

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО

Учебно-методическое пособие

Под редакцией А.Н. Петрова

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2025**

ГРНТИ 06.39.41
ББК 65.050
С83

С83 Стратегический менеджмент. Стратегическое лидерство : учебно-методическое пособие / А.Н. Петров [и др.] ; под ред. А.Н. Петрова. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2025. – 230 с. – EDN : FDHZLU.

ISBN 978-5-7310-6609-9

В данном учебно-методическом пособии стратегическое лидерство рассматривается в трех аспектах: стратегический лидер как личность, стратегический лидер как руководитель, стратегический лидер как предприниматель. Предложен набор кейсов, позволяющий закрепить лекционный материал на семинарских и практических занятиях.

Пособие будет полезно преподавателям при разработке лекций и подготовке к проведению практических занятий по курсу «Стратегический менеджмент», а также бакалаврам и магистрам, желающим более подробно самостоятельно изучить излагаемый вопрос.

ГРНТИ 06.39.41
ББК 65.050

Коллектив авторов:

д-р экон. наук **А.Н. Петров** (руководитель авторского коллектива), д-р экон. наук **А.М. Аронов**, канд. экон. наук **М.А. Зверева**, канд. экон. наук **И.И. Петрова**, канд. экон. наук **Н.П. Сирота**

Рецензенты:

д-р экон. наук, проф. **Ю.В. Малевич** (СПбГЭУ)
канд. экон. наук, доцент **Н.В. Сущева** (СПбГЭУ)

ISBN 978-5-7310-6609-9

© СПбГЭУ, 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Раздел 1. Материалы к лекции	6
1.1. Общие положения	6
1.2. Стратегический лидер как личность	14
1.3. Стратегическое лидерство и руководство	32
1.4. Стратегическое лидерство и предпринимательство	53
1.5. Роль лидера и его участие в процессе стратегического менеджмента	78
1.6. Вознаграждение руководства	95
Литература	103
Раздел 2. Дополнительные материалы	108
2.1. E-V-R соответствие	108
2.2. Ценности высшего руководства	115
2.3. Эффективное и неэффективное руководство	121
2.4. Стратегическое предпринимательство (анализ зарубежного опыта)	124
2.5. Интрапренеры – они повсюду, дайте им только время, чтобы проявить себя!	141
Раздел 3. Набор кейсов	144
3.1. Базовый кейс: Dyson Appliances	144
3.2. Кейс для семинарского занятия: что способствует формированию успешного лидера?	184
3.3. Компакт-кейсы для самостоятельной работы	189
Раздел 4. Научное обозрение по теме «Стратегическое лидерство»	206
Литература	224

ПРЕДИСЛОВИЕ

Два десятилетия назад проблема руководства в теории и практики стратегического менеджмента рассматривалась в узком разрезе топ-менеджмента. Это логично вытекало из доминирования экономизма, когда деятельность человека в организации исследовалась исключительно с позиций рационального поведения. Однако в последние годы ситуация изменилась. В теорию стратегического менеджмента «ворвался» когнитивно-психологический подход (теория смыслов), а также «стратегия как практика» – концепция разработки практических инструментов и методов, обеспечивающих эффективность процессов формирования и реализации стратегии. Человек стал исследоваться более многогранно, и его характеристики как личности стали не просто «ограничениями», а во многом критериальными сторонами при принятия стратегических решений. Поэтому появление исследований по стратегическому лидерству стало вполне ожидаемым. Более того, к настоящему времени стратегическое лидерство рассматривается как отдельный раздел стратегического менеджмента.

Все вышеуказанное привело к тому, что возникла необходимость разработки учебно-методических материалов, позволяющим включить тему «Стратегическое лидерство» в курс «Современный стратегический менеджмент», читаемый для магистров по направлению «Менеджмент».

Будем откровенными, наши поиски отечественных работ в данной области окончились практически ничем. В свою очередь изучение зарубежных материалов показало, что единой теоретической базы в данной области исследований пока не разработано, более того, даже нет единства понимания того или иного термина. Поэтому в данном учебно-методическом пособии будет предложена авторская позиция по рассматриваемому вопросу.

В учебно-методическом пособии стратегическое лидерство рассматривается в трех аспектах: стратегический лидер как личность, стратегический лидер как руководитель, стратегическое лидерство как предприниматель. Предложен набор кейсов, позволяющий закрепить лекционный материал на семинарских и практических занятиях.

Представленное пособие подготовлено к изданию коллективом авторов: д-р экон. наук **А.Н. Петров** (руководитель авторского коллектива), д-р экон.

наук **А.М. Аронов**, канд. экон. наук **М.А. Зверева**, канд. экон. наук **И.И. Петрова**, канд. экон. наук **Н.П. Сирота**.

Особую благодарность авторы выражают Н.Д. Пуцчиной, без помощи которой данное пособие вряд ли увидело бы свет.

Надеюсь, что изучение материала будет интересно и принесет пользу!

*С уважением,
доктор экономических наук, профессор,
заслуженный деятель науки Российской Федерации
А.Н. Петров*

Раздел 1. МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИИ

1.1. Основные положения

Стратегические лидеры предстают перед нами во всем своем разнообразии. Они должны уметь думать, реализовывать задуманное, использовать поддержку других людей и, когда надо, быть лицом своей организации. Конечно, только оптимист может полагать, что все стратегические лидеры прекрасно справляются со всеми четырьмя задачами. Некоторые из них весьма популярны и имеют влияние, которое распространяется далеко за пределы их компаний, даже если они соперничают с компаниями, занимающими один из самых высоких рейтингов. Другие гораздо менее известны как публичные лидеры, однако являются отличными руководителями в своих организациях. Не существует «правильного» стиля или «правильной личности», но есть определенные роли, которые необходимо исполнять эффективно, независимо от типа и размера организации. Стратегический лидер несет всеобъемлющую ответственность за разъяснение курса компании, за выбор стратегий, который он осуществляет путем диктата или влияния на окружающих, а также за реализацию стратегий через решения, которые он или она принимают по поводу структуры, стиля и систем.

На самом деле, сама природа стратегического лидера будет оказывать влияние на стиль и культуру организации, разумеется, в течение некоторого периода времени. Компания будет работать вяло, если руководитель вялый, агрессивные лидеры будут насаждать в своей компании (возможно косвенно), насильственную культуру (культуру запугивания), предприимчивые лидеры с авантюрным складом характера приведут к развитию духа предприимчивости в компании, и наоборот, не склонные к риску лидеры будут избегать рискованных операций.

Некоторые лидеры предприимчивы и дальновидны, но это не обязательное качество. В свою очередь, эти дальновидные (визионарные) лидеры могут быть эффективными предпринимателями, но, возможно, на каком-то отрезке времени они не смогут управлять компанией. Попытка сбалансировать потребности компании в лидерстве с необходимостью эффективного управления определяет успех или неудачу любого бизнеса.

Задача лидера, наряду с задачей определения структуры деятельности, описания ценностей и обеспечения мотивации людей, а также с размещени-

ем финансовых и прочих ресурсов, состоит в том, чтобы определить общее направление, которое раскроет возможности выбора, на которых должна сосредоточиться компания.

Объяснение миссии и целей организации, определение корпоративной стратегии, предназначенной для выполнения этой миссии и достижения этих целей, а также построение структуры и руководство этой структурой суть обязанности Директора. Личные представления, прогнозы и система планирования – все это включается в определение стратегии.

Корпоративная стратегия реализуется в определенной структуре, и поведение людей в рамках данной структуры будет оказывать влияние на изменения конкурентной и функциональной стратегий. Директор будет также оказывать значительное влияние на культуру и ценности организации, от которых будут зависеть пути создания и реализации стратегий.

Однако Директор не является единственным инициатором стратегических изменений. Это также прерогатива менеджеров, которые руководят подразделениями или стратегическими единицами компании (их также называют главными управляющими) и отвечают за стратегические изменения, касающиеся вверенных им продуктов, услуг или географических территорий. Функциональные менеджеры принимают и выполняют решения, которые приводят к стратегическим изменениям. Во многих компаниях Генеральный директор имеет также полномочия Председателя правления, однако есть фирмы, в которых ему помогает председатель по совместительству, не имеющий исполнительных полномочий, который активно участвует в выполнении корпоративных решений и осуществлении внешних контактов. В ограниченном ряде компаний, особенно если это разносторонняя и многонациональная компания, генеральному директору будет непосредственно подчиняться главный операционный директор. Он отвечает за эффективную работу подразделений бизнеса, и, следовательно, будет влиять на изменения в конкурентных и функциональных стратегиях. Мы будем использовать термин «стратегический лидер» для описания менеджеров, которые возглавляют организацию и непосредственным образом отвечают за инициацию и реализацию стратегических изменений, в особенности за корпоративные стратегические изменения.

Хотя стратегический лидер несет полную ответственность за управление стратегическими изменениями в организации, нельзя думать, что он является единственным источником идей. Участвовать могут все работники, более того, их нужно к этому поощрять. Чем более настойчиво эти люди приглашаются

к участию в дебатах и обсуждениях в отношении продуктов, услуг, рынков и будущего, тем более вероятно, что они воспримут изменения положительно. Там, где работники положительно относятся к расширению полномочий, интуитивные стратегии могут превратить организацию в сильного конкурента. Проще говоря, лидеры не должны, а, впрочем, они и не могут, делать все сами, но они должны быть катализатором всего происходящего.

Стратегические лидеры находятся в уникальном положении. Они собирают и получают информацию обо всех аспектах бизнеса, и на них лежит ответственность отслеживать все происходящее в организации и в окружающей среде и искать возможности и замечать угрозы, которые могут повредить бизнесу. Они должны обладать аналитическими навыками и глубокими знаниями, чтобы уметь интуитивно почувствовать ситуацию, в которой оказалась организация.

То, как организация будет справляться с возникающими возможностями и преодолевать потенциальные угрозы, будет зависеть от личных качеств и ценностей стратегического лидера.

С понятием лидерства ассоциируется понятие власти. Положение стратегического лидера подразумевает власть, но он сам решает, как будет ею пользоваться. Для некоторых лидеров власть это сильная мотивация. Однако власть имеет много источников, ее можно получить и использовать по-разному. Некоторые лидеры используют власть для продвижения своих идей, некоторые разделяют (передают) власть и ответственность с другими, наделяют их полномочиями и мотивируют на принятие самостоятельных решений. Говорят, что стиль сэра Фреда Гудвина в Royal Bank of Scotland заключался в том, чтобы распространить его среди других менеджеров (Фред-потрошитель – оптимизатор расходов). Новую точку зрения не очень хорошо приняли в Royal Bank of Scotland, банк попал под воздействие кредитного кризиса и экономического спада, и репутация стратегического лидера поблекла.

Каждый, кто становится стратегическим лидером, имеет опыт и знания в том, к чему стремится. Знания и опыт этих людей будут оказывать влияние на их относительные предпочтения в плане анализа и планирования, а также в плане работы с людьми и предоставления им свободы в формировании стратегии.

Стратегический лидер несет прямую ответственность перед советом директоров организации и, через совет директоров, перед акционерами компании. Ответственность совета директоров и, в результате, стратегического лидера можно свести к следующим положениям:

1. Руководство компанией от имени всех стейкхолдеров
2. Изложение руководящей линии в форме миссии или целей
3. Формулировка и реализация изменений в корпоративные стратегии
4. Отслеживание и контроль над операциями, с особым вниманием к финансовым результатам, производительности, качеству, обслуживанию клиентов, инновациям, новым продуктам и услугам, развитию персонала.

5. Разработка политики и методики для менеджеров с целью облегчения процесса управления операциями и изменениями в конкурентных и функциональных стратегиях.

Реализация пункта 5 обеспечивается за счет организационной структуры; пункты 2 и 4 зависят от эффективности коммуникации.

Рисунок 1.1 иллюстрирует обобщение этих пунктов, объясняя, что, в сущности, стратегический лидер наделен ответственностью мета-уровня, которая позволяет ему решать, как формировать и реализовывать стратегии в соответствии с избранной миссией и направлением. Он или она могут диктовать стратегии и в то же время принимать решение по поводу природы, области действия, и значимости систем стратегического планирования. Выбор структуры и стиля управления будет влиять на формирование интуитивной стратегии и дадут схему ее реализации.

Л. Хупер и Ф. Тромпенаарс (Hooper L. & Trompenaars F., 2009) предлагают свой взгляд на то, как можно определить понятие лидера и его (ее) вклада. Они делают упор на результаты – к чему приводит такое участие. Эти результаты будут, по крайней мере, частично, обусловлены личными мотивами и амбициями, которые также повлияют на второй фактор – личные ценности (смотри дополнительный материал № 2) и особый интерес, который эти компоненты приносят в организацию. Также есть два вопроса, связанные со стилем. Во-первых, обладает ли природный лидер большими аналитическими или интуитивными способностями. Если мы обсуждаем лидера как предпринимателя, то данная информация здесь уместна. Во-вторых, это вопрос о том, насколько эффективно лидер обеспечивает обмен информацией – насколько ему доверяют, и доверяет ли он тем людям, с которыми работает.

Кетс Врайс (Kets de Vries M., 1996) пришел к заключению, что наиболее успешные стратегические лидеры эффективно выполняют две ключевые роли – харизматическую роль и архитектурную роль (см. рис. 1.2). В результате их стратегии используются, клиенты удовлетворены, работники довольны работой, компания движется вперед, и изменения происходят быстро. Харизматическая роль подразумевает оказание и получение поддержки выигрышной

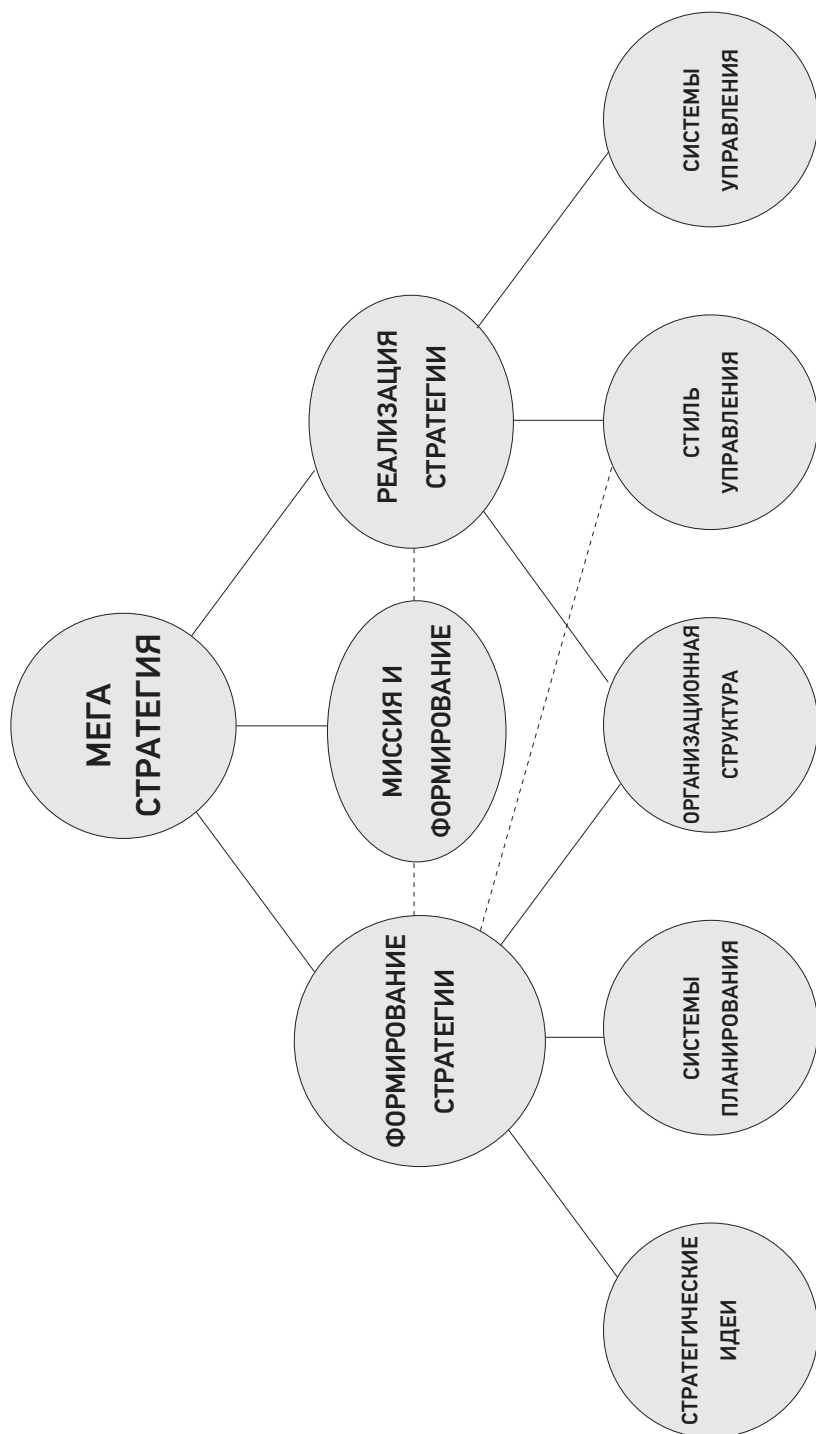


Рис. 1.1. Вклад стратегического лидера

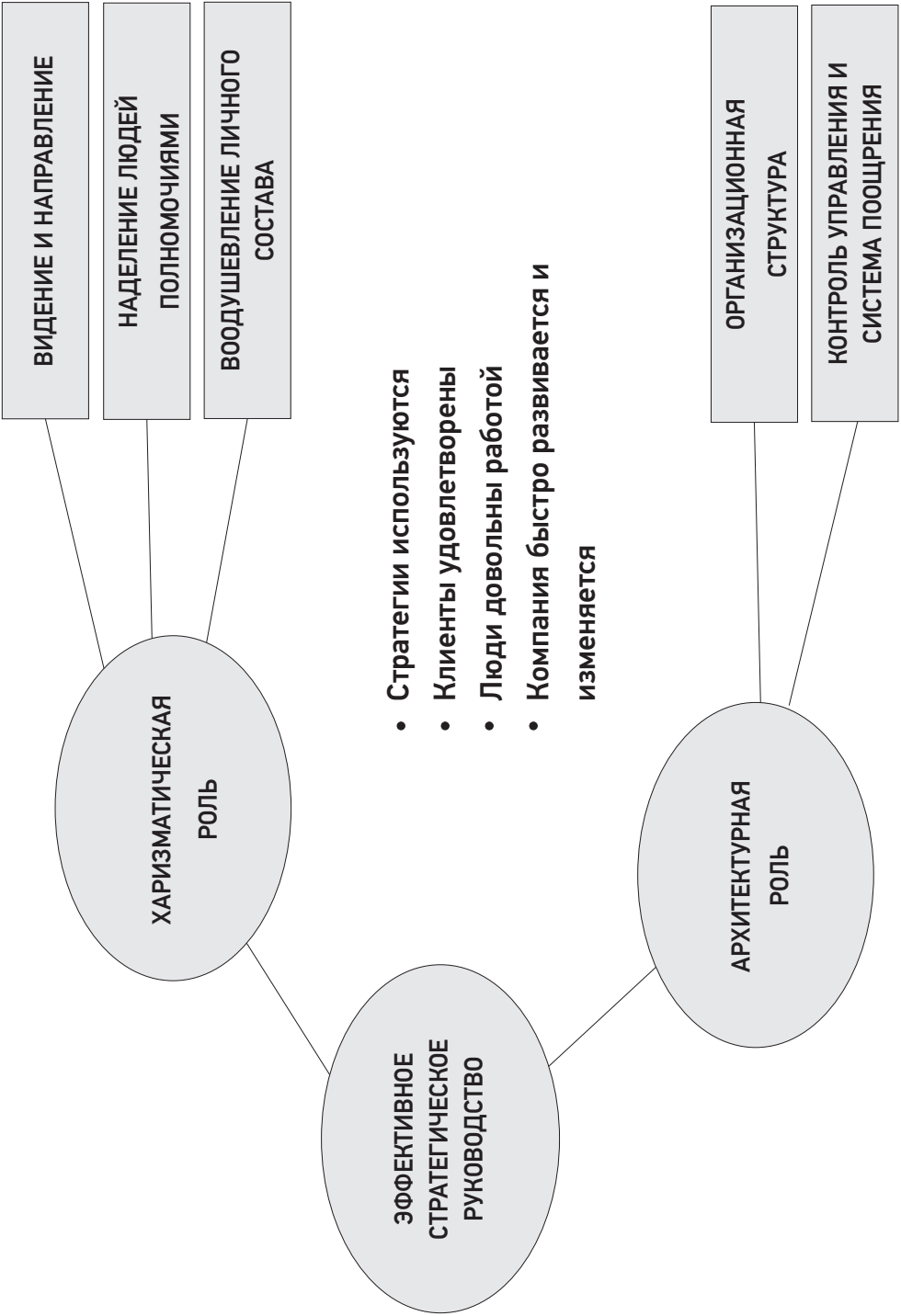


Рис. 1.2. Роли стратегического лидера

перспективной концепции и направления, наделение работников полномочиями и воодушевление их, получение с их стороны горячей поддержки того, что должно быть сделано. Архитектурная роль относится к созданию соответствующей организационной структуры, а также систем контроля и поощрения работников. Мы видим, что данные положения относятся к визионарным (концептуально мыслящим) лидерам, предпринимателям и к процессу внутреннего предпринимательства в организации.

