного), то полезно использовать различные типы стрелок, а в пояснении к схеме дать обозначения этих потоков.

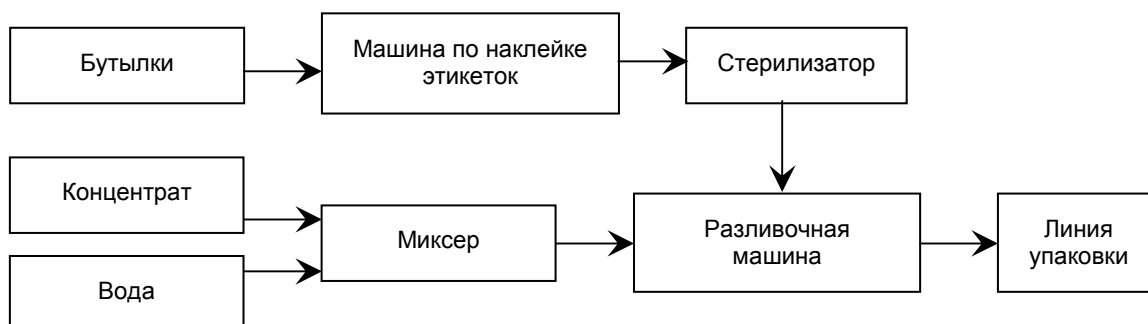


Рис. 2. Схема функциональных потоков производства сока

Схема последовательности действий

Аналогичный со схемой функциональных потоков вид имеет схема последовательности действий. При этом подразумевается, что действие, указанное в прямоугольнике, из которого исходит стрелка, выполняется раньше, чем то, на которое направлена стрелка.

Схемы последовательности действий используются для планирования проектов или анализа последовательности действий. Даже если Шерлок Холмс не знал, что такое системный подход, он должен был бы пользоваться для раскрытия преступлений каким-либо инструментом типа схемы «последовательности действий».

Схема информационных потоков

Этот вид схемы очень похож на две предыдущие схемы, но отличается наличием встречных потоков. Используется данная разновидность в таких целях, как:

- анализ или показ источников и получателей информации;
- показ пути движения информации;
- показ наличия и пути получения отклика на информацию;
- выявление недостающих информационных связей.

Пример схемы информационных потоков применительно к взаимодействию студента с учебником в интерактивном режиме приведен на рис. 3.

Важным моментом в этом примере является то, что потоки информации идут не только от учебника к студенту, но и обратно, что и создает эффект интерактивности. В случае невыполнения заданий обратные связи разрываются и студент лишается возможности оценивать эффективность своего самообучения.