Что касается последнего пункта, Г. Хамел (Hamel G., 1999) различает управление и предпринимательство. Управление подразумевает непрерывную эксплуатацию возможностей, выявленных в прошлом: эффективное управление расходами, проведение изменений, предполагающих рост и улучшение с целью усиления стратегической позиции в конкурентной среде. Однако при увеличении динамичности среды это может оказаться недостаточным. Г. Хамел использует пример Силиконовой Долины, где организации собирают новые идеи, талантливых и предприимчивых менеджеров и необходимые ресурсы, чтобы задействовать новые возможности с выгодой для себя. Стиль этих людей больше продиктован их стремлением, чем анализом.

Таблица 1.1 иллюстрирует 10 различных, действительно влиятельных, стратегических лидеров. Они изменили положение компаний различными способами. Анита Роддик (Anita Roddick) построила компанию по производству косметики Body Shop на основе своей личной концепции и не отказалась от нее, когда компания столкнулась с трудностями в торговле.

Еще один визионарный лидер Ричард Брансон (Richard Branson) пришел к выводу, что часть построенной им империи Virgin должна быть продана на разных этапах развития компании, частично, чтобы обеспечить будущее основного бизнеса, но также для того, чтобы обеспечить фондами новые бизнес идеи, которые он хотел развивать. Таким же образом, Алан Шугар (Alan Sugar) принял решение отделить Viglen от Amstrad, компании, которую он основал, – но это было корпоративное отделение, не продажа, причем он сохранил свое влияние на обе компании. Тим Вотерстоун (Tim Waterstone), уволенный по сокращению штатов из WH Smith, открыл первый магазин Watrestone's, используя идеи, которые он подсмотрел в США. Он создал сеть книжных магазинов и затем продал их всех WH Smith, с которым он работал какой-то период времени. Он вышел в отставку и в чисто предпринимательской манере запустил серию новых предприятий. После слияния Watrestone's с Dillons и музыкальными магазинами HMV компания оформилась как самостоятельный бизнес, куда Tim вернулся в качестве Председателя. Позже он

пытался отделить Watrestone's от группы и сделать его снова независимым, но ему это не удалось.

Арчи Норман (Archie Norman) пришел работать в ASDA, когда в компании были проблемы. Вместе с нанятым им Алланом Ленгтоном (Allan Lengton) в ASDA были проведены изменения и омоложение штата, после чего компанию продали Wal-Mart. Подобным же образом, Джек Велч (Jack Welch) трансформировал General Electric в США, и даже после его отставки General Electric остается чрезвычайно успешной диверсифицированной компанией, несмотря на то, что такие конгломераты не в моде. Джеймс Дайсон (James Dyson) остается движущей силой и лицом бизнеса Dyson. Джералд Ратнер (Gerald Ratner) унаследовал семейный бизнес, быстро его восстановил, но затем впал в немилость после того, как выступил вне очереди на конференции и нелестно отозвался о продукции компании. Фредди Лэйкер (Freddie Laker) создал свой бизнес Sky train (наземные поезда), а затем вышел из дела в результате череды

Таблица 1.1

**Десять стратегических лидеров, которые обладали даром
видеть перспективу и неразрывно связаны со стратегией, структурой
и работой своей компании**

AnitaRoddick	BodyShop	Создала компанию и придерживалась своей стратегии
RichardBranson	Virgin	Создал компанию и продал часть
AlanSugar	Amstrad	Создал компанию и разделил ее
TimWaterstone	Watrestone's	Создал компанию, распродал и начал заново
ArchieNorman	ASDA	Провел изменения и омолодил штат
JackWelch	GeneralElectric	Произвел трансформации
JamesDyson	Dyson	Создал компанию и контролировал ситуацию
GeraldRatner	Ratner	Унаследовал, развил и потерял
FreddieLaker	Skytrain	Создал компанию, потерял ее и ушел в отставку
SteliosHaji-Ionnou	EasyGroup	Создал компанию и отошел от первоначального бизнеса

стратегических просчетов и из-за чрезвычайно агрессивной конкуренции. Стелиос Хай-Йотту (Stelios Haji-Ionnou) основал EasyJet, но вынужден был уйти с поста гендиректора, когда акции компании наводнили Лондонскую фондовую биржу. Ратнер (Ratner), Лэйкер (Laker) и Стелиос (Stelios), как истинные предприниматели, пытались вернуться с амбициозными идеями.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что стратегическое лидерство рассматривается современными исследователями в следующих аспектах: стратегический лидер как личность, стратегическое лидерство и руководство, стратегическое лидерство и предпринимательство, а также роль лидера и его участие в процессе стратегического менеджмента. Поэтому рассмотрим последовательно каждый из этих вопросов.

1.2. Стратегический лидер как личность

Большая часть ранних работ по лидерству была посвящена дискуссиям о его природе и воспитании. То есть: лидерами рождаются или же лидерским качествам можно научиться?

Питер Нортхаус (Northouse P., 2016) определяет лидерство как «процесс, посредством которого отдельный человек влияет на группу людей для достижения общей цели». Эта концепция лидерства состоит из следующих компонентов: (а) *процесс*; (б) *влияние*; (в) *группы* и (г) *общие цели*. Определяя лидерство как процесс, мы обходим вопросы, связанные с конкретными чертами или характеристиками, присущими лидеру. Вместо этого лидерство здесь рассматривается как транзакционное событие, которое происходит между лидером и последователями. По сути, это взаимодействие между лидером и последователями. Определяя лидерство как часть процесса, П. Нортхаус (Northouse P., 2016) придает ему демократичные черты, что делает его доступным для всех. Лидерство также связано с влиянием, заключающемся в том, как лидер влияет на поведение последователей. Влияние является основополагающей характеристикой лидерства, поскольку без способности влиять на последователей не может быть лидерства. Для лидерства важны группы, потому что в большинстве случаев для достижения общих целей лидер будет влиять на группу. Группа может принимать множество различных форм, таких как сообщество, оркестр или организация. Как и с предыдущими факторами, без групп не может быть лидерства.

Четвертый компонент лидерства – общие цели. Общая цель подразумевает, что лидеры и последователи испытывают взаимную заинтересован-

ность. Стремление к достижению общих целей наделяет лидерство этическим измерением, поскольку оно подчеркивает, что для достижения общих целей лидерам необходимо работать с последователями. Лидеры и последователи взаимозависимы; они нужны друг другу. Однако обычно именно лидер инициирует и поддерживает эти отношения. Тем не менее, мы отходим от представления лидера как «великого человека» и вместо этого понимаем лидеров и последователей через их отношение друг к другу. Лидер не стоит выше и не превосходит своих последователей.

Эмоциональный интеллект и эффективность лидерства

Предпринималось множество исследований в целях выяснить, существуют ли определенные качества или способности, по которым можно было бы отличить эффективного лидера (см. например, дополнительный материал №3). Рассмотрим подробнее концепцию Дэниела Гоулмана (Goleman D., 1998), который исследовал крупные международные компании, чтобы определить личные способности, которые могут стать движущей силой выдающейся эффективности. Д. Гоулман (Goleman D., 1998) сгруппировал способности в три категории:

1. чисто технические навыки, такие как бухгалтерский учет и бизнес-планирование;

2. когнитивные способности, такие как аналитическое мышление; а также

3. эмоциональный интеллект, проявляющийся в способности работать с другими.

Результаты его исследований показывают, что успех организации связан с **эмоциональным интеллектом** ее руководителей. Эмоциональный интеллект оказался ключевым компонентом личности выдающихся лидеров; он также связан с более высокой эффективностью в организациях.

Традиционные качества лидеров обычно включали такие факторы, как технические навыки и IQ. Д. Гоулман (Goleman D., 1998) не отвергает эти качества, но утверждает, что их следует рассматривать как пороговые возможности или требования начального уровня для руководящих должностей. Они могут быть необходимы для руководящих должностей, но не являются достаточными критериями для эффективной работы лидеров. Д. Гоулман (Goleman D., 1998) утверждает: *«Когда я подсчитал соотношение технических навыков,*

IQ и эмоционального интеллекта как компонентов эффективной работы, эмоциональный интеллект оказался в два раза важнее других факторов для должностей на всех уровнях организации». Это предполагает, что эффективным лидерам требуется нечто большее, чем просто аналитический склад ума или поток хороших идей; им нужен эмоциональный интеллект.

Д. Гоулман (Goleman D., 1998) выделил пять компонентов эмоционального интеллекта; первые три представляют собой личные, а последние два – социальные возможности. К ним относятся: **самосознание; саморегуляция; мотивация; эмпатия и социальные навыки** (см. рис. 1.3):

1. Самосознание

Самосознание – первый компонент эмоционального интеллекта. Люди, обладающие той или иной степенью самосознания, способны откровенно говорить о своих эмоциях и влиянии этих эмоций на их работу. Людей, обладающих самосознанием, можно узнать по их уверенности в себе. По словам Д. Гоулмана (Goleman D., 1998), они играют на своих сильных сторонах, осознают свои ограничения и не боятся просить о помощи, если это необходимо. Именно эта эмоциональная способность к самосознанию также позволяет этим лидерам давать честную оценку организации, в которой они работают.

2. Саморегуляция

Саморегуляция – это признание того, что мы, люди, движимы своими эмоциями, но мы также можем управлять ими и направлять их на продуктивные цели. Лидеры, контролирующие свои чувства и эмоции, могут создать среду, характеризующуюся доверием и справедливостью. Саморегуляция помогает справляться с изменениями в окружающей среде. Это обусловлено тем, что человек, владеющий саморегуляцией, может сознательно прислушиваться к новым идеям и подходам и не склонен незамедлительно реагировать на то, что говорится. Они комфортно себя чувствуют, сталкиваясь с переменами и неоднозначностью, и их нелегко ввергнуть в панику из-за изменений в конкурентной среде. Д. Гоулман (Goleman D., 1998) идет еще дальше и утверждает, что саморегуляция повышает честность. Другими словами, злоупотребление корпоративной властью, как правило, имеет место там, где люди плохо контролируют свою импульсивность.

3. Мотивация

Черта, присущая почти всем эффективным лидерам, – это мотивация – желание добиться успеха ради ощущения достижения. Мотивированные люди будут увлечены своей работой и будут активно искать способы улучшить то, что они делают. Они постоянно стремятся измерить свою индивидуальную

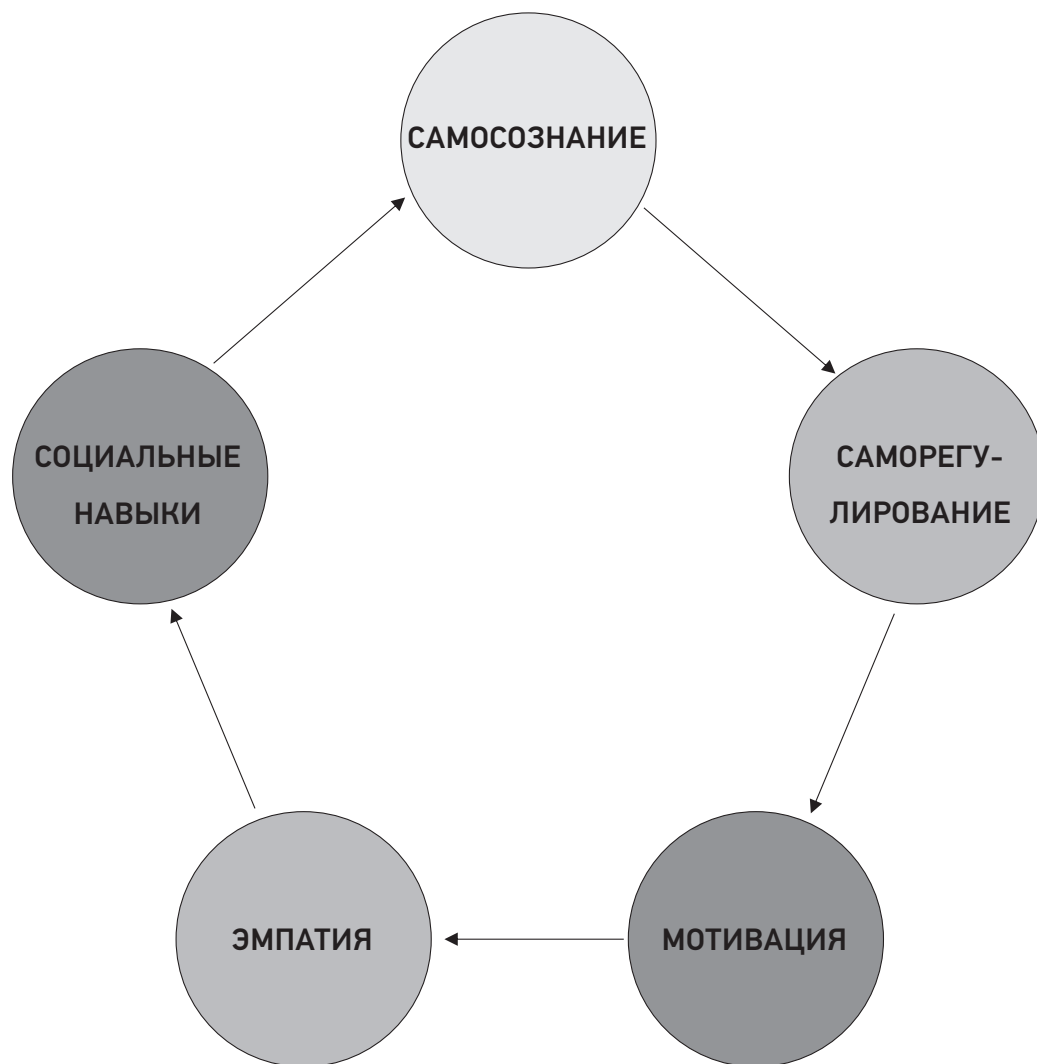


Рис. 1.3. Пять компонентов эмоционального интеллекта

эффективность и эффективность своей организации. Они привержены своей организации и не склонны менять работу просто ради финансовой выгоды. Стремясь расширить свои возможности, такие люди также будут настроены улучшить свою организацию.

4. Эмпатия

Эмпатия подразумевает, что при принятии решений лидеры сознательно принимают во внимание чувства сотрудников, а также другие факторы. Так, к примеру, руководя командой, лидер должен уметь чувствовать и понимать различные точки зрения, которых придерживается каждый член команды. В глобализированной экономике эмпатия необходима для того, чтобы точно интерпретировать что могут говорить люди из разных регионов и культур. Эмпатия, например, позволяет лидеру не только слушать произносимые слова, но и точно читать язык тела человека. Эмпатия также важна для лидеров, которые желают удержать людей с важными неявными знаниями.

5. Социальные навыки

В то время как самосознание, саморегуляция и мотивация – это наши эмоциональные способности, которыми мы сами управляем, эмпатия и социальные навыки касаются наших возможностей управлять отношениями с другими людьми. Социальные навыки включают способность побуждать людей двигаться в желаемом направлении. Р. Сайерт (Cyert R.M., 1990) называет это организационной функцией лидерства: побудить участников организации вести себя так, как лидер считает желательным. Социальные навыки являются кульминацией других способностей эмоционального интеллекта. Другими словами, можно сказать, что лидеры обладают социальными навыками, когда они честно оценивают свои возможности, контролируют свои эмоции, мотивированы и могут проявлять эмпатию к другим.

Следовательно, социальные навыки будут проявляться через развитие любой из четырех вышеупомянутых способностей. И именно социальные навыки позволяют лидерам применять свой эмоциональный интеллект.

Таким образом, возникает вопрос: можно ли эмоциональному интеллекту научиться? Д. Гоулман (Goleman D., 1998) считает, что можно, и, кроме того, с возрастом эмоциональный интеллект человека увеличивается. При этом эмоциональный интеллект не возникает автоматически. Если кто-либо хочет научиться повышать свой эмоциональный интеллект, потребуются четко направленные усилия и ресурсы. В награду за это мы получаем более эффективных лидеров на всех уровнях организации и повышение эффективности деятельности компании.

Нарциссические лидеры и лидерские качества

Мы видели, что лидеры, обладающие эмоциональным интеллектом, более эффективны и способны лучше управлять изменениями в организациях. В отличие от таких лидеров, Майкл Маккоби (Maccoby M., 2000) выделяет другой тип: лидеров, которые столь же эффективно справляются с динамическими изменениями, но также потенциально могут создавать разрушения. Современные лидеры, преобразующие отрасли, отличаются от своих предшественников, и М. Маккоби (Maccoby M., 2000) приписывает это изменению их личности. Он утверждает, что сегодняшние лидеры демонстрируют тип личности, который Фрейд (Freud) назвал *нарциссическим*. Фрейд (Freud) выделял три основных типа личности: *эротический (чувственный), навязчивый (педантичный) и нарциссический*.

1. Эротические типы личности не следует путать с сексуальным типом, это скорее те, для кого важно любить и быть любимым. Как правило, это учителя, медсестры и социальные работники.

2. Навязчивые личности самодостаточны и добросовестны. Они всегда ищут способы помочь людям, способны лучше выслушать и найти беспроигрышные ситуации.

3. Нарциссические личности независимы, агрессивны и изобретательны; они хотят, чтобы ими восхищались.

Нарциссические лидеры всегда существовали в прошлом и появляются, как правило, во времена политических и социальных потрясений. Когда бизнес стал доминировать в социальной повестке дня, появились нарциссические лидеры, такие как Генри Форд (Henry Ford) и Джон Д. Рокфеллер (John D. Rockefeller). Проблема в том, что те самые лидеры, которые могут потребоваться для определенных эпох, могут стать одержимы своими грандиозными идеями, эмоционально изолированы и недоверчивы к альтернативным точкам зрения. Во многих отношениях нарциссический лидер представляет собой полную противоположность лидеру, обладающему эмоциональным интеллектом. Таким образом, здесь главное – различать продуктивный и непродуктивный нарциссизм.

Продуктивные нарциссические лидеры, такие как Джек Уэлч (Jack Welch) из «Дженерал Электрик» (GE), склонны принимать риски и способны видеть общую картину. Они обладают видением и способностью доносить это видение до других через свое ораторское искусство. У них есть желание оставить после себя наследие. Они способны привлекать последователей своим профессиональным ораторским искусством и харизмой, а также генерировать

энтузиазм на всех уровнях своей организации, что способствует гальванизации изменений. Однако нарциссические лидеры нуждаются в лести и одобрении со стороны своих последователей. И в этом кроется опасность – сама лесть, которую требует нарцисс, приносит ему уверенность в себе, но при этом позволяет игнорировать тех, кто не согласен с его взглядами. Нарциссические лидеры могут стать разрушительными, если им не хватает самопознания и сдержанности и, если они преследуют нереалистичные и грандиозные мечты.

Слабости нарциссического лидера можно увидеть по мере того, как он становится более успешным. Они сверхчувствительны к критике и становятся все более плохими слушателями. Они не приемлют возражений и, как правило, жестко относятся к сотрудникам, которые ставят под сомнение их взгляды. Они не хотят меняться, и их успех только усиливает их уверенность, что это им не нужно. Например, Ян Карлзон (Jan Carlzon), бывший генеральный директор скандинавской авиакомпания «САС» (SAS), изначально провел финансовое оздоровление авиакомпании и снискал к себе большое уважение публики. В 1990-х годах он продолжал расширять бизнес за счет дорогостоящих приобретений, уделяя слишком мало внимания растущим затратам. По мере того, как организация расширялась, а потери росли, этого блестящего лидера-нарцисса в конечном итоге уволили.

Опальный генеральный директор Королевского банка Шотландии Фред Гудвин (Fred Goodwin), как известно, обладал безграничной способностью стирать в порошок своих оппонентов. Он настоял на том, чтобы Королевский банк Шотландии (RBS) приобрел дилерский центр подержанных автомобилей, который в конечном итоге был продан обратно первоначальным владельцам с огромными потерями. Он отказался слушать руководителей высшего звена, которые спрашивали, зачем глобальному банку владеть автосалоном. Сомнение в своих решениях он рассматривал как инакомыслие, что привело к культуре приглушенных дискуссий в конференц-залах. Гудвин (Goodwin) отказался следовать совету своего наставника, заместителя генерального директора группы, который был обеспокоен его обращением с подчиненными. В 2008 году британский налогоплательщик был вынужден приобрести 70 % акций рухнувшего банка.

Нарциссический лидер может избежать потенциально саморазрушительного поведения, установив тесные партнерские отношения с кем-то, кому он доверяет. В компании «Майкрософт» (Microsoft) Билл Гейтс (Bill Gates) смог принять модель мышления «голубого неба», потому что у него был Стив Балмер (Steve Ballmer) в роли исполнительного директора, руководящий бизнесом. Проблема была в том, что оба эти лидера проявляли себя как нарциссы. Другой

подход заключается в том, чтобы внушить организации свои взгляды. Джек Уэлч (Jack Welch) сделал это, когда сформулировал свое видение: «Дженерал Электрик» (GE) должна стать компанией номер один или два на своих рынках или уйти с них. Те, кто не соглашался с подходом Уэлча (Welch) и созданной им культурой, недолго продержались в «Дженерал Электрик» (GE). Дилемма в том, что динамичная среда, характеризующаяся неоднородностью, нуждается в лидерах-нарциссах. Такие люди, как бывший генеральный директор «Эппл» (Apple) Стив Джобс (Steve Jobs) и Илон Маск (Elon Musk) из «Тесла» (Tesla), обладали достаточным интеллектом, видением, деловой жилкой и инновационным мышлением, чтобы *формировать* будущее. Другой пример – Джефф Безос (Jeff Bezos) из «Амазон» (Amazon). Задача состоит в том, чтобы заставить таких светил прислушиваться, уважать и усваивать идеи, которые могут внести другие члены организации.

Нарцисские лидеры

М. Маккоби (Maccoby M., 2000) доказывает, что стратегические лидеры, особенно те, которых он описывает как визионарных, в настоящее время оказываются больше на виду, чем в прошлом. Начнем с того, что некоторые из них прекрасно умеют себя рекламировать, а СМИ больше интересуются бизнес-историями, особенно, если там рассказывается о новых отраслях. Частично в результате этого Массобу приходит к заключению, что все возрастающее число стратегических лидеров являются самовлюбленными восторженными личностями, которые оказывают большое влияние на культуру и стиль, которые обожают быть на виду и которые зачастую полагают, что они – это «что-то особенное». До своего выхода в отставку (в 2001) Джек Уэлч (Jack Welch), которого мы уже упоминали, вел переговоры по поводу аванса в несколько миллионов долларов за свою автобиографию. Richard Branson опубликовал свою собственную автобиографию, которая стала бестселлером, а Билл Гейтс написал успешную книгу о том, как цифровые процессы могут решить проблемы бизнеса.

Многие люди хотели бы, чтобы ими руководили – все же, в мире очень мало лидеров. Если у людей хороший руководитель, который вселяет в них командный дух, и они работают в среде, которая требует отличного качества, энергии и необходимости держать руку на пульсе, чтобы достичь целей, тогда они стремятся остаться в компании ... или, если они уходят, то возвращаются назад!

Линда Дж. Вэчер (Linda J. Wachner), будучи CEO Warnaco (US)

Чтобы дело было эффективным, необходимо, чтобы был виден процесс руководства, а оно лучше всего оценивается действиями. Лидер руководит при помощи слов, но, что самое главное, он руководит при помощи дел. Лидер всегда должен быть на передовой, то есть на своей работе и даже ранним утром.

Сиф Бримптон (Lord Sieff Brimpton), Председатель Marks and Spencer, 1972-1984

Те фигуры, которые мы разобрали в этих трех кейсах – это дальновидные лидеры с большой буквы, они готовы идти на риск, с одной стороны, с другой – это личности. Они предприимчивы и чрезвычайно конкурентоспособны.

Однако в самолюбовании есть и потенциальная темная сторона. Лидер может быть утопическим мечтателем, который может руководствоваться своими далеко идущими заблуждениями. Лидеры также могут быть невнимательными к людям и одиночками, которые некомфортно себя чувствуют в условиях трудностей и критики.

Например, Richard Branson подал иск на автора несанкционированной биографии, который поставил под сомнение некоторые его стратегии и утверждения.

Лидерские качества

Мы видели, что эффективное лидерство, особенно на динамичных рынках, связано с эмоциональным интеллектом и нарциссическим типом личности. Можно ожидать, что лидеры, демонстрирующие эти качества, особенно эмоциональный интеллект, будут одинаково эффективны в различных отраслевых средах. Б. Гройсберг, А. Маклин и Н. Нория (Groysberg B., McLean A.N., & Nohria N., 2006) изучили опыт двадцати бывших руководителей «Дженерал Электрик» (GE), которые стали председателями, затем генеральными директорами или были назначены генеральными директорами в различных компаниях в период с 1989 по 2001 год. То, что они выбрали «Дженерал Электрик» (GE), отражает широкое признание этой компании как главного учебного полигона для высшего руководства. Они хотели посмотреть, являются ли навыки, которыми обладали эти лидеры, «переносными»; то есть означает ли тот факт, что эти лидеры хорошо работали в «Дженерал Электрик» (GE), что они смогли бы так же хорошо работать в другой организации? Можно также сделать вывод, что, поскольку эти руководители были успешными лидерами в «Дженерал Электрик» (GE), они обладали достаточным уровнем эмоционального интеллекта.

Большая часть (семнадцать из двадцати) назначений привели к увеличению рыночной капитализации компаний, в которые эти лидеры перешли. Это отражает убеждение фондового рынка, что такие люди обладают навыками, которые можно легко применить в различных условиях. Например, в 2000 году, когда Джеймса Макнерни (James McNerney) и Роберта Нарделли (Robert Nardelli) заменили Джеком Уэлчем (Jack Welch), они перешли в компании «3М» и «Хоум Депо» (Home Depot) соответственно. Ценность «3М» и «Хоум Депо» (Home Depot) существенно выросла. Однако не репутация, а лидерские качества приносят результаты. Б. Гройсберг и др. (Groysberg B., et al., 2006) обнаружили, что важен *контекст*, или соответствие между стратегическими навыками руководителей и потребностями, и стратегией организации. Тот или иной отдельно взятый руководитель будет обладать общими управленческими навыками, такими как способность разрабатывать видение, мотивировать сотрудников и контролировать эффективность деятельности. Эти навыки легко переносятся в новую среду. Другие управленческие навыки, такие как знание процессов и систем управления конкретной компании, так легко не переносятся. Следовательно, реакция фондового рынка была просто сигналом того, что, по их мнению, эти руководители «Дженерал Электрик» (General Electric) обладали переносимыми общими управленческими навыками.

Их исследование показало, что навыки, характерные для конкретной компании, также могут быть ценны на новой должности. Кроме того, они обнаружили, что и другие навыки, и опыт, определяющие эффективность на одной должности, могут иметь значение при переходе на другую. К этим навыкам относятся: *стратегический человеческий капитал*, проявляющийся в профессиональной способности человека сокращать расходы и добиваться роста; *кадровый капитал отрасли*, как то технические или нормативные знания в конкретной отрасли, и *человеческий капитал взаимоотношений*, включающий в себя эффективность руководителей, получаемую в результате отношений, которые они культивируют, работая в команде. Главным выводом их исследования стало то, что человеческий капитал можно рассматривать как часть портфеля навыков. На одном конце портфеля находятся навыки, которые, вероятнее всего, будут переносимыми, а на другом конце – навыки, которые менее переносимы. Таким образом, на одном полюсе мы находим *общий управленческий человеческий капитал*, который легко переносится. На другом полюсе – *человеческий капитал компании*, который редко бывает переносимым. Между этими двумя полюсами находятся три упомянутых выше навыка – это *стратегический, отраслевой человеческий капитал* и *капитал*

взаимоотношений. Исследователи обнаружили, что из всех перечисленных стратегический человеческий капитал является наиболее переносимым, а человеческий капитал отношений наименее переносим.

Данное исследование показывает, что компании, нанявшие этих двадцать руководителей «Дженерал Электрик» (GE), достигали хороших результатов по сравнению с показателями фондового рынка *в зависимости* от наличия хорошо-го соответствия между человеческим капиталом руководителей и потребностями компаний, в которые они перешли. Если же такого соответствия не наблюдалось, их результаты были низкими по отношению к показателям рынка. Следовательно, чем ближе соответствие между новой и старой средой руководителя, тем больше вероятность того, что он преуспеет в своей новой роли. Когда руководители входят в новую отрасль, существовавший у них человеческий капитал отрасли в новую отрасль не переносится. Их специфические для прежней компании навыки также не будут иметь отношения к новой должности, и их придется забыть. Для компаний, планирующих нанять таких высокопоставленных звездных руководителей, данное исследование означает что их происхождение не должно быть решающим фактором при найме. Решающим фактором должно быть понимание портфеля человеческого капитала, которым каждый такой кандидат на пост генерального директора обладает, а также того, будут ли его навыки перенесены и будут ли они соответствовать потребностям стратегии их новой организации и их новой ситуации. Это особенно важно, если вспомнить, что такие высокопоставленные руководители дорого стоят.

Влияние лидерства на ценности и культуру

Мы можем рассматривать роль лидеров по отношению к общим ценностям организации и ее культуре. Также можно определить влияние национальных культур на убеждения и поведение сотрудников в рамках организаций. Понимание национальных культур и их влияния на поведение особенно важно для лидеров многонациональных корпораций.

Лидерство и ценности

Наблюдая за тем, как руководители распоряжаются своим временем, Том Питерс (Peters T. J., 1979) отметил, что, хотя их время и внимание фрагментированы, это может работать в их пользу. Например, при оценке работы высшему руководству, как правило, дают на рассмотрение один-единственный вариант, а не конкурирующие опции. Их решение по этому единственному варианту ничего не говорит об оптимальности предложения, а скорее по-

сылает членам организации четкий сигнал относительно того, движется ли организация в желаемом направлении или нет. Их вклад представляет собой проверку видения организации. Он также сигнализирует руководителям среднего звена, например, как должно выглядеть следующее предложение. Если бы у руководителей высшего звена было больше времени, они не были бы склонны оттачивать предложения, а занимались бы более фундаментальной реорганизацией. Обратной стороной такой фрагментации времени является то, что постоянный поток информации многократно увеличивает возможность передачи в организацию противоречивых сигналов.

Подход Т. Питерса (Peters T. J., 1979) изображает руководителей высшего звена борющимися с реальностью беспорядка и нелинейных событий. Это перекликается с **подходом** Генри Минцберга (Mintzberg H., 1987) к стратегическому управлению, согласно которому лидеры, скорее, разрабатывают, изобретают стратегию, а не сознательно ее планируют. Среди этого относительного хаоса лидеры могут лишь формировать ценности своей организации и вести за собой, подавая пример. В этом беспорядочном мире *«эффективный лидер в первую очередь является экспертом в продвижении и защите ценностей»*, а заниматься *«формированием ценностей становится преимущественно миссией исполнительного директора»*. Роль лидера заключается в достижении консенсуса по всем уровням организации. Их действия с течением времени становятся частью *«процесса регулирования, направления и сигнализирования, необходимого для формирования ценностей в близких к хаосу условиях повседневных операций»*. То, как ведет себя лидер, имеет решающее значение для подачи правильных сигналов остальной части организации.

Лидерство и культура

Герт Хофстеде (Hofstede G., 1997) изучал культурно обусловленные ценности людей в более чем пятидесяти странах. Все они работали в местных филиалах крупной многонациональной корпорации («Ай-би-эм» (IBM)). Преимущество выбора для рассмотрения людей, работающих в транснациональной корпорации, заключается в том, что они схожи во всех отношениях, кроме своей национальности. Первоначально Г. Хофстеде (Hofstede G., 1997) удалось разработать модель культуры, основанную на четырех отдельных измерениях. Под *измерением* понимается просто аспект культуры, который можно измерить по отношению к другим культурам. Эти четыре измерения таковы: (1) **дистанция власти**; (2) **коллективизм против индивидуализма**; (3) **женское против мужского** и (4) **избегание неопределенности**. Данная модель представляет собой способ измерения различий между национальными

культурами. Стране присваивается балл по каждому измерению в соответствии с ее близостью к каждому параметру. Со временем было выявлено пятое измерение: (5) **долгосрочная ориентация** в сравнении с реальной жизнью. Интересно, что Г. Хофстеде (Hofstede G., 1997) приписывают тот факт, что это измерение не было определено ранее из-за *предвзятости*, существовавшей в умах исследователей, изучающих культуру. То есть даже у исследователей, изучающих культуру, есть свои ментальные модели, определяемые их собственными национально-культурными системами взглядов.

Хотя использование измерений имеет свои методологические ограничения, здесь есть и преимущество, заключающееся в том, что этот метод позволяет создавать кластеры стран с аналогичными показателями. Можно также отметить, что исследование национальных культур и их измерений (аспектов) представляет лишь часть картины нашего понимания корпоративной культуры. Давайте рассмотрим каждое из этих пяти измерений, чтобы в какой-то мере определить их влияние на поведение организации (см. рис. 1.4).

1. Индекс дистанции власти (Power distance index, PDI)

Дистанция власти определяется как степень, в которой менее влиятельные члены институтов и организаций в стране ожидают и принимают то, что распределение власти неравномерно. Этот аспект показывает нам, в какой степени ответы на одни и те же вопросы сотрудников дочерней компании «Ай-би-эм» (IBM) в одной стране отличаются от ответов сотрудников «Ай-би-эм» (IBM) в другой. Или, другими словами, это помогает объяснить влияние национальных культур на стили лидерства. Исследование показало высокую дистанцию власти для стран Латинской Америки, таких как Мексика и Гватемала, а также для Индии, Франции и Гонконга. Более низкие показатели дистанции власти были выявлены в Великобритании, США и скандинавских странах, таких как Финляндия, Норвегия и Швеция.

Это дает нам сведения об отношениях зависимости в каждой отдельной стране. Это говорит нам о том, что при прочих равных условиях сотрудники в странах с высоким уровнем дистанции власти предпочитают лидерство, предполагающее автократический стиль. Там, скорее всего, будет гораздо сильнее зависимость подчиненных сотрудников от своих руководителей. И, напротив, сотрудники в странах с низким уровнем дистанции власти предпочитают лидерство, предполагающее консультирование и проявляют гораздо меньшую зависимость от своих руководителей. Это помогает объяснить, почему определенные западные стили лидерства, приносящие успех в Великобритании или США, могут дать сбой при использовании, к примеру, в Мексике.

2. Индивидуализм против коллективизма

Термином «индивидуализм» описываются общества, в которых меньше связей между людьми и где каждый должен заботиться больше о себе и своих ближайших родственниках. На другом конце спектра находится понятие *коллективизма*; оно относится к обществам, в которых люди объединены в сильные сплоченные группы, а интересы личности подчинены интересам группы.

То, в какой степени страны оценивались как индивидуалистские или коллективистские, основывалась на ответах респондентов на вопросы о том, какую работу они считали бы идеальной для себя. Сотрудники-индивидуалисты считают важной работу, которая оставляет личное время для семьи. Коллективисты же, напротив, считали более важными возможности обучения для улучшения своей квалификации. США, Австралия и Великобритания получили самые высокие баллы по этому индексу как самые индивидуалистические страны, а Гватемала, Эквадор и Панама оказались самыми коллективистскими. Индивидуализм, такой как погоня за личным временем, подчеркивает свободу человека от организации. Обучение и развитие, с другой стороны, – то, что организация делает для сотрудников. Степень национального индивидуализма против коллективизма также может в некоторой степени объяснить, почему японские лидерские практики, испытывают трудности, если их пытаются буквально перенести в США.

Организации Великобритании, США и Австралии, конкурирующие за рубежом, должны помнить, что в коллективистских обществах, таких как Саудовская Аравия, личные отношения между людьми имеют приоритет над любой задачей, и их нужно устанавливать в первую очередь. На это требуются время и терпение.

3. Мужское и женское

Это измерение касается того, что желательнее: *решительное, напористое поведение или скромное, сдержанное*; первое из этих предпочтений Г. Хофстеде (Hofstede G., 1997) называет «мужским», а второе – «женским». «Мужскими» характеризуются общества, в которых четко определены гендерные роли: ожидается, что мужчины будут вести себя напористо и жестко. «Женскими» характеризуются общества, в которых гендерные роли определены менее четко: ожидается, что и мужчины, и женщины будут вести себя скромно и заботливо.

Это было единственное измерение, по которому мужчины и женщины – сотрудники «Ай-би-эм» (IBM) постоянно давали разные показатели. Оно показывает, что, среди прочего, мужчины придают большее значение заработ-

кам и признанию на работе, тогда как женщины придают большее значение хорошим рабочим отношениям со своим непосредственным начальником и коллегами. Первое связано с мужскими конкурентными ролями, а второе – с более заботливыми женскими ролями.