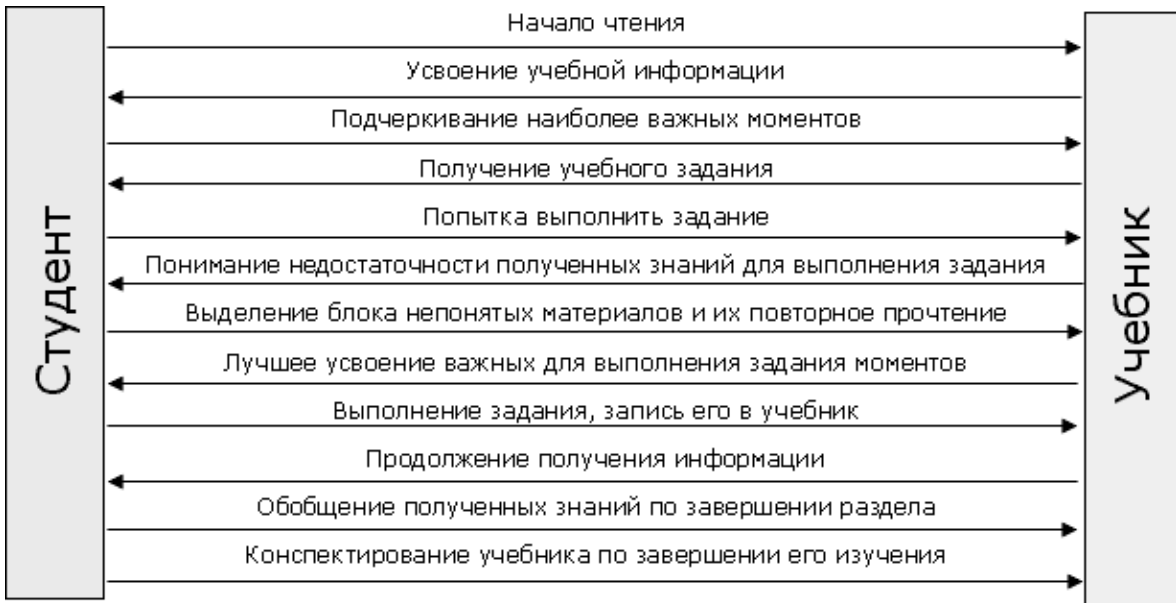


Рис. 3. Схема интерактивного взаимодействия студента с учебником

Схема поля сил

Схема поля сил, предложенная Куртом Левиным (рис. 4), используется для определения движущих и сдерживающих сил при осуществлении изменений.

Здесь движущими силами (активами) могут быть конкретные лица и группы лиц в организации, законы, возможности рынка, желание, опыт и т. д.

Пассивами могут выступать: чей-то интерес, внутренняя политика, нетерпимость к изменениям.

Некоторые силы могут действовать в различных направлениях, например политическое давление, которое быстро меняется. Силы разной интенсивности обозначают стрелками разной толщины.

Можно также использовать подписи над стрелками для обозначения их конкретного характера.

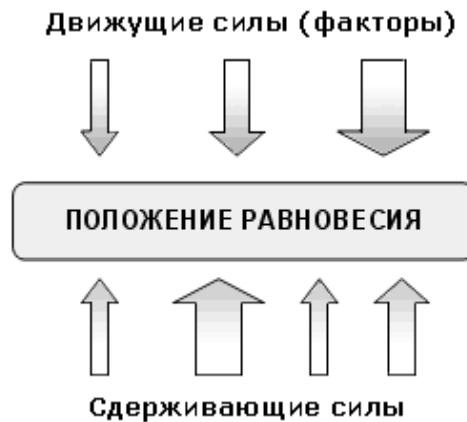


Рис. 4. Анализ поля сил

Другие виды схем

Существует еще значительное число различных видов схем:

- содержательные картинки;
- схема отношений;
- схема влияния;
- сетевые графики;
- причинно-следственные схемы;
- схема анализа критического пути;
- диаграмма Ганта и др.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент/ Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2009
2. Джейкобайдс М. Добротный сюжет как фактор успеха – *Harvard Business Review*. – Май 2010
3. Грант Р. Современный стратегический анализ / Пер. с англ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2011.
4. О'Коннор Дж., Макдермотт И. Искусство системного мышления / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010.
6. Кеничи Омае. Мышление стратега. Искусство бизнеса по-японски. Альпина Бизнес Букс, 2008.
7. Нивен П. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом. Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов/ Пер. с англ. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2004.
8. Минцберг Г., Куин Дж., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005.
9. Портер М. Конкурентное преимущество /Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
10. Портер М. Конкурентная стратегия /Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2011.
11. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации /Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2011.
12. Стратегия: Учебный курс / Пер. англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2002.
13. Стратегия: Учебный курс / Пер. англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2011.
14. Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний: выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007.
15. Управление деятельностью и изменениями: Учебный курс / Пер. англ. – Жуковский: МИМ ЛИНК, 2012.
16. Johnson, G. and Scholes, K. "Exploring Corporate Strategy: text and cases", London, Prentice Hall, 2000.
17. Earl, M.T. and Hopwood, A.G. "From management information to information management" in Lucas, H.C., Land, F.F., Lincoln, T.J. and Supper, K. (eds) *The Information Systems Environment*, Amsterdam, North-Holland, 1980
18. Henderson, B. D. "The origin of strategy", *Harvard Business Review*, November – December.1989
19. McHugh, A., Mintzberg, A. «Strategy formation in an adhocracy», *Administrative Science Quarterly*, 1985.

20. Porter, M. E. "The state of strategic thinking", *The Economist*, 23 May, 1987.
21. Treacy, M., Wiersema, F. "The Discipline of Market Leaders", Addison-Wesley, 1996
22. Walsh, J. P. "Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane", *Organizational Science*, 1996.

*Корректурa – Доронина И.И.
Верстка – Александрова И.М.*

ИЗДАТЕЛЬСТВО МЕЖДУНАРОДНОГО ИНСТИТУТА МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК
140181, г. Жуковский Московской области,
ул. Московская, д.8/1
<http://www.ou-link.ru>
E-mail: link@ou-link.ru

Подписано к печати 17.10.2012
Формат 60x90/8. Бумага копировально-множительная.
Тираж 150 экз.