Япония, Австрия и Венесуэла получили самые высокие баллы как самые «мужские» страны с четко определенными ролями для мужчин и женщин, в то время как Швеция, Норвегия и Нидерланды получили самые высокие баллы как наиболее «женские» страны. Таким образом, можем сделать вывод, что японскую «мужскую» культуру и методы работы, которые неизменно приводят к малому количеству женщин на руководящих должностях, было бы трудно внедрить в скандинавских странах.

4. Избегание неопределенности

Избегание неопределенности – это степень, в которой люди ощущают угрозу, оказываясь в неопределенных или неизвестных ситуациях. Это проявляется в необходимости предсказуемости и четко определенных правил. Страны, в которых наблюдается высокий уровень избегания неопределенности, стремятся уменьшить неоднозначность. Люди из этих стран ищут структуру и стабильность. Греция, Португалия и Гватемала получили самые высокие оценки по этому показателю, при этом Бельгия и Япония не сильно от них отстают. Дания, Сингапур и Ямайка набрали самые низкие баллы по избеганию неопределенности, за ними следуют Великобритания и США. Мы должны быть осторожны и не путать избегание неопределенности с избеганием риска. Страна, в которой наблюдается высокий уровень избегания неопределенности, все же способна принимать риски.

5. Долгосрочная ориентация

Нации с долгосрочной ориентацией ценят бережливость, устойчивость и трудолюбие. Страны с краткосрочной ориентацией, напротив, как правило, менее тяготеют к устойчивости и ожидают быстрых результатов. Если «нанести на карту» показатели долгосрочной ориентации разных стран, мы обнаружим, что Китай, Гонконг, Тайвань и Южная Корея набрали самые высокие баллы долгосрочной ориентации, в то время как Пакистан, Нигерия и Филиппины набрали самые низкие баллы, за ними следуют Канада, Великобритания и США.

Понимание национальных культур, безусловно, важно для лидеров, управляющих многонациональными организациями. Например, когда ИКЕА (ИКЕА) вышла на рынок США, руководители компании были удивлены количеством продаваемых ваз. В конце концов до сотрудников дошло, что американцы покупают их не для того, чтобы ставить цветы, а чтобы пить из них.



Рис. 1.4. Пять измерений культуры

Продаваемые ИКЕА (IKEA) стаканы, были слишком малы для американских вкусов. Не следует недооценивать преимуществ признания национальных культур, например, лидерами, участвующими в международных слияниях и поглощениях. Понимание культуры и ее влияния на поведение сотрудников, среди прочего, поможет лидерам разработать соответствующие системыощрения и контроля. Признание культурных различий также может помочь лидерам осуществить стратегические изменения и избежать излишнее траты ресурсов из-за культурных ошибок, которых можно избежать.

При этом потребности конкурентной среды могут вызывать контркультурные изменения. Например, японский инвестиционный банк «Номура» (Nomura) купил обанкротившиеся европейские, ближневосточные и азиатские филиалы «Леман Бразез» (Lehman Brothers) в целях выйти на международный уровень. Бывшие трейдеры «Леман» (Lehman), работая в «Номура» (Nomura) в Японии, теперь сталкиваются с руководителями «Номура» (Nomura), которые гораздо более практичны, чем руководители их бывшей компании. Что еще более важно, «Номура» (Nomura) ожидают, что прием на работу бывших сотрудников «Леман» (Lehman) может способствовать изменению корпоративной культуры в японском подразделении компании. Так, к примеру, «Номура» (Nomura) теперь предлагает сотрудникам в Японии более высокую заработную плату и бонусы в обмен на принятие норм, согласно которым их будет легче уволить за недостижение целевых показателей эффективности.

Это изменение связывает вознаграждение с личной эффективностью и эффективностью отдела, а не с эффективностью организации, что всегда было для них нормой, что в значительной степени является препятствием для японских сотрудников.

Переосмысление культуры, лидерства и перемен

Эдгар Шейн и Питер Шейн (Schein E. & Schein P., 2019) утверждают, что настало время для нового взгляда на культуру, изменения и лидерство, основанного на тесных профессиональных отношениях, открытости и доверии. Они проводят различие между разными уровнями отношений. Например, большинство наших отношений на работе носят дистанцированный характер и связаны с деловыми транзакциями; Э. Шейн и Р. Шейн (Schein E. & Schein P., 2019) называют это отношениями *уровня 1*.

В *отношениях уровня 1* сотрудников нанимают с учетом их навыков для выполнения четко определенных ролей. Ожидается, что они будут поддер-

живать надлежащую социальную и профессиональную дистанцию от своих коллег, а также от людей выше или ниже их по уровню иерархии. Но фундаментальная слабость отношений уровня 1 – это дистанция, которая создается между сотрудниками. Эти отношения позволяют людям избегать открытого общения и могут привести к возникновению чувства недоверия среди коллег, особенно когда они конкурируют за продвижение по службе. В результате организация может не знать о возникающих проблемах качества и удовлетворенности клиентов и в меньшей степени способна заниматься инновациями.

Что здесь необходимо, так это создать так называемые **отношения уровня 2**. В этих отношениях люди относятся друг к другу как к цельным личностям, что в иерархических организациях приводит к разрушению психологической дистанции. Отношения уровня 2 основаны на личных отношениях и открытом общении, что позволяет лидерам узнать, что на самом деле происходит в организации. Для этого руководители должны быть готовы узнать своих сотрудников, чтобы создать открытые каналы общения и двусторонние уровни доверия. Преимущество отношений уровня 2 заключается в том, что сотрудники чувствуют себя психологически безопасно и доносят до руководства, когда что-то не делается должным образом, и, что важно, они будут проявлять лидерство, когда увидят новый и лучший способ что-то сделать. Некоторые выдающиеся руководители, возможно, уже делают это, но это никогда не было частью традиционной управленческой культуры.

Существует явная связь между лидерством и культурой. Так же как основатели и предприниматели развивают новые компании, они создают культуру с самого начала. Относительно новая организация может использовать широкое разнообразие кадров для достижения своих целей. Однако по мере того, как компания становится старше, у нее появляются твердые убеждения в отношении того, какие кадры ей требуются, и она использует свои должностные инструкции для найма только таких людей. Тогда управление кадрами в зрелых организациях становится чуть более чем процессом, в котором существующая культура просто воссоздает себя, нанимая людей, которые «вписываются» в организацию как технически, так и социально. Опасность здесь заключается в том, что по мере изменения внешней среды организации обнаруживают, что нуждаются в проведении инноваций, но не могут побудить своих людей заняться этим.

Исходя из этого, если бы лидеры имели более четкое понимание культуры, у них было бы больше возможностей для осуществления изменений. Вместо того многие модели, создаваемые вокруг лидерства, изменений и

культуры, по-прежнему основаны на вере в то, что отношения уровня 1 могут быть успешны, хотя на самом деле это не так. В модели Э. Шейна и Р. Шейна (Schein E. & Schein, 2019) доверие возникает благодаря обмену жизненно важной информацией и возможности открыто делиться идеями, когда мы строим отношения, позволяющие нам рассчитывать друг на друга, поддерживать и сотрудничать, а не соперничать и преследовать свои корыстные цели. Построение такого доверия помогает нам позитивно работать на достижение взаимно определяемых целей. Это самоукрепление, и чтобы достичь этого, нам нужны отношения 2 уровня.

1.3. Стратегическое лидерство и руководство

Проводя различие между лидерством и управлением, Джон Коттер (Kotter D., 1990) утверждает, что управление имеет дело с преодолением сложностей, тогда как лидерство имеет дело с изменениями. Сложность возникает из-за быстрого роста числа крупных корпораций, наблюдавшегося в XX веке. Чтобы эффективно организовывать работу в этих корпорациях, руководители используют ряд практик и процедур. По словам Д. Коттера (Kotter D., 1990), ключевая функция руководства, помогающая ему справляться со сложностями, – это планирование и составление бюджета. Постановка целей или задач на следующий квартал или год, разработка детальных шагов достижения этих целей и выделение ресурсов по мере необходимости. Таким образом, целью планирования является не изменение, а получение *упорядоченных результатов*.

В отличие от этого, лидерство связано с определением направления организационных изменений. Здесь речь идет о создании видения и разработке стратегий для реализации этого видения. Видение не должно быть слишком сложным или инновационным; фактически, оно должно быть ясным и легко понятным для всех сотрудников в рамках организации. В своем исследовании организации, мыслящей на перспективу, Джим Коллинз и Джерри Поррас (Collins D. & Porras D., 1994) обнаружили, что успешные организации используют «БИХАГи» – «большие, волосатые, дерзкие цели» – для мотивации и вдохновения людей, тем самым создавая *объединяющее направление приложения усилий*. Они ссылаются на пример принятого президентом Кеннеди (Kennedy) вызова для США: посадить человека на Луну и благополучно вернуть его на землю. Преимущество «БИХАГов» также в том, что они обеспечи-

вают постоянный импульс внутри организации, который будет действовать и после того, как лидер уйдет. Ключевым моментом для любого видения является то, насколько хорошо оно служит интересам стейкхолдеров организации и насколько легко его преобразовать в конкурентную стратегию. Планирование управления и задание направления лидерства эффективнее всего работают, когда они дополняют друг друга, а не заменяют. Исходя из этого, видение можно использовать для направления процесса планирования, оно будет определять направление прилагаемых в его рамках усилий и устанавливать границы действия данного процесса.

Ричард Румельт (Rumelt R., 2011) утверждает, что важная функция лидерства заключается в том, чтобы справляться со сложностью и неоднозначностью, с которыми сталкиваются отдельные сотрудники, пытаясь решить проблемы организации. Все организации сталкиваются с теми или иными ситуациями, характеризующимися сложностью и неоднозначностью. Роль лидера – преобразовать неоднозначную и сложную проблему в более простую, решение которой можно передать руководителям. По мнению Р. Румельта (Rumelt R., 2011), причина неудач многих лидеров заключается в том, что они продвигают амбициозные цели, но не разрешают ситуацию неоднозначности вокруг конкретных препятствий, которые необходимо преодолеть. Лидерство – это больше, чем готовность взять на себя вину, когда что-то пошло не так. Задача лидера: ставить ближайшие цели и передавать руководителям проблемы, которые можно решить. **Ближайшая цель** – это цель, которая достаточно близка, что делает ее достижимой.

В отличие от Д. Коллинза и Д. Порраса (Collins D. & Porras D., 1994), Р. Румельт (Rumelt R., 2011) выступает за ближайшие цели. Пример «БИХАГа», который приводят Д. Коллинз и Д. Поррас (Collins D. & Porras D.), как утверждает Р. Румельт (Rumelt R.), на самом деле не более, чем тщательно выбранная ближайшая цель, при этом легко достижимая. Кроме того, при столкновении с динамичной средой нелогично предполагать, что лидер должен смотреть далеко вперед. Это связано с тем, что чем динамичнее среда, тем меньше вероятность, что лидер сможет адекватно воспринимать суть того, что фактически происходит. Майкл Портер (Porter M., 1996) утверждает, что роль лидера заключается в разработке стратегии и разъяснении сделанного им выбора и компромиссов в рамках организации. Эта необходимость делать выбор отражает тот факт, что не все действия, которые отдельно взятый сотрудник может предпринять, будут соответствовать стратегии организации. Компромиссы возникают, когда действия несовместимы, при этом подразумевается,

что больше результата у одного действия означает меньше результата у другого. Ключевая роль лидера заключается в том, чтобы научить руководителей стратегии и помочь им обрести дисциплину, чтобы в своей повседневной деятельности они были способны делать выбор.

В современных организациях организационные системы взаимозависимы. К этим системам относятся такие вещи, как структура, механизмы поощрения и контроля, а также процессы. Следовательно, попытка корректировать одну часть системы изолированно от других может не иметь никакого эффекта или, что еще хуже, отрицательно повлиять на организацию. Роль руководства заключается в разработке согласованных систем, которые бы позволяли эффективно выполнять планы. Это означает донесение планов до отдельных сотрудников внутри организации, обеспечение наличия нужных людей для их реализации и предоставление соответствующих стимулов. В рамках этой организующей функции руководство также должно установить системы мониторинга результатов деятельности работников. Это позволяет предпринимать корректирующие меры для обеспечения надлежащего выполнения планов.

Соответствующая роль лидера – *согласование*. Цель его – обеспечить, чтобы ключевые стейкхолдеры внутри и вне организации двигались в одном направлении. Согласование можно представить как оркестровый ансамбль, в который входят все, кто может помочь реализовать видение лидера или, кто может помешать его реализации. Члены организации, акционеры, поставщики, потребители и регулирующие органы – это лишь немногие из участников, понимание и действия которых, вероятно, нужно будет согласовать, чтобы проводимые изменения были успешны. Это подразумевает четкое изложение и донесение до всех видения, а также побуждение людей – это видение принять. Здесь первостепенное значение имеют доверие и честность лидера, а также понимание того, что слова лидера отражаются в его действиях. Это помогает наделить людей в организации более широкими полномочиями, поскольку они могут использовать свою инициативу для принятия решений, отражающих донесенное до них видение, не опасаясь порицаний. Относительно новой областью исследований лидерства стало **«подлинное лидерство»**. Подлинные лидеры имеют четкое представление о своих собственных ценностях и на основе этих ценностей строят свою линию поведения по отношению к другим. Подвергаясь испытаниям в трудных ситуациях, подлинные лидеры не идут на компромисс со своими ценностями, а лишь укрепляют их, используя эти ситуации. Действия компании «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) при разрешении скандальной ситуации с тайленолом (Tylenol) – пример подлинного лидерства.

Генерал Роберт Вуд Джонсон (Robert Wood Johnson) вел и направлял «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) на пути от небольшого семейного предприятия до компании мирового масштаба. При этом у него был широкий, свободный от предрассудков взгляд на обязанности корпорации, выходящие за рамки производства и сбыта продукции. В 1935 году в брошюре под названием «*Попробуйте реальность*» (*Try Reality*) он призывал своих коллег-промышленников принять «новую промышленную философию». Джонсон (Johnson) определял ее как ответственность корпорации перед клиентами, сотрудниками, сообществом и акционерами.

Восемь лет спустя, в 1943 году, Джонсон (Johnson) написал и впервые опубликовал «*Кредо*» компании «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson), документ, уместившийся на одной странице, в котором эти обязанности описаны более подробно. Ставить клиентов на первое место, а акционеров – на последнее было новым подходом в управлении бизнесом. Однако Джонсон (Johnson) был практичным бизнесменом. Он считал, что, если поставить на первое место клиента, бизнес будет хорошо подаваться, и так оно и было. Джонсон (Johnson) позаботился о том, чтобы его компания приняла «*Кредо*», и призвал свое руководство применять его как часть своей повседневной бизнес-философии.

В 1982 году «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) столкнулись с кризисом. Препарат Тайленол (Tylenol), производимый одной из его операционных компаний, был подменен, и в капсулы вместо лекарственного продукта был добавлен цианид. В результате погибли семь человек. Стратегический ответ «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) был вдохновлен философией, воплощенной в «*Кредо*» компании. Продукт был добровольно отозван и уничтожен, хотя испытания показывали, что оставшиеся капсулы безопасны. «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) удержали 100 миллионов долларов из соответствующей прибыли.

В 1986 году в результате второго инцидента с фальсификацией и еще одного смертельного исхода компания «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) приняла решение прекратить продажу Тайленола (Tylenol) в форме капсул. Операционная компания вновь представила Тайленол (Tylenol) в защищенной от несанкционированного доступа упаковке и вернула себе ведущую долю на рынке анальгетиков. Когда компания столкнулась с потерей миллионов долларов, ценности, воплощенные в «*Кредо*» «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson), определили ее стратегический ответ и обеспечили быстрое и честное преодоление кризиса, сохранив при этом репутацию компании.

Когда Роберт Вуд Джонсон (Robert Wood Johnson) написал, а затем институционализировал *«Кредо»* в рамках компании «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson), он никак не обещал, что оно гарантирует совершенство. Но заложенные в него принципы стали постоянной целью, а также источником вдохновения для всех, кто входит в группу компаний «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson). Источник: Адаптировано по материалам <http://www.johnson&johnson.com>

Управление также связано с *контролем и решением проблем*. Цель механизмов контроля – гарантировать, что поведение людей соответствует требованиям плана, и что любое отклонение может быть быстро выявлено и исправлено. Это означает, что управление направлено на то, чтобы подталкивать людей в заданном направлении. Как утверждает Д. Коттер (Kotter D., 1990), *«в общем и целом, цель всех систем и структур – помогать обычным людям с их обычными моделями поведения день за днем успешно выполнять свою рутинную работу. В этом нет ничего захватывающего или гламурного. Но в этом суть управления»*. В отличие от этого, лидерство связано с изменениями, а изменения требуют корректировки поведения людей. В отличие от устанавливаемых в рамках управления механизмов контроля, лидерство мотивирует, удовлетворяя наши человеческие потребности в *достижениях, признании и чувстве сопричастности*. Эффективный и подлинный лидер гарантирует, чтобы видение организации соответствовало собственной системе ценностей ее сотрудников. Таким образом, сотрудники будут получать внутреннее удовлетворение от работы над его воплощением. Это удовлетворение, вероятно, возрастет, если люди также будут активно участвовать в обсуждении того, как это видение может быть достигнуто, и получать вознаграждение за свои усилия. Таблица 1.2 представляет общую картину лидерской и управленческой деятельности.

Роль лидерства заключается в том, чтобы создать общее видение того, что организация пытается достичь, и сформулировать стратегии, которые помогут осуществить изменения, необходимые для достижения этого видения. Эффективные лидеры поощряют лидерство на всех уровнях организации, предоставляя участникам возможность принимать решения, не опасаясь порицания. Такое распространение лидерства позволяет организациям эффективно справляться с учащающимися изменениями в конкурентной среде.

Задача состоит в том, чтобы смешать различные виды деятельности руководства и управления так, чтобы они дополняли друг друга в рамках конкретной организации.

Таблица 1.2

Лидерская и управленческая деятельность

Лидерская деятельность	Управленческая деятельность
Работа с изменениями	Борьба с организационными сложностями
Разработка видения и задание направления деятельности организации	Планирование и распределение бюджета
Формулировка стратегии	Внедрение стратегии
Согласование интересов стейкхолдеров с видением организации	Организация деятельности и укомплектование персоналом для достижения целей стратегии
Мотивация и вдохновение сотрудников	Контроль поведения и решение проблем для обеспечения реализации стратегии
Признание и вознаграждение успехов	

Бытует мнение, что управление и лидерство включают в себя разные функции. Ричард Сайерт (Cyert R. M., 1990) выражает мнение, что большинство людей, занимающих должности лидеров, правильнее было бы охарактеризовать как управленцев, а не лидеров. Он утверждает, что лидеры выполняют три масштабные функции: *организационную, межличностную и функцию принятия решений*.

1. Организационная функция требует, чтобы лидер старался направлять поведение участников организации в нужное ему русло. Лидер может добиться этого, оказывая влияние на процесс постановки целей в организации. Это обусловлено тем, что желаемым для лидера будет достижение согласованных целей, которые, в свою очередь, будут вытекать из видения лидера. Согласно Р. Сайерту (Cyert R.M., 1990), роль лидера заключается в том, чтобы направлять организацию, формулируя видение и активно участвуя в структурировании целей.

2. Межличностная функция требует от лидера обеспечения и поддержания морального духа участников. Это скорее эмпатическая роль, требующая от лидера понимания проблем членов организации.

3. Функция принятия решений вынуждает лидера принимать решения, позволяющие организации достигать своих целей.

Однако не следует забывать, что организации представляют собой совокупность отдельных личностей, индивидуумов. Независимо от стратегий, выдвигаемых для достижения видения, именно эти люди в конечном итоге определяют, будет ли стратегия успешна или же потерпит провал. Тогда возникает вопрос, как лидеры обеспечивают, чтобы участники организации вели себя так, как хотелось бы им. Р. Сайерт (Cyert R.M., 1990) утверждает, что лидеры достигают этого, контролируя *распределение внимания* членов организации. Внимание отдельных лиц в организации будет направлено на многие различные аспекты. Роль лидера будет заключаться в том, чтобы сосредоточить их внимание на достижении видения. Организации осуществляют свою деятельность в динамичной среде. Следовательно, если видение изменяется, лидер должен обеспечить, чтобы акцент внимания участников и, следовательно, их поведение также изменились и отражали эти меняющиеся аспекты. Аналогичным образом, лидер должен обеспечивать, чтобы все участники придерживались единой структуры целей, чтобы любые конфликты целей между различными частями организации быстро разрешались. Это гарантирует, что все в организации работают на достижение одного и того же результата.

Все лидеры стремятся повысить эффективность работы своей организации. Часто считают, что решением будет изменение организационной структуры. Однако, как мы видели, ключевым моментом, который следует иметь в виду, является то, повлияет ли это изменение в структуре на акцент внимания участников. Любые изменения в организационной структуре следует предпринимать только с той целью, что они смогут воздействовать на акцент внимания участников. Как утверждает Р. Сайерт (Cyert R.M., 1990): *«Направленность внимания занимает центральное место в организационной функции лидера»*. Подобным образом, если рассматривать межличностную функцию, также важен стиль во взаимодействии с членами организации, принятый лидером.

Однако вопрос заключается не в том, является ли стиль лидера, как таковой, открытым или дружелюбным, а скорее в том, позволяет ли этот стиль участникам сосредоточить свое внимание на вопросах, которые лидер считает важными. То же самое верно и для третьей функции лидерства, функции принятия решений. Лидер принимает решения так, чтобы ясно обозначить приоритеты внимания для участников. Таким образом, лидерские решения направляют и формируют поведение людей, фокусируя внимание сотрудников на тех областях, которые лидеры считают нужными. Это предполагает, что лидер обладает достаточными знаниями отрасли, что позволяет ему выявлять

изменения в своей среде и переводить их в правильный фокус внимания для участников организации.

Обучающаяся организация

Говорят, что единственное устойчивое конкурентное преимущество – это скорость и способность организации учиться. В прошлом были великие лидеры, которые «думали» и «учились» за свою организацию. Среди них Томас Дж. Уотсон (Thomas J. Watson) из «Ай-би-эм» (IBM), Альфред Слоан из «Дженерал Моторз» (General Motors) и лидеры одноименных компаний Генри Форд (Henry Ford) и Уолт Дисней (Walt Disney). Предполагалось, что роль всех остальных сотрудников организации должна заключаться в том, чтобы претворять в жизнь видение лидера и заслужить его одобрение. Проблема заключается в том, что традиционные иерархические структуры, обеспечивающие единоличное управление и контроль отдельных лиц, не способствуют конкуренции в динамичной среде или созданию организационного обучения.

Происходит переход от лидера как панацеи к решению, требующему активного участия сотрудников всех уровней организации. Питер Сенге (Senge P.M., 1990) считает, что *«старая модель, когда думает верхушка, а действуют на местах, должна теперь уступить место интеграции мышления и действия на всех уровнях»*. П. Сенге (Senge P.M., 1990) полагает, что обучающаяся организация охватывает как *адаптивное*, так и *генеративное обучение*. **Адаптивное обучение** – это способность справляться с изменениями в окружающей среде, в то время как **генеративное обучение** касается создания изменений через готовность подвергать сомнению то, как мы смотрим на мир. Переход от адаптивного обучения к генеративному можно наблюдать в движении за всеобщее управление качеством (TQM) в Японии.

Первоначально основное внимание уделялось производству потребительских товаров, соответствующих своему назначению; то есть продукт должен был работать в соответствии со своей спецификацией. Это привело к пониманию и стабильному удовлетворению потребностей клиентов. Теперь акцент сместился на создание того, что клиенты хотят, но, возможно, еще не осознали это. Для этого требуется, чтобы организации были готовы по-иному взглянуть на конкурентную среду. Основной причиной успеха японских автомобильных компаний, таких как «Тойота» (Toyota) и «Хонда» (Honda), является их способность системно рассматривать возникающие на производстве проблемы. Они принимают образ мышления, не заикливающийся на одном аспекте производства как на *проблеме*, но рассматривающий любую проблему как часть интегрированной системы.

В результате они стараются не застревать в цикле адаптивного обучения.

Формирование обучающейся организации

Роль лидера в обучающейся организации – это *разработчик, учитель и управляющий*. Эти новые роли требуют от лидера разработки общего видения того, где организация хочет быть. Но лидер также должен четко формулировать и уметь оспаривать предположения, на основе которых принимаются решения, – другими словами, подвергать сомнению ментальные модели, определяющие то, как мы смотрим на мир, и поощрять более системный образ мышления. П. Сенге (Senge P.M., 1990) утверждает, что роль лидера заключается в том, чтобы способствовать проведению обучения в рамках организации. Для этого требуется, чтобы лидер разработал видение, где организация хочет быть, и сравнил его с текущей реальностью – где организация находится на самом деле.

Различия между «где мы находимся» и «где мы хотим быть» порождают то, что П. Сенге (Senge P.M., 1990) называет «творческим напряжением». Творческое напряжение использует различия между текущей реальностью и видением «где мы хотим быть», чтобы произвести изменения. Но нежелательность текущей ситуации на самом деле порождает творческое напряжение. Лидеры организаций должны четко формулировать видение своей организации, чтобы оно побуждало людей хотеть перемен. Это очень отличается от решения проблем, которое направлено просто на то, чтобы уйти от нежелательного текущего положения. Недостаток решения проблем в том, что, как только проблема решена или уменьшена, импульс к изменениям затормаживается. Если речь идет о творческих изменениях, в случае с компаниями, мыслящими на перспективу, мотивация к изменениям является внутренней, а не внешней.

Лидерские роли

Рассмотрим три различные лидерские роли, определяемые П. Сенге (Senge P.M., 1990). А именно: лидер как разработчик, лидер как учитель и лидер как управляющий (см. рис. 1.5).

1. Лидер как разработчик

Роль лидера как разработчика просматривается в постановке ключевых ценностей и целей организации. Это тихая закулисная работа лидеров, которая окажет продолжительное влияние на будущее. Она включает в себя кредо компании «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson), определявшее поведение людей в компании во время инцидента с подделкой тайленола (Tylenol) в 1982 и 1989 годах. Она включает в себя решение американской фармацевтической компании «Мерк» (Merck) бесплатно раздать лекарство от онхоцеркоза (речной

слепоты) – решение, основанное на их ключевых ценностях. Среди прочих аспектов лидера как разработчика: разработка стратегий и структур, способствующих преобразованию ценностей и целей в бизнес-решения.

2. Лидер как учитель

Роль лидера как учителя требует, чтобы лидеры помогали людям в рамках организации осознать свои ментальные модели и предположения, на которых они основаны. Это позволяет руководителям постоянно пересматривать свое представление о реальном состоянии дел и преодолевать свои когнитивные предубеждения. Ставится задача помочь руководителям видеть больше, чем лишь поверхностные проблемы, и различать глубинные причины проблем. Лидеры обучающихся организаций влияют на восприятие реальности отдельными людьми на трех уровнях: события; модели поведения и системная структура.

- **События** в основном краткосрочны и часто драматичны, например повышение процентных ставок, вызванное ростом инфляции.

- **Модели поведения** рассматривают текущие события в свете исторических изменений, оказывающих влияние на их возникновение. Здесь руководители делают акцент на экстраполяции или анализе тенденций.

- **Системные структуры** связаны с глубинными причинами поведения. Таким образом, основное внимание лидера направлено на системные изменения. Как было показано в работе Ричарда Сайерта (Cyert R.M., 1990) о лидерстве, если мы хотим вызвать перемены, важно сосредоточить внимание на том, что действительно важно. Подаваемый лидером пример с большей вероятностью будет воспроизводиться, если на этом будет сосредоточено внимание членов организации.

Поэтому крайне важно, чтобы поведение лидера соответствовало его риторике. Другими словами, лидеры должны быть «подлинными».

1. Лидер как управляющий

Забота лидера как управляющего заключается в управлении всеми людьми в рамках организации, которые находятся под его началом. Она также включает в себя управление достижением целей и основными ценностями, лежащими в основе организации. Лидер в обучающейся организации активно стремится изменить отношение руководителей к своему окружению. Ставится задача создать более успешную организацию с более удовлетворенными работниками, чем в организации традиционного типа.

Например, в «У. Л. Гор» (W. L. Gore) генеральный директор не использует традиционные системы стратегического контроля, такие как управленческий

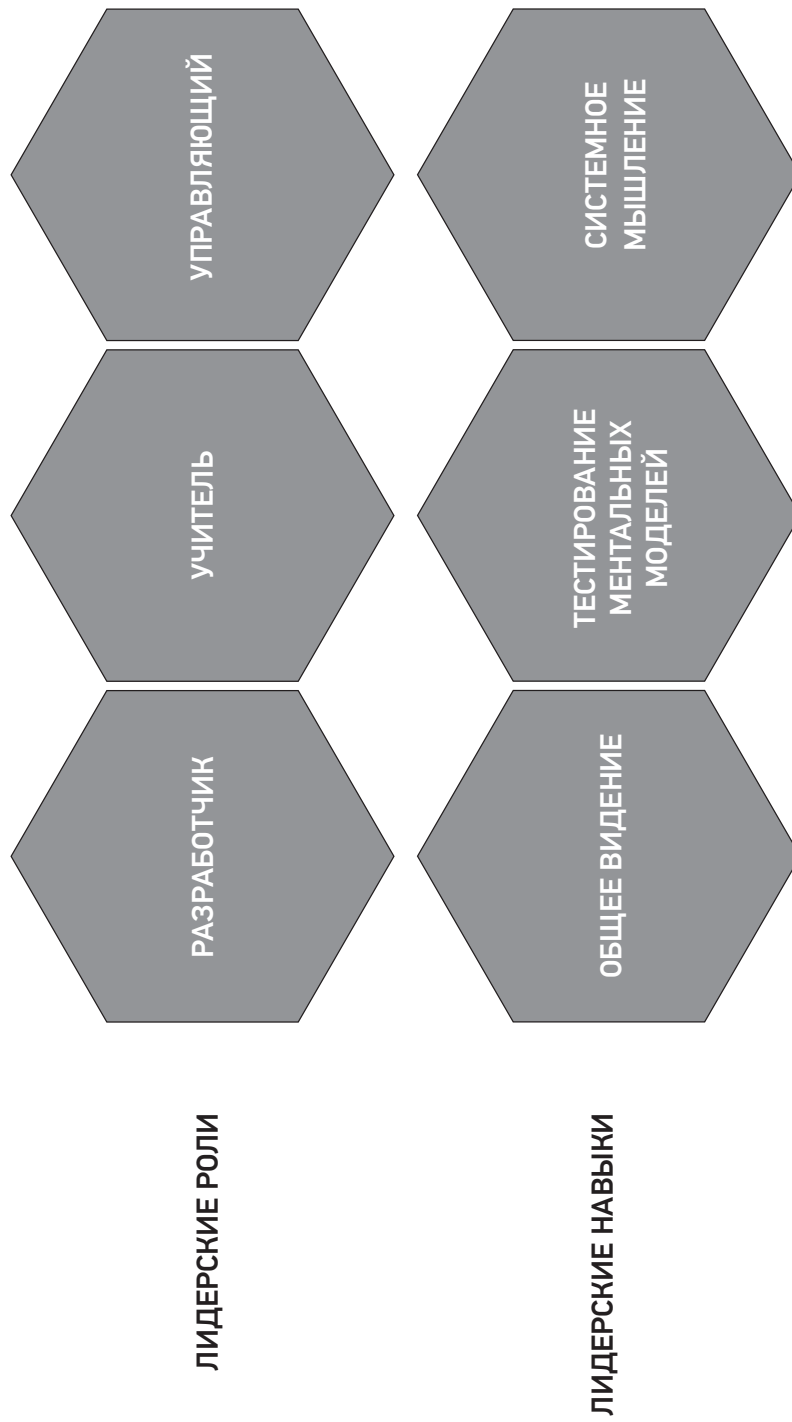


Рис. 1.5. Качества обучающейся организации

контроль и поощрение, для управления поведением сотрудников. Вместо этого допускается развитие неформальных отношений, поскольку сотрудники работают в небольших группах. Использование давления со стороны коллег оказалось эффективнее, чем когда сам руководитель тщательно следит и проверяет вашу работу. В результате люди стремятся достичь того, чего от них ожидают.

Лидерские навыки

Наряду с лидерскими ролями существует потребность в развитии новых лидерских навыков. Эти лидерские навыки необходимо распространять на всех уровнях организации; они не являются прерогативой нескольких ключевых фигур. Они *формируют общее видение, выявляют и тестируют ментальные модели и системное мышление*.

1. Формирование общего видения

Создание общего видения – непрерывный процесс, в котором лидер делится своим видением с членами организации, чтобы убедиться, что оно соответствует их собственным личным ценностям. Таким образом общее видение с большей вероятностью будет принято всеми. Эффективные лидеры создают видение, позволяющее им и другим сотрудникам в организации ясно видеть шаги, которые следует предпринять для достижения своих целей. В работе над созданием общего видения они могут опираться на свои нынешние возможности. Это является признанием того, что разработка видения – непрерывный процесс.

2. Выявление и тестирование ментальных моделей

Если лидеру нужно привлечь новые и инновационные идеи, другим лидерским навыком, подлежащим распространению на всех уровнях организации, будет выявление и тестирование ментальных моделей. Лидер должен убедиться, что члены организации способны различать обобщения и наблюдаемые факты, на которых они основаны. Подвергая сомнению наши ментальные модели, мы должны осознавать, когда мы прибегаем к обобщениям, а когда то, что мы говорим, на самом деле основано на фактах.

3. Системное мышление

Чтобы задействовать системное мышление, лидеры должны отказаться от культуры обвинений. Им необходимо различать взаимосвязь между действиями. Они должны осознавать, что малые, четко сфокусированные действия могут иметь большие результаты, если они совершаются в нужном месте. Здесь мы обычно говорим о переломном моменте. Дальновидный лидер, работающий только с *событиями* или *моделями поведения*, будет распространять реактивную или адаптивную культуру, но не продуктивную.

Американская компания по производству мобильных телефонов «Моторола» (Motorola) – компания, которую можно было бы считать не обучающейся организацией. Будучи основана в 1928 году, в 1970-х она разработала собственный микропроцессор, став основным поставщиком «Эппл» (Apple). В 1980-х годах компания «Моторола» (Motorola) была ведущим мировым поставщиком мобильных телефонов. В 1994 году, используя свою аналоговую технологию, она достигла 60 % рынка мобильных телефонов США. Примерно в это же время цифровые технологии, способные обслуживать примерно в десять раз больше абонентов, чем аналоговые, на том или ином конкретном участке радиочастотного спектра, позволили компаниям распространить фиксированные затраты, охватив более широкую базу пользователей.

«Моторола» (Motorola) владела несколькими цифровыми патентами, которые она передала по лицензии своим конкурентам «Нокиа» (Nokia) и «Эрикссон» (Ericsson), но не использовала сама. У нее была возможность производить цифровые мобильные телефоны, и имелись данные, указывающие на то, что на рынке есть спрос на цифровые телефоны, но компания проигнорировала это. Если организация не желает, но при этом имеет все возможности успешно ввести изменения и удовлетворять потребительский спрос, это указывает на сбой в руководстве. К тому времени, когда в 1997 году «Моторола» (Motorola) выпустила свою собственную цифровую модель мобильного телефона, конкуренты ушли уже далеко вперед. Несомненно, одной из причин, по которой эта компания не смогла справиться с вызовом рынка цифровых мобильных телефонов, стала ее сильная корпоративная культура. Было известно, что она в первую очередь делает акцент на разработках, а уже потом на рынке и клиентах. В прошлом ее культура приносила компании большой успех. Но именно сильная культура «Моторола» (Motorola) сдерживала новое мышление и изменения моделей поведения. Где-то по дороге лидеры «Моторолы» (Motorola) перестали быть «параноиками», вместо этого полагаясь на устоявшиеся идеи, определяющие их управленческий стиль мышления. Команда высшего руководства компании не смогла отойти от своего обособленного менталитета с приоритетом технологий и принять клиентоориентированную модель мышления.

Критика обучающейся организации

Работа П. Сенге (Senge P.M., 1990), хотя и получила широкое распространение, не избежала критики. В частности, Р. Румельт (Rumelt R., 2011) критически отнесся к пропагандируемой П. Сенге (Senge) идее общего видения. Он утверждает, что приписывать успех таких компаний, как «Форд» (Ford) и

«Эппл» (Apple), видению, разделяемому на всех уровнях организации, – это «искажение истории». Р. Румельт (Rumelt R., 2011) возражает, что более вероятная интерпретация успеха «Эппл» (Apple) скорее связана с выдающейся технической компетентностью соучредителя компании Стива Возняка (Steve Wozniak) и определенной долей счастливой случайности.

Кроме того, он утверждает, что такой тип мышления может привести к «стратегии шаблонного стиля», в которой вы просто заполняете пробелы видением, ценностями, миссией и стратегией, не беря на себя тяжелый труд анализа. В итоге получается универсальный шаблон. Р. Румельта (Rumelt R., 2011) беспокоит, что то, что он называет идеями «нью-эйдж» (New Age), основанными на позитивном мышлении, не должно заменить трудности выбора, критическое мышление и скоординированные действия, которые так важны для хорошей стратегии.

Почему организации не учатся – проблемы с предвзятостью

Все лидеры признают: для того, чтобы оставаться конкурентоспособными, их компании должны учиться и улучшать свои навыки в процессе того, что они делают. Но проблема в том, как компании обеспечат для себя *непрерывный процесс обучения*? Если посмотреть на «Тойота» (Toyota), компанию, известную своими непрерывными улучшениями, мы увидим, с какими трудностями она столкнулась, пытаясь оставаться обучающейся организацией. Так, в 2009 году «Тойота» (Toyota) пришлось отозвать из продажи более 9 миллионов своих автомобилей по всему миру. Размышляя о том, что пошло не так, лидеры «Тойота» (Toyota) признали, что их желание стать крупнейшим в мире производителем автомобилей поставило под угрозу их стремление к обучению.

В 2018 году эта японская компания также объявила об отзыве из продажи более 2,4 миллиона гибридных автомобилей («Приус» (Prius) и «Аурис» (Auris)) по всему миру из-за неисправности их систем, в результате которой они могли терять мощность. «Тойота» (Toyota) заявила, что подлежащие отзыву автомобили уже отзывались ранее, в 2014 и 2015 годах, по другим причинам.

Основываясь на своих исследованиях в широком спектре отраслей, Франческа Джино и Брэдли Стаатс (Gino F. & Staats B., 2015) пришли к выводу, что человеческие предвзятости к обучению заставляют руководителей слишком заострять внимание на следующих факторах: **(1) успех; (2) слишком быстрый переход к действию; (3) слишком большое стремление приспособиться и (4) слишком сильная зависимость от экспертов.** Давайте рассмотрим каждое из этих предубеждений по очереди, а также то, как их можно преодолеть.

1. Предвзятость по отношению к успеху

Ориентация организации на успех неудивительна, но она может задуть обучение. Необходимо преодолеть четыре проблемы, возникающие в результате этой предвзятости. Во-первых, это *страх неудачи*. Лидеры часто структурируют проекты таким образом, что для экспериментов не остается ни времени, ни ресурсов, и продвигают только тех, кто добивается результатов в соответствии с планом проекта. Таким образом, остается мало места для развития новых возможностей или принятия неудач, связанных со свободой брать на себя риски. Во-вторых, существуют *стереотипы мышления*. Руководители со стереотипным мышлением сосредотачиваются на том, чтобы работать хорошо, и рассматривают неудачи как нечто, чего следует избегать, полагая, что это выставляет их некомпетентными. Руководители с ментальной установкой на рост, напротив, ищут новые вызовы и возможности для обучения.

В-третьих, существует *чрезмерная зависимость от прошлой эффективности*. При найме сотрудников или продвижении их по службе лидеры уделяют слишком много внимания эффективности деятельности и, как правило, пренебрегают потенциалом обучения. В-четвертых, существует *предвзятость атрибуции*. Люди склонны приписывать свой успех упорному труду и мастерству. Однако в своих неудачах они склонны винить такие вещи, как случайность. Это и есть так называемая «предвзятость атрибуции». Проблема в том, что, пока люди не признают, что неудача стала результатом их действий, они не смогут учиться на своих ошибках. Чтобы преодолеть эти проблемы, лидеры могут избавиться от стигматизации неудач и делать акцент на то, что ошибки – это возможности для обучения, а не то, за что следует наказывать, а также принять самим и учить других мышлению роста, позволяющему принимать вызовы и преодолевать препятствия.

2. Предвзятость по отношению к действиям

Руководители чувствуют себя более созидательно, когда выполняют задачи, а не просто планируют их. Особенно когда перед руководителями стоят крайние сроки, планирование рассматривается как пустая трата времени. Короче говоря, руководителям комфортнее пытаться решать проблемы, усерднее работая, увеличивая рабочий день и подвергая себя стрессу. Эта предвзятость препятствует непрерывным улучшениям, потому что руководители слишком устают, чтобы учиться чему-то новому или применять то, что они уже знают. Кроме того, такое предвзятое отношение к действию не дает руководителям времени подумать о том, что они сделали хорошо, а что нет. Исследователи полагают, что руководителям необходимо предусматривать некоторое внера-

бочее время или перерывы в своем рабочем графике, что даст им время на размышления и рефлексия.

3. Предвзятость по отношению к приспособлению

Проблема, вызываемая попыткой приспособиться, когда вы присоединяетесь к той или иной организации, заключается в том, что у вас развивается убеждение, что нужно соответствовать, нужно подстраиваться. И когда вы подстраиваетесь, чтобы соответствовать, вы ограничиваете то, что привнесли в организацию. Как сказал Стив Джобс (Steve Jobs): «Нет смысла нанимать умных людей и указывать им, что делать; мы нанимаем умных людей, чтобы они могли указывать нам, что делать». Фактически, неконформистское поведение может повысить оценку вашей компетентности и статуса другими руководителями. Кроме того, когда сотрудники соответствуют тому, как, по их мнению, они должны вести себя на работе, они с меньшей вероятностью будут самими собой и с меньшей вероятностью будут использовать свои личные сильные стороны. Решение состоит в том, чтобы поощрять людей развивать свои сильные стороны, тратя, к примеру, часть своего времени на работу над отдельными, выбранными на свое усмотрение проектами.

4. Предвзятость по отношению к специалистам

Во многих компаниях существует предубеждение, что лучшим источником идей по улучшениям являются сторонние эксперты. Это может привести к неадекватному вовлечению собственных сотрудников, когда рядовые сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами, могут выявлять и решать проблемы, но не имеют на это полномочий. Решением этой проблемы станет поощрение сотрудников брать на себя ответственность за решение проблем, которые их затрагивают. Это должно помешать лидерам слишком полагаться на консультантов и предоставить сотрудникам, работающим на переднем крае, автономию, позволяющую самостоятельно находить решения.

Основные вопросы стратегического руководства

Шаткое положение лидера

Генеральные директора крупных компаний Великобритании (те, которые попадают в первые 90 в индексе Financial Times) пребывают на своем посту в среднем всего четыре года, а в США, в среднем, на год больше. Это происходит частично от того, что лидер всегда на виду, и если считается, что он плохо работает, его быстро увольняют. В настоящее время это происходит быстрее, чем раньше. Это плата за то, что воспринимается как неудача. Хотя, как ока-

зывается в случае коллапса банков, эта цена не обязательно имеет финансовое выражение, она больше ударяет по репутации.

Р. Чаран и Г. Колвин (Charan R. & Colvin G., 1999) предполагают, что эти люди – обычно яркие личности и опытные руководители, которые могут обрисовать концепцию и стратегию своей организации. Дело не в том, что они потерпели неудачу. Наоборот, их недостаток состоит в том, что они не способны реализовать стратегию. Это совсем другое дело. В век открытости концепции и основные (базовые) стратегии очень быстро становятся достоянием гласности. Конкуренты могут попытаться перенять их, если захотят. Следовательно, устойчивое конкурентное преимущество основывается не на идеях и стратегическом положении, но на том, как эти стратегии реализуются. Р. Чаран и Г. Колвин называют типичные «проколы» (примеры недооценки ситуации) стратегических лидеров:

- недооценка важности людей;
- неправильное распределение ответственности и рабочих мест – М. Бэкингом и К. Кофман (Buckingham M. & Coffman C., 1999) подчеркивают важность понимания сильных сторон и поведения отдельных людей и использования этого знания для оценки того, где наиболее вероятно эти люди принесут наибольшую пользу;
- неправильное отношение к менеджерам, которые работают не в полную силу, особенно если это люди, которых назначили они сами и которые преданны компании;
- отказ от продвижения работников, которые достойны занимать высокие должности;
- неспособность запустить эффективный процесс принятия решений – это приводит к тому, что важные решения либо не принимаются, либо не выполняются. Это относится к вопросу о наделении работников полномочиями;
- неправильная оценка соответствия между стратегиями и операциями, а также направления усилий на то, что происходит внутри компании или вокруг нее. Часто это связано с недостатками корпоративного управления. В результате хорошая концепция и базовая стратегия не будут ни эффективно реализовываться, ни изменяться в зависимости от условий и обстоятельств.

Далее мы рассмотрим некоторые из этих моментов.

Конечен ли срок пребывания в должности?

Все лидеры, включая самых успешных, имеют конечный «срок пребывания в должности», то есть период времени, когда они могут эффективно выполнять свои обязанности в организации. Некоторые из них знают, когда следует

отступить и либо уйти в отставку, либо двигаться дальше прежде, чем они перестанут эффективно трудиться. Другие занимают свой пост слишком долго и рискуют остаться в памяти людей больше своими неудачами, чем успехами.

Считается, что гендиректора, которые не могут своевременно уйти проходят через три фазы цикла. После того, как начался 21 век длина этого цикла сократилась. Первая стадия – это приход стратегического лидера в организацию, после чего он сразу начинает экспериментировать с новыми стратегиями. На этой стадии особенно вероятны сокращение предприятия, присоединения, реинжиниринг и переоборудование, стремление к улучшению обслуживания и качества. Новички добиваются результата, показатели улучшаются, конечно же, в короткий период. Затем начинается новая стадия – консолидация, когда произведенные изменения сформировываются в новую культуру. Если организация переживала кризис, создается впечатление, что риски отступили, и здесь заложены семена нового кризиса. Таким образом, третья стадия – это спад и новый кризис.

Соответствующий стиль

Дальновидное (визионарное) руководство часто ассоциируется с предпринимательскими стратегиями для компаний, которые процветают и развиваются на рынке. По мере роста компании ей будет требоваться более формальная структура, а также жесткая система контроля. Таким образом, лидер должен обладать гибкостью, способностью приспосабливаться и желанием отказаться от некоторой части личного контроля. В идеале, другие менеджеры получают полномочия и мотивацию к тому, чтобы действовать предпринимчиво и дальновидно.

Так происходит не всегда, поскольку у некоторых дальновидных лидеров отсутствует гибкость. При таких обстоятельствах смена лидера пойдет на пользу компании.

Таким же образом, компания, которая испытывает трудности и стоит перед лицом стратегического кризиса, или которая нуждается в рационализации, требует лидера, который умеет управлять всеми нюансами и ресурсами с целью увеличения производительности – характеристики, которая отличается от характеристик дальновидного руководителя. Однако, как утверждалось ранее, как только организация проведет успешную рационализацию, новый рост потребует новой концепции, и здесь снова окажется необходимым более дальновидный (визионарный) лидер.

Преемник визионарного лидера (дальновидного лидера)

Если нет достойных планов по поводу преемника, этот вопрос может стать критичным. К сожалению, многие визионарные лидеры руководству-

ются личными амбициями и личной концепцией; с ними трудно работать, и они ни с кем не делятся. В результате они не могут определить, кто будет их последователем. Это может породить следующие схемы развития ситуации:

- компанию, которой управляет ее владелец, возможно, придется продать, но, если уходит лидер-предприниматель, какова будет ценность оставшихся активов?

- после выхода в отставку визионарного лидера, возможно, понадобится пригласить человека со стороны для проведения крупных изменений;

- с лидером может случиться несчастный случай, или он может заболеть, тогда образуется огромная брешь, которую не всегда удастся заполнить вовремя, чтобы предотвратить кризис.

Мы уже приводили комментарии визионарного стратегического лидера Джека Уэлша (Jack Welch). Одна из недостоверных (неподтвержденных) историй касается беседы Д. Уэлша с водителем Нью-Йоркского желтого такси, который утверждал, что продавал свои акции GE каждый август и выкупал их обратно в сентябре. «Джек уезжает в отпуск в августе, и кто знает, что может случиться в сентябре».

Когда Д. Уэлш заблаговременно уведомил GE о своей отставке в апреле 2001, планирование преемника шло полным ходом. Возможными последователями определили троих руководителей внутренних подразделений – Медицинских систем, Энергетических систем и Самолетных двигателей. С ними проводили интервью члены правления GE, а также с их ключевыми сотрудниками, находящимися у них в подчинении. Они оценивали их стиль работы и соответствие. Чтобы повышение одного из них не оголило подразделение, в каждом случае назначался главный исполнительный менеджер, что обеспечивало преемника второго уровня. «Не многие крупные компании относятся к планированию преемника с такой тщательностью». Конечно, не всегда лидеры объявляют о своей отставке настолько заблаговременно!

Преемник Д. Уэлша оказался эффективным, но совершенно иным руководителем. Двое других разочарованных претендента покинули компанию, чтобы стать генеральными директорами на других предприятиях, оба в области розничной торговли – Albertson's и Home Depot. Обе компании переживали трудности, и их новые стратегические лидеры осуществили в них успешные революционные перемены.

Что касается нахождения преемника, Дж. Бовер (Bower J.L., 2007) утверждает, что стратегический лидер должен постараться решить три проблемы: оценить, в каком направлении развивается мир, выявить талант менеджера

и лидера и использовать этот талант. Неотъемлемой частью этого процесса является планирование преемника. Это не должно быть случайным решением, это должен быть длительный процесс. Вследствие этого, как утверждает Дж. Бовер, преемник выявится из недр компании. Назначение извне может причинить компании ущерб. Он сомневался в том, что GE планировали посредника посредством назначения глав подразделений и тестирования их на соответствие качествам стратегического лидера.

Когда назначается новый стратегический лидер, могут измениться стратегии, культура и стиль работы. Это может быть хорошо или плохо для компании. Если требуются реальные изменения в силу того, что компания потеряла импульс или испытывает трудности, тогда, по логике, необходимо, чтобы у лидера был иной стиль работы, по сравнению с предыдущим. Если компания успешна, тогда «изменения ради изменений» будут ошибкой. Однако, вполне нормально, если новый лидер хочет, чтобы его рассматривали как человека, который знает, что делает и начинает действовать с первых минут. Вполне нормально, когда новый лидер имеет свой, иной, стиль работы.

Лидерство и банкротство корпорации

Компания может обанкротиться, если не удовлетворяет нуждам и не оправдывает ожидания ключевых акционеров, или когда решения, которые она принимает приводят к неприемлемым для акционеров результатам. Такие неудачи могут спровоцировать кризис, с которым компания может справиться, хотя, обычно, дорогой ценой; они также могут привести компанию к краху. Результат может принимать множество различных форм, но С. Слаттер (Slatter S., 1984) определил три основных непосредственных причины корпоративного банкротства и краха:

- слабое и несоответствующее стратегическое лидерство
- ошибки маркетинга и оценки конкуренции
- плохой финансовый менеджмент и контроль.

Можно увидеть, как эти ошибки демонстрируют несоответствие между средой, ценностями и ресурсами в результате недостатка стратегической осведомленности. Проблемы руководства также подкрепляют слабость маркетинговой и финансовой составляющих.

Б. Ричардсон (Richardson B., 1994) выявил ряд отдельных кризисных ситуаций, ведущих к банкротству предприятия, относительно которых мы рассмотрим роль стратегического лидерства.

Ниша становится могилой, когда небольшая компания, успешно развивающая продукт или услугу, живет прошлыми победами и не может провес-

ти изменения. Это однозначно признак плохого управления, и зачастую это приводит к проблемам. Когда ситуация на рынке не понятна для небольшой компании, ей трудно занять на этом рынке надлежащее положение и, соответственно, развиваться должным образом. Иногда это происходит из-за того, что внимание в основном сконцентрировано на производственных аспектах, в чем, возможно, предприниматель является экспертом, но он не может удовлетворить нужды и оправдать ожидание клиентов. Продажи могут быть на уровне, но этот уровень недостаточен для дальнейшего развития.

В случае более крупных организаций результатом сосредоточенности на самой себе и инерции может стать *стратегический дрейф*. Удовлетворенность от прошлых успехов или концентрация на постоянном реактивном (предполагающем реакцию на события) или кризисном управлении может привести компанию к банкротству.

Чрезмерная амбициозность скрывается под маской неудавшегося предпринимателя и лидера конгломерата. Первый наслаждается мгновенным успехом и быстрым ростом за счет хорошей продукции или услуг, однако желание сохранить высокие темпы роста побуждает предпринимателя проводить диверсификацию в менее прибыльные области. С этого начинается движение по спирали вниз. Лидер конгломерата хочет построить крупную и мощную корпорацию, и, следуя за своим желанием, приобретает бизнес, который не может обеспечить финансами. А именно, они платят цену, которая либо превосходит активы, либо которая не окупится доходами, либо они переоценивают потенциал синергии с уже действующим предприятием. В этом отношении банкротство Royal Bank of Scotland частично явилось причиной стратегии агрессивного поглощения, предпринятого сэром Фредом Гудвином (Fred Goodwin), генеральным директором RBS. Он пришел в компанию в 1998 и занял руководящую должность в 2000. В 2002 RBS попал в «большую лигу» в результате враждебного поглощения своего лондонского конкурента NatWest, стоимостью 22 млрд фунтов, компании, в три раза превосходящей RBS по размеру. В последующие три года дела у группы шли хорошо, что было результатом жесткого сокращения издержек и интеграции. После этого сэр Фред Гудвин провел еще 23 присоединения, включая US Bank, Charter One за 11 млрд долларов. В это время репутация сэра Фреда была исключительно высока. Однако, в апреле 2007 RBS соединился с Fortis и Santander из Испании, чтобы на пике бума «покуситься» на Dutch Bank ABN Amro за 71 млрд евро. Однако этот банк оказался уже «не по зубам», что привело к большим финансовым проблемам для RBS.

Такого рода неудачи часто случаются с сильными, могущественными стратегическими лидерами в результате невнимания к важнейшим финансовым вопросам и контролю. В некоторых случаях результатом будет неправильное управление. Оказывается, что бизнес-лидер не заботится об интересах всех своих акционеров, но вместо этого им управляют сильные эгоистичные и личные мотивы лидера, которому иногда приходится занимать деньги.

В начале 21 века широкую огласку получил ряд так называемых корпоративных скандалов, что породило значительную долю цинизма по поводу мира бизнеса и особенно известных лидеров. Примерами могут служить креативный учет в Enron, предполагаемая алчность руководителей Тусо, инсайдерская деятельность со стороны автора и телеведущей Марти Стюарт (Martha Stewart), а также гигантская незаконная пирамида (Ponzi), созданная трейдером с Wall Street Бернаром Мадофом (Bernard Madoff), убытки от которой составили 50 млрд долларов. Доверие становится все более и более важным вопросом лидерства и бизнеса в общем.

1.4. Стратегическое лидерство и предпринимательство

В. Болтон и Дж. Томпсон (Bolton W.K. & Thompson J.L., 2000) дают определение понятию предприниматель: это человек, который «по привычке творит и проводит инновации, чтобы построить что-либо имеющее признанную ценность, используя лежащие вокруг возможности». Предприниматели повсюду – создают бизнес, управляют бизнесом, работают в организациях в качестве работников. В последнем случае они обычно называются внутренними предпринимателями, то есть предпринимателями внутри компании. Исследуя данную проблему желательно рассмотреть два вопроса:

- стратегический лидер-предприниматель – кто это?
- может ли стратегический лидер создать организацию, которая дает развитие внутреннему предпринимательству?

Стратегический менеджмент связан с понятием соответствия компании окружающей среде, поэтому важно получить это соответствие между средой, ценностями и ресурсами как для существующих, так и для потенциальных продуктов и услуг. Рисунок 1.6 напоминает нам о модели E-V-R-соответствия (см. дополнительный материал №1) и представляет ее немного по-другому, а именно, как модель, которая подразумевает действие, а не является

выражением состояния. Среда представляется как ряд окон возможностей, а ресурсы – это компетенции и ресурсные возможности организации. Предпринимательство в организации, как на уровне лидера, так и во всей организации, необходимо для того, чтобы ресурсы развивались и изменялись, и использовались так, чтобы попасть в окна возможностей раньше, чем организации конкурентов:

Во-первых, руководство существующих компаний должно следить за тем, чтобы все внимание было сосредоточено на издержках и ценах (поскольку они определяют прибыль) и на методах снижения издержек посредством повышения производительности. Технологические изменения и новые рабочие системы могут снизить издержки; равным же образом, они могут повысить качество продукции, за что могут быть назначены премиальные цены.

Во-вторых, в соответствии с «вектором роста» И. Ансоффа новые продукты (услуги) или новые рынки, или и то, и другое, могут развиваться и это развитие может привести к диверсификации. В разных случаях степень изменений и степень риска будет разная.

В обоих случаях происходящие изменения могут быть постепенными или более динамичными, или же в отдельных случаях значительными. Реальные инновации могут стоить дорого с точки зрения необходимых инвестиций, что, следовательно, влечет за собой высокий уровень риска, но иногда это необходимо.

Рисунок 1.7 показывает путь альтернативного развития бизнеса. Обычно мы думаем, что предприниматели – это люди, которые вынашивают новые идеи и создают новые предприятия, но существует много взглядов на последствия предпринимательских стартапов. Дж. Шумпетер (Schumpeter J., 1934), например, полагает, что предприниматель привносит инновационные идеи в ситуации, когда бизнес находится в состоянии стабильности, и нарушает равновесие. Так называемая Австрийская школа экономики (например, Kirzner I.M., 1973) полагает, что предприниматели создают баланс (в виде E-V-R-соответствия) тем, что творчески уравнивают спрос и предложение. Однако все зависит от того, по какому пути, даже прогрессивному, будет развиваться компания.

Поначалу компания может развиваться успешно, но затем прогресс остановится, если не будут вводиться дальнейшие инновации и не будет проводиться обновления (Путь 1). Окно возможности, которое было открыто в начале пути, закроется, и компания не сможет найти новое и поправить свое положение.

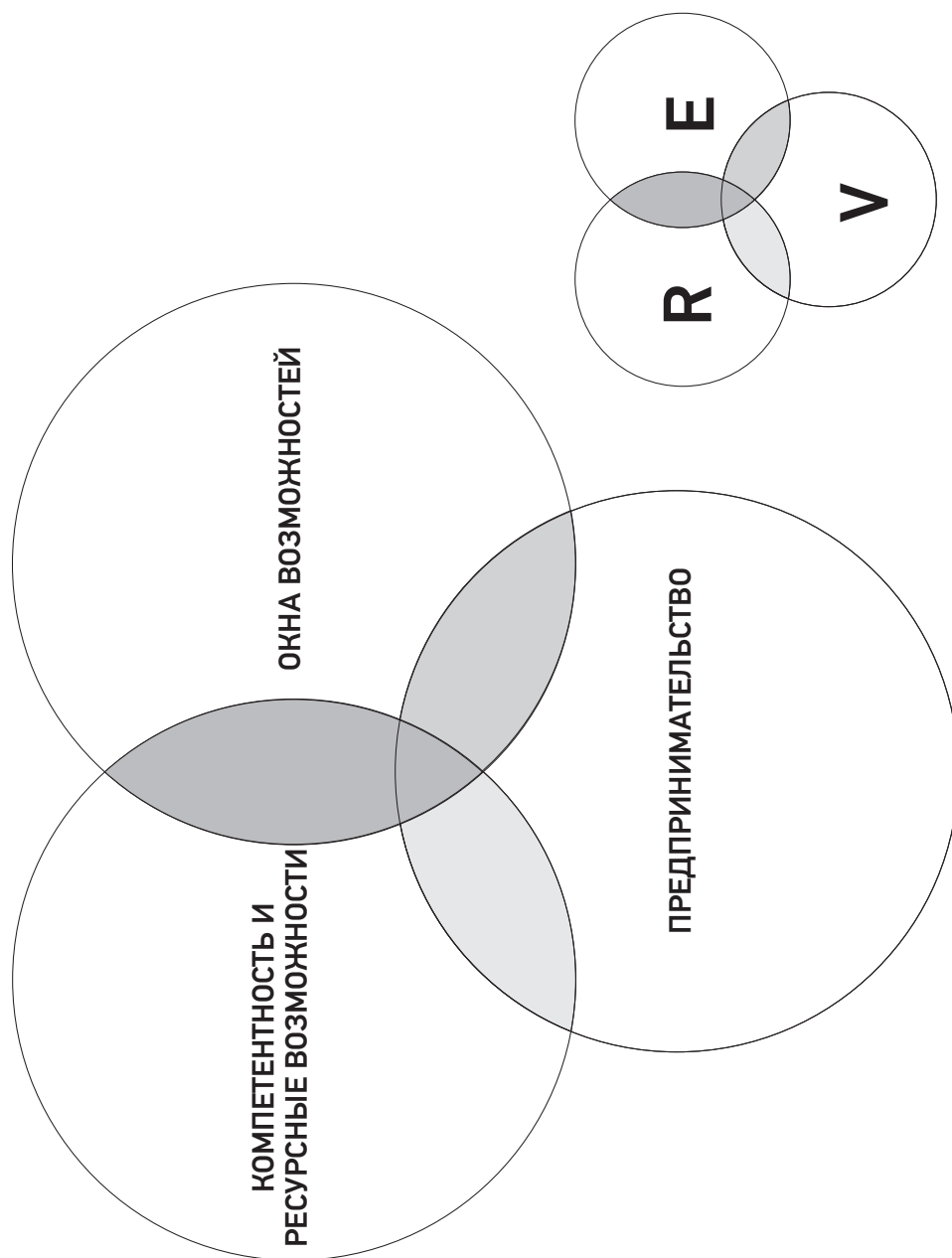


Рис. 1.6. E-V-R соответствие и предпринимательство

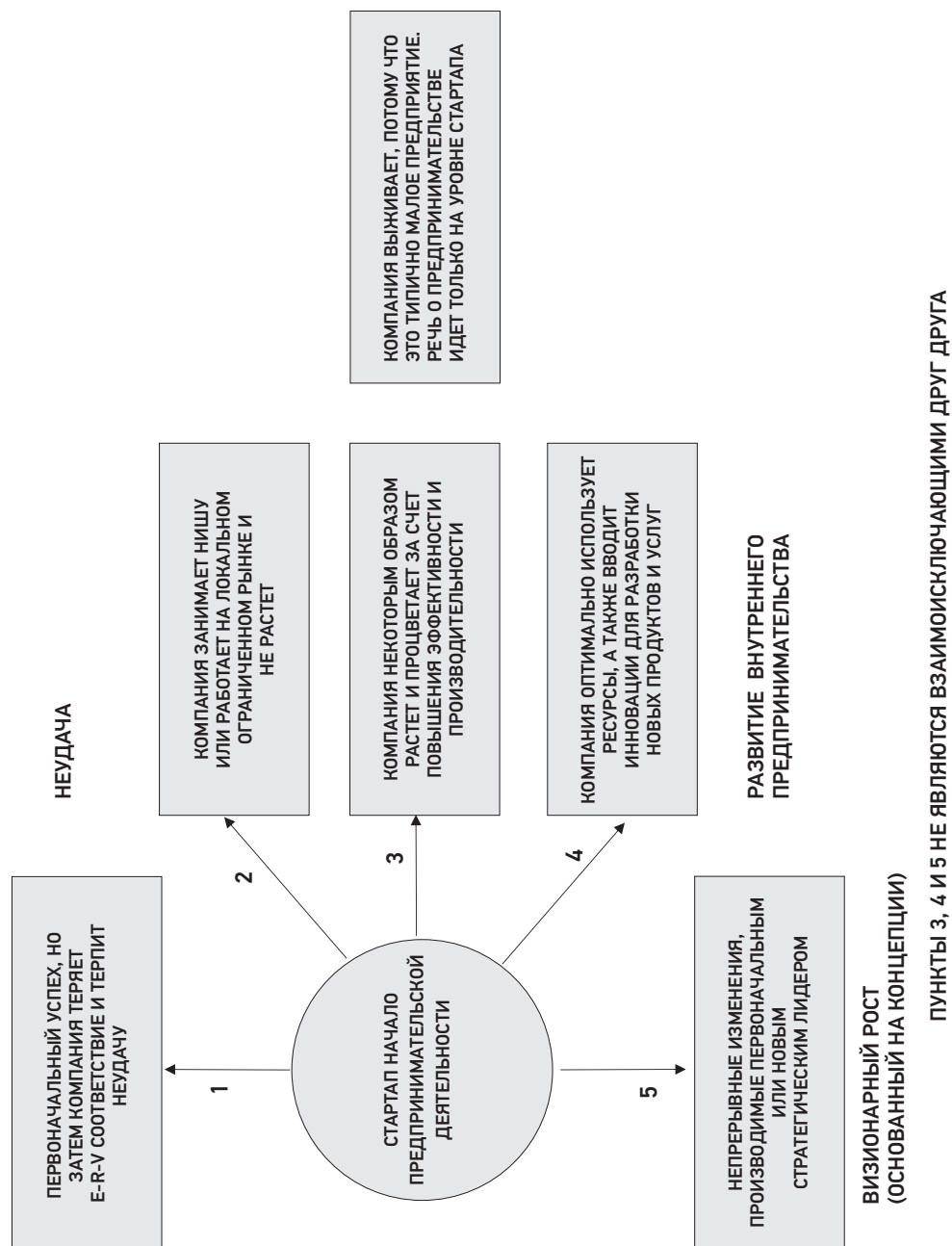


Рис. 1.7. Пути развития бизнеса

Некоторые компании в действительности никогда не развиваются (Путь 2), иногда это их выбор, иногда им недостает идей и осознания ситуации. Однако они выживают, если могут удовлетворять определенной нише на локально ограниченном рынке. Если закрывается одно окно возможности, они находят другое, но в этом отношении они действуют скорее реактивно, то есть реагируют на изменение ситуации, чем проактивно, что предполагает прогнозирование последствий. Вполне возможно, что компании, идущие по Пути 2, будут *расширяться*, что отличается от истинного роста, который основывается на понятиях улучшения и отличного качества. В действительности, многие компании попадают именно в эту категорию. Это исконно небольшие предприятия, во главе которых не стоят настоящие предприниматели, поскольку они не соответствуют общему, «привычному» требованию, которое подразумевает это понятие. Их можно законно назвать «лайфстайл бизнес», то есть бизнес, который ведется для поддержания своего образа жизни, и предприниматели основали его именно для этого.

Пути 3 и 4 демонстрируют более предпринимательский подход, основанный на прогнозировании ситуации, который растет за счет роста производительности и/или оптимального использования ресурсов для разработки новой продукции или услуг. Иногда, но не всегда, такие компании прибегают к децентрализации, передаче полномочий и становятся *интрапренерскими* (то есть вводят внутреннее предпринимательство).

Путь 5 подразумевает непрерывные изменения и требует визионарного руководства либо со стороны основателя фирмы, либо со стороны нового стратегического лидера. Г. Минцберг (Mintzberg H., 1973) сводит этот подход к следующим положениям:

- в формирование стратегии преобладает активный поиск новых возможностей
- власть централизована в руках гендиректора – конечно, если речь идет об изменениях корпоративной стратегии.
- стратегическое изменение характеризуется скачками вперед в условиях неопределенности.
- рост есть доминирующая цель организации.

Такие компании по природе проактивны (действуют на основании прогнозов) и стремятся управлять окружающей средой. Пути 3, 4 и 5 не исключают друг друга. Они могут присутствовать в организации одновременно.

Для осуществления успешной экономической деятельности необходимо устойчивая предпринимательская деятельность. Организации должны вво-

дить инновации и искать возможности изменять правила конкуренции. Здесь отечественные отрасли имеют преимущество перед зарубежными конкурентами (чьи продукты и услуги характеризуются успешной дифференциацией и конкурентной ценой благодаря ценовому преимуществу, например, низкой заработной плате работников) и могут найти зарубежные рынки. Пути 1 и 2 характеризуют непредпринимательский бизнес. Сюда же, но по-другому, можно отнести организации, которые растут за счет приобретений, но затем не могут создать новые ценности и провести улучшения по пути 3 или 4. По иронии судьбы, по природе стратегических изменений и роста размера организации и дохода, можно предположить, что такие компании являются визионерскими и идут по пути 5. Однако, когда организация, идущая по пути 2, 3 или 4 сливается, или поглощается другой организацией, вероятно, должна произойти смена стратегии, культуры и, возможно, руководства. Тогда приобретенные компании могут пойти по пути изменений 5.

Роль предпринимателя

Слово **предприниматель** знают все, и все же, для многих оно продолжает ассоциироваться с образами крутого трейдера и хитроумного дилера. Для некоторых это тип далеко нечестного торговца подержанными автомобилями. Слово предприниматель чаще всего ассоциируют с миром бизнеса, хотя вокруг нас огромное количество предприимчивых людей (людей, обладающих качествами предпринимателя). Мы называем некоторых людей социальными предпринимателями по роду деятельности и обязательствам, которые они принимают в социальной, экологической, а также финансовой сфере. Можно рассмотреть кейс о J.K. Rolling (Дж. Роллинг), чтобы посмотреть, согласитесь ли вы с тем, что при том определении, которое мы дали в начале параграфа, ее можно законным образом назвать предпринимателем, в той же мере, в какой и писателем.

Кейс J.K. Rolling

Когда в 2007 г была опубликована книга «Гарри Поттер и дары смерти», продажи предыдущих шести книг были на уровне 325 млн по всему миру, при чем 21 млн из них падал на Великобританию. Книги Дж. Роллинг (J.K. Rolling) – это глобальное явление, которое продолжается более 10 лет. Ее книга, фильмы, игры и прочие отчисления принесли ей 500 млн фунтов.

Когда Дж. Роллинг (J.K. Rolling) написала свою первую книгу, она была матерью-одиночкой без копейки денег – она всегда

говорила, что, когда она начала писать первую книгу, она уже придумала сюжет для всех семи частей. Ей отказали несколько издательств, прежде чем Bloomsbury не взялось напечатать ее. Дж. Роллинг всегда уделяла большое внимание деталям и стремилась защитить свою интеллектуальную собственность, но и маркетинговая сторона книги была под эффективным контролем, и это тоже способствовало развитию данного феномена.

Дата выпуска была заранее разрекламирована, реклама шла до самого последнего дня, и всем было ясно, что, если любой, из тех, кто занимался публикацией, допустит утечку сюжета, он будет преследоваться по закону. Книги можно было купить в магазинах в полночь в день выхода, и многие магазины открылись, специально для этого. И было вполне понятно видеть длинную очередь из детей с их родителями, которые хотели купить книгу в первые минуты продажи. Более того, многие дети были одеты магами и ведьмами. К тому же в истории новой книги есть интрига: все мы знаем заранее, что один из главных героев погибнет, но какой?

Книги переводятся на 65 языков, но перевод нельзя начать, пока книга не вышла в английской версии. Переводчики работают круглосуточно по всему миру, чтобы создать иностранную версию, прежде чем продажи английских копий займут большую долю рынка.

Поскольку взрослые также залпом читают эти книги, как и дети, предусмотрено два вида обложки. Текст идентичен, но есть версия книги для взрослых и для детей. Книжные магазины и супермаркеты значительно снижают цены – так чтобы ни один магазин не получил большой прибыли от самого крупного выпуска книги в мире.

Мотивация с помощью достижений и власти

В 1950х Д. Мак Клелланд и Д. Винтер (McClelland D. & Winter D., 1971) выдвинули идею о том, что всех менеджеров, а в действительности, всех работников мотивируют три желания: желание достичь, желание власти и желание быть членом компании. Сила этих трех желаний или мотивов варьируется в зависимости от человека, а что касается менеджеров, то важным для них является понять, что в действительности мотивирует людей, а не думать, что всех мотивирует одно и то же.

Предпринимателя мотивирует возможность высоких достижений, наряду с властью и возможностью быть частью компании.

Достижения, как мотив, включают в себе заботу о том, чтобы делать свою работу хорошо или лучше, чем остальные, при этом получать нечто необычное или важное, что способствует движению вперед. Такие менеджеры процветают там, где они обладают личной ответственностью за то, чтобы находить пути решения проблем, они стараются ставить достижимые цели и рассчитывать риск. Если цели слишком скромны, у них мало интереса и мало удовлетворения, но, если они слишком высоки, высок и риск.

В действительности, достижение цели имеет большое значение. Предприниматели также предпочитают иметь постоянную обратную связь, то есть мотивация с помощью достижений тесно связана с желанием создать что-нибудь, добиться прогресса (например, получения большей прибыли).

Предпринимательское поведение также характеризуется желанием получить власть, влияние и независимость.

Предпринимателям необходим творческий подход и уверенность, если они в поиске новых идей; и они должны хотеть рисковать. Д. Мак Клелланд и Д. Винтер считают, что мотивация с помощью достижений подразумевает оценку риска, однако есть также предприниматели, которые умеют пользоваться неопределенностью и добиваются успеха, потому что используют шансы и возможности, которые другие бы отвергли. Однако успеха они добиваются не всегда.

Кроме всего прочего, можно ожидать, что есть люди, которые стремятся быть лидерами в силу своего желания обладать властью.

Внутреннее предпринимательство

На предпринимательскую деятельность, инновации и рост сильно влияют амбиции и стиль стратегического лидера, его ценности и культура, но очевидно, что все это должно быть распространено по всей организации. Внутреннее предпринимательство это термин, который относится к распространению предпринимательской деятельности внутри крупной организации. Много новых идей относительно инноваций, развития продукта или услуг может исходить от менеджеров внутри организации, если структура и среда стимулируют их и позволяют им участвовать в процессе. Здесь есть ряд направлений. Одной альтернативой является создание отдельных групп, занимающихся особыми задачами или развитием. Другой – предоставление отдельным менеджерам возможности, свободы и, если надо, капитала для проверки новых идей. Успех требует, чтобы к изменениям относились больше, как к возможностям, чем к угрозе, чтобы компания понимала возможности рынка и была ориентирована

на потребителя, и чтобы финансовые последствия тщательно продумывались (см. дополнительный материал № 5).

Во времена революционных изменений и ускоренных изменений выживание зависит от нашей способности научиться приспосабливаться. Организации, которые учатся быстрее, выживают. Менеджеры должны взять на себя инициативу. Мы должны мобилизовать наши лучшие активы, наших людей, вложиться в их обучение, упорядочить их таланты, навыки и знания. Их вовлеченность, преданность, качество и забота создадут конкурентное преимущество команды-победителя. Только они смогут обеспечить наших клиентов лучшими в отрасли продуктами и услугами. Управление изменениями требует терпения, времени, таланта и подготовки.

Дж. А. ДеСайт (JFA deSoet), президент KLM RoyalDutchAirlines.

Создание организации

Эффективные лидеры обладают рядом характеристик, они выбирают направление и вдохновляют других. Однако их жесткое руководство не должно душить гибкость и обучение нежеланием доверять другим менеджерам и привлекать их к принятию важных решений. Самые успешные стратегические лидеры понимают, что они не могут сделать все самостоятельно и создают команду людей, которым они могут передавать право принимать важные решения. Некоторые из этих людей, конечно, будут специалистами, профессионалами и технократами, однако, Дж. Хоровиц (Horovitz J., 1997) утверждает, что также важно принимать на работу или воспитывать предприимчивых менеджеров, чтобы обеспечить поток инноваций и изменить, а лучше предотвратить энтропию. Дж. Квин (Quinn J.B., 1980) также подчеркивает важность инноваций и постоянного обучения, поскольку не все вопросы и трудности, с которыми приходится сталкиваться, можно предвидеть.

Цель глобального бизнеса – собрать лучшие идеи отовсюду. В General Electric каждая команда постоянно вносит свои лучшие идеи и процессы. Это поднимает планку. Наша культура состоит в том, чтобы сделать героя из тех, кто транслирует идеи, передавая их с одного места на другое, кто получает помощь от других. Они получают награду, похвалу, повышение.

Джек Уэлч (Jack Welch), Генеральный директор General Electric.

Дж. Хоровиц (Horovitz J., 1997) полагает, что организации должны думать о проблемах до того, как они возникли, задавая себе вопрос о том, что (возможно очень успешная) организация делает неправильно. Иногда важно понять, что необходимо отойти от определенных продуктов, услуг и стратегий, которые уже послужили организации и принесли ей пользу в прошлом, но не являются стратегиями будущего. А. Де Геус (De Geus A., 1997) утверждает, что организации должны стать "живыми организмами", если они нацелены на долгий и устойчивый успех. Это требует от компании выполнения следующих условий:

- она должна знать про себя все;
- она должна понимать, чем она полезна обществу;
- она должна ценить новые идеи, новых людей, свежие взгляды и мнения;
- она должна управлять ресурсами (особенно финансовыми) так, чтобы это помогло ей управлять своим будущим; иными словами, она должна быть осторожной и не тратить больше того, что может заработать.

Данные требования выражаются в:

- четком курсе и сформулированной цели (осознание своей идентичности);
- стратегическом позиционировании (она должна чувствовать окружающую среду);
- управлении изменениями (толерантности к новым идеям);
- эффективном использовании своих капитальных инвестиций.

В этом случае люди рассматриваются как ключевые активы компании и нуждаются в соответствующем управлении; контроль должен подразумевать определенную степень свободы и гибкости; должно быть обеспечено постоянное обучение.

Розабес Мосс Кантер (Kanter R.M., 1989) всецело поддерживает данный взгляд, когда говорит, что организация как целое владеет ключом от конкурентного преимущества. Она предлагает 5 критериев успешной предпринимательской организации:

- сосредоточенность на основных компетенциях и долгосрочных ценностях
- гибкость – поиск новых возможностей, новой внутренней и внешней синергии, понимая при этом, что постоянная прибыль и результаты можно получить на основе одних и тех же ресурсов, если развивать их правильно, используя инновационные методы.
- доброжелательность – признание силы альянсов в поисках новых компетенций

- быстрота и способность действовать в правильное время, чтобы обогнать конкурентов и остаться в лидерах
- развлечение – творчество, подразумевающее культуру, которая может демонстрировать некоторую непочтительность при поиске новых путей к уникальности; люди должны иметь возможность свободно выражать себя.

Например, на мероприятии, посвященном продукции Apple в октябре 2008, примечательно было то, что, когда Стив Джобс передал возможность выступать с презентацией своему исполнительному вице-президенту Тиму Куку (Tim Cook), оба мужчины были одеты в одинаковую повседневную одежду и использовали одинаковые прилагательные при описании продукции Apple.

В своей ранней работе Р. М. Кантер (Kanter R.M., 1983) предупреждала о возможности удушения инноваций, и что именно этому способствует:

- блокирование идей, зарождающихся на нижних уровнях организации, обосновывая это тем, что только старшие или очень опытные менеджеры способны, в силу своего положения, замечать возможности. С другой стороны, рассуждает она, молодые люди, обладающие острым умом, вполне могут ставить под сомнение и оспаривать статус-кво;
- создание слишком сложной и многоуровневой иерархии, так что процесс принятия решений не только замедляется, но может и затормозиться;
- игнорирование людей, которые предлагают полезные инновационные идеи и насаждение культуры неопределенности, страха по отношению к представителям власти, политике и процедурам;
- нежелание вводить инновации, пока эти идеи не опробует кто-нибудь другой – страх проводить изменения.

Жизненно важно задавать сложные вопросы и строить прогнозы по поводу новых идей, однако особенно важно помнить, что многие люди боятся перемен по причине неопределенности, которую они привнесут в их личную жизнь. В результате некоторые люди будут стремиться чинить препятствия ценным инициативам, подразумевающим изменения, и могут даже создать активную слаженную оппозицию. Таким образом, эффективное управление изменениями требует непрерывных усилий и иногда терпения, в результате чего вклад, который вносит лидер проекта, увеличится.

Кейс о Richer Sounds повествует об организации, которая значительно выиграла от того, что массово вовлекала работников в создание новой стратегии.

Кейс RicherSounds

Магазины электротоваров не новая идея. В этой области в Великобритании доминируют CometandCurry's, но Richer Sounds отличается от всех. И он очень успешен. Richer более сосредоточен, чем его конкуренты, он специализируется на hi-fi, особенно на отдельных модулях. В соответствии с Книгой рекордов Гиннеса, Richer достиг самых высоких продаж на кв. фут в мире, продажи на работника тоже велики. Товар – от пола до потолка – находится в небольших магазинах, обычно в местах с низкой арендной платой. Здесь можно найти все основные бренды; последние модели наряду с теми, производство которых уже завершено, последние по очень конкурентным ценам. «Мы не настолько амбициозны (чтобы оправдывать диверсификацию) ... мы чувствуем, что, если мы работаем с тем, что мы знаем лучше всего, мы можем сосредоточить усилия и ресурсы на одной области и надеемся, что делаем это достойно».

Джулиан Ричер (Julian Richer) родился в 1959 г.; его родители оба работали в Марк и Сперсер (Mark and Spencer). Ему было 19, когда он открыл свой первый магазин у Лондонского моста. "Мимо магазина ежедневно проходило 70 тысяч прохожих". Сейчас он владеет 50 магазинами в Великобритании и Ирландии, еще двумя в Нидерландах. Кроме Рождества, Ричер не работает по воскресеньям. Он рассматривает своих работников как своих коллег и мотивирует их работать в "стиле Ричера". Он утверждает, что его схема по сбору предложений самая эффективная в мире по числу предложений на работника, а за лучшие идеи работник вознаграждается поездкой в Восточном экспрессе. Наиболее успешные работники (с точки зрения продаж) могут пользоваться бесплатно загородным домом отдыха; самые успешные магазины получают право использовать Бентли или Ягуар в течение месяца. Каждый работник получает 5 фунтов ежемесячно на то, чтобы "сходить в паб и устроить там мозговой штурм". Джулиан Ричер (Julian Richer) консультировал ASDA по поводу схем по сбору предложений, и бывший председатель ASDA Арчи Норманн (Archie Norman) сказал: Джулиан сделал все необходимое, чтобы создать систему, которая работает без него, но во многом его бизнес – это отражение его личности".

Джулиан Ричер учредил параллельную консалтинговую фирму, в которой работает 8 консультантов, которые пропагандируют "Способ Ричера как философию для привлечения (очарования) клиентов". Консалтинговые услуги предоставляются бесплатно благотворительным организациям, если на это есть достаточно оснований. Ричер также основал фонд помощи в определенных случаях, он также владеет рядом других небольших предприятий. Это агентство по найму, портфель недвижимости и выигравшая награду закусочная в Fulham. Однако, у него "только один бизнес и много хобби". Он говорит, что должен быть сосредоточен из-за постоянной угрозы со стороны интернет торговли.

Процесс внутреннего предпринимательства

С. Бридж (Bridge S., et al., 2009) отмечает важность набора, выявления и использования людей с талантом предпринимателя, которые мотивированы на то, чтобы использовать свои способности и инициативу и на то, чтобы делать что-нибудь самостоятельно, но которые, возможно, не хотят иметь собственный бизнес. Таких внутренних предпринимателей Г. Пинчо (Pinchor G., 1985) назвал интрапренерами. Таким образом, интрапренерство это термин, относящийся к развитию предпринимательской деятельности на крупном предприятии, которая приводит к постепенным улучшениям существующих продуктов и услуг, а также к появлению в компании новых брендов.

Предпринимательство (создание результата, который изменит состояние дел в компании), и внутреннее предпринимательство (интрапренерство) (менее амбициозные изменения, которые, вероятнее всего, являются результатом улучшений, а не крупных изменений курса) во многом схожи. Оба эти процесса начинаются, когда у кого-то появляется своя собственная концепция и предвидение ситуации, на основании чего возникает идея, которая открывает возможности. Для реализации этой возможности приобретаются ресурсы в качестве предпосылки действий по ее реализации. Внутреннее предпринимательство развивается по мере того, как менеджеры продвигают и продают свои идеи внутри организации и создают группы поддержки или команды. Именно они проводят изменения.

Эту ситуацию иллюстрирует пример 3М (Стиkerы) (смотри дополнительный материал № 5), но в реальности это крайний случай. Инновация вероятнее всего представляет собой небольшое, но значительное улучшение продукта, услуги или процесса: все, что изменяет объект в лучшую сторону.

Внутренние предприниматели, как правило, в курсе стратегии, настроены на реализацию идей, креативны, обладают гибкостью, инновационны, умеют заводить связи, индивидуалисты, но умеют хорошо работать в команде, настойчивы и мужественны. Но они – добровольцы, поэтому внутреннее предпринимательство не всем подходит.

По мнению Г. Пинчо (Pinchor G., 1985) ключ в том, чтобы направить усилия и энергию людей на борьбу за новые идеи и стратегические изменения, за овладение ими и за их использование. Этот процесс может выйти за пределы компетенции топ менеджеров организации, которые не обладают монополией на хорошие идеи. С другой стороны, потенциально более ценные и выгодные идеи с большой вероятностью могут исходить от тех людей, которые ближе всего стоят к новейшим разработкам в технологии или к заказчикам и покупателям. Схемы сбора предложений встроены в систему, но сами по себе они не составляют внутреннего предпринимательства. Идеи необходимо продвигать, а развивать их можно только, если потенциальный внутренний предприниматель сможет получить необходимые внутренние ресурсы и, более того, если он хочет что-либо сделать. Это, в свою очередь требует поощрения и награды за успех. Люди должны ощущать свою вовлеченность в процесс и комфорт от того, что их поддерживают. К списку Г. Пинчо, Г. Моррис и Д. Куратко (Pinchor G. 1994; Morris H.M. & Kuratko D.F., 2002) добавили пункт о том, что внутренние предприниматели должны управлять ожиданиями и не обещать впустую.

Внутреннее предпринимательство не работает там, где люди чувствуют себя скованно и брошенными. Н. Черчилль (Churchill N. C., 1997) обобщает эти взгляды, определяя эту философию как навыки, которые следуют за возможностями. Люди, вовлеченные в предпринимательский бизнес, видят возможности и организуют приобретение необходимых ресурсов. Тогда весь процесс изменений становится постепенным и эволюционным. Импульс к изменениям и улучшениям никогда не теряется, и такая организация вряд ли может быть ослаблена конкурентами, приближая, таким образом "мост, который слишком далеко" (приближая несбыточное).

А. Мэйтлэнд (Maitland A., 1999) описывает, как Bass развил новые бренды пабов. В начале 1990х традиционные клиенты Bass (пожилые люди и скорее рабочий, чем средний, класс) покидали пабы; новой целевой аудиторией стала молодежь. "[Bass] нуждался в радикальной прорывной стратегии развития нового продукта и инновации". Bass нашел новый вариант "It's a Scream" ("Просто писк"), придуманный Дэвидом Ли (David Lee) и завоевавший популярность среди студентов. Ли (Lee) был строителем в Фарнхеме,

этот паб ему был передан в счет уплаты долга, и он его переделал. Bass купил этот паб и саму концепцию и нанял Ли (Lee) в качестве консультанта, позволил ему участвовать в прибыли и назначил фиксированный гонорар за каждый новый открывающийся паб сети It's a Scream (просто писк). Паб сети All Bar One является похожим примером. Это сеть дорогих пабов, хорошо освещенных, с расположением в центре города, с большими окнами, которые привлекают группы молодых женщин. Другие инициативы выросли из идей, предложенных работающими менеджерами, которым предлагали поработать над продвижением своего проекта. Bass признавал важность видимой поддержки и поощрения сверху, поэтому сделал этот процесс не случайным, а управляемым. Bass заботился о доступности необходимых финансовых ресурсов, а также использовал сложные компьютерные системы, чтобы помочь с вопросами расположения. Здесь возникает два параллельных вопроса: где найти адекватное место расположения определенного формата? Какой формат будет наилучшим для уже имеющегося места? Важнейшими переменными будут: возраст, богатство и наличие автомобиля, что связано с вопросом о том, насколько далеко люди готовы ехать, чтобы поесть и выпить. Иными словами, Bass свел вместе идеи, талантливых внутренних предпринимателей и ресурсы, в которых они нуждались.

В качестве обобщения вспомним, что Д. Херст (Hurst D.K., 1995) сравнивал стратегических лидеров-предпринимателей с садовниками. Они убирают, они вычищают, они сажают посредством приема на работу новых менеджеров-предпринимателей. Они подкармливают, путем поощрения и вознаграждения менеджеров за креативность и инновационность. В общем, они ухаживают и управляют организацией, как если бы это был сад. Парадоксально то, что многие хорошие идеи возникают таким же образом, как в саду появляются сорняки, то есть случайно. После этого к ним необходимо пристальное внимание и забота – может быть, это эквивалент пересаживания в теплицу?

Организация с внутренним предпринимательством

М. Фрадет и С. Мишо (Fradette M. & Michaud S., 1998) описывают четыре основных элемента организации, которой удалось организовать внутреннюю предпринимательскую деятельность. Первый элемент – «правильная» стратегическая и структурная среда. Цель и курс подразумевает реалистичное развитие событий, которое понимают и поддерживают в организации. Формальные системы и контроль не удушает инновации, и люди могут свободно производить некоторые изменения. Все, что мешает внутреннему развитию, уничтожается, чтобы работники могли сотрудничать и быстро обмениваться

идеями. Во-вторых, должна быть соответствующая рабочая сила. Необходимо набирать на работу людей, имеющих предпринимательские способности. Они должны иметь ключевые навыки, и должна быть организована соответствующая система поощрения. Героями организации должны стать именно предприниматели. В-третьих, необходима система поддержки работников. Работа в команде должна стать общепринятой практикой. Работники общаются и сотрудничают друг с другом естественным образом, обмен информацией не затруднен, и стимулируется обучение. В результате некоторые люди имеют одинаковые взгляды на возможности будущего. В-четвертых, успешная работа вознаграждается видимым образом, а за ошибки строго не наказывают, таким образом, у них не пропадает желание выдвигать новые инициативы.

Обычно организация с развитым внутренним предпринимательством имеет достаточно плоскую структуру и всего несколько уровней иерархии; многоуровневая система затрудняет процесс принятия решений. Корпоративная культура и среда направлены на обеспечение сотрудничества и доверия. Стиль управления – это скорее коучинг и наставничество, чем приказы и инструкции. В идеале это прекрасное место для работы. Воодушевление предпринимателя передается другим. Иными словами, оно должно быть «заразительно».

Э. Теразано (Terazano E., 1999) также напоминает нам, что не так просто достичь эффективного внутреннего предпринимательства, многие организации отправляются в это путешествие, но не могут достичь запланированного вознаграждения. Уравновешивание контроля (с целью убедиться, что текущая деятельность и стратегии применяются эффективно) и гибкости (с целью проведения изменений этих стратегий) может потребовать наличие иной культуры, которую сложно сформировать без напряженности и конфликта. Еще одной трудностью является создание адекватных систем вознаграждения для обеспечения справедливости. Организация, которая за очевидное предпринимательство дает премии – это смелая организация. Менеджеры в солидных компаниях часто с трудом урегулируют недовольства и разочарование, когда инициатива не имеет успех. Но риск неудачи есть всегда, пусть даже временный, во время тестирования новых недоказанных идей. Внутренние предприниматели в большой компании все же имеют работу в этой компании, так что наказание за неудачу несколько ограничено, вознаграждение за реальный успех вряд ли сравнится с успехом настоящего предпринимателя. Тем не менее, возрастающая конкуренция на глобальном рынке и требование вводить инновации заставляет крупные компании искать методы стимулирования идей относительно создания новых продуктов.

Визионарное руководство (Руководство на основе концепции)

Визионарное руководство часто ассоциируется с организацией, которую можно описать как предпринимательскую, поскольку многие визионарные лидеры по сути являются предпринимателями, но не всегда. Более того, чтобы быть эффективным, стратегический лидер должен лично быть визионарным. Визионарный стиль ясно просматривается на примере Стива Джобса или Илона Маска.

Г. Минцберг (Mintzberg H., et al., 1998) рассуждает, что для визионарного стратегического лидера стратегия – это интеллектуальное выражение успешной позиции или конкурентной парадигмы внутри организации. Она может быть результатом серьезного обдумывания или больше интуитивной по природе. Это представление тогда служит организации вдохновляющей движущей силой. Сама концепция или идея в отдельности не имеют значения; лидер должен убедить других – клиентов, партнеров, работников и поставщиков – увидеть ее, рассказать о ней и поддержать ее. Здесь требуется гибкость как внутренне присущее качество руководителя, а подробности разрешаются в результате опыта и накопления знаний.

По Г. Минцбергу (Mintzberg H., et al., 1998), визионарные предприниматели часто, но не всегда считают выигрышную стратегическую позицию результатом погружения в производство. Возможно, они просто имеют подлинный интерес, возможно также, что они проработали в отрасли значительное количество времени. Их секрет в том, что они способны обучаться и понимать, извлекая полезный смысл из своего опыта и видимых сигналов. Не все могут извлечь смысл из набора стратегических сигналов релевантных для отрасли, но есть такие, которые учатся быстро.

В мире существует два вида людей – разумные и неразумные. Разумный человек приспосабливается к миру; неразумный настаивает на своем и пытается адаптировать мир к себе.

Бернард Шоу.

Эта цитата из Б. Шоу (Shaw), видимо, увеличивает относительные заслуги двух философских школ, рассуждающих о том, что в действительности делают предприниматели: по мнению Дж. Шумпетера (Shumpeter J., 1934), предприниматели нарушают существующее рыночное равновесие и стабильность введением инноваций, однако, представители Австрийской

школы считают, что предприниматели на деле способствуют установлению равновесия и стабильности на рынке за счет определения новых, понятных, позитивных стратегических позиций в деловой среде, характеризующейся хаосом и беспорядком. Перспектива Австрийской школы – это перспектива разумного человека, который видит хаос и беспорядок и стремится увидеть возможности, которые не заметили остальные. Инноваторы Дж. Шумпетера неразумны: они пытаются нарушить статус-кво, перевернуть все вверх дном, найти новые стратегические позиции, усложнить жизнь конкурентам. К. Бланшард и Т. Валхорн (Blanchard K. & Waghorn T., 1997) утверждают, что Тернер (новостное агентство CNN) и Стив Джобс – представители неразумных людей, которые, как предприниматели в индустрии мобильных телефонов, умело изменили мир, к которому мы привыкли.

Конечно, нельзя сказать, что успешные визионерские лидеры и предприниматели все из одного теста. Многое зависит от таланта, и каждый отдельный человек обладает потенциалом, необходимым именно для становления лидером, предпринимателем, внутренним предпринимателем, изобретателем, исполнителем и т.д. Но до поры до времени эти таланты спят в так называемом колоде. Если мы достаточно решительны, мы можем продвигать себя сами; если нам повезет, нас заметят, будут пестовать и поощрять. Вполне понятно, что наши истинные таланты будут лежать зарытые много лет. Однако, когда появляются люди, имеющие так называемые предпринимательские таланты, они могут выбрать разные пути. На рис. 1.8 жесткое предпринимательство представляет парадигму независимых, прагматичных, оппортунистических и конкурентных предпринимателей. Эти люди ориентированы на достижения, они склонны рисковать, но одновременно и управлять рисками, а также заводить связи с целью осуществления сделки.

Не всякий предприниматель соответствует этой схеме. Некоторые отличаются более гибким (мягким) стилем. Они работают в более неформальной манере; они делают акцент на общении и распространяют свою концепцию, чтобы вовлечь и мотивировать других. Жесткий и гибкий (мягкий) подходы порождают разные типы культур.

Некоторые дальновидные (визионерские) предприниматели намерены изменить мир. Эти люди обладают способностью будоражить других; они много работают, играют по-жесткому и всегда на переднем крае. У них должно быть огромное количество энергии, и обычно про них говорят, что они «вездесущи». И опять же, данный подход не обязательно должен применяться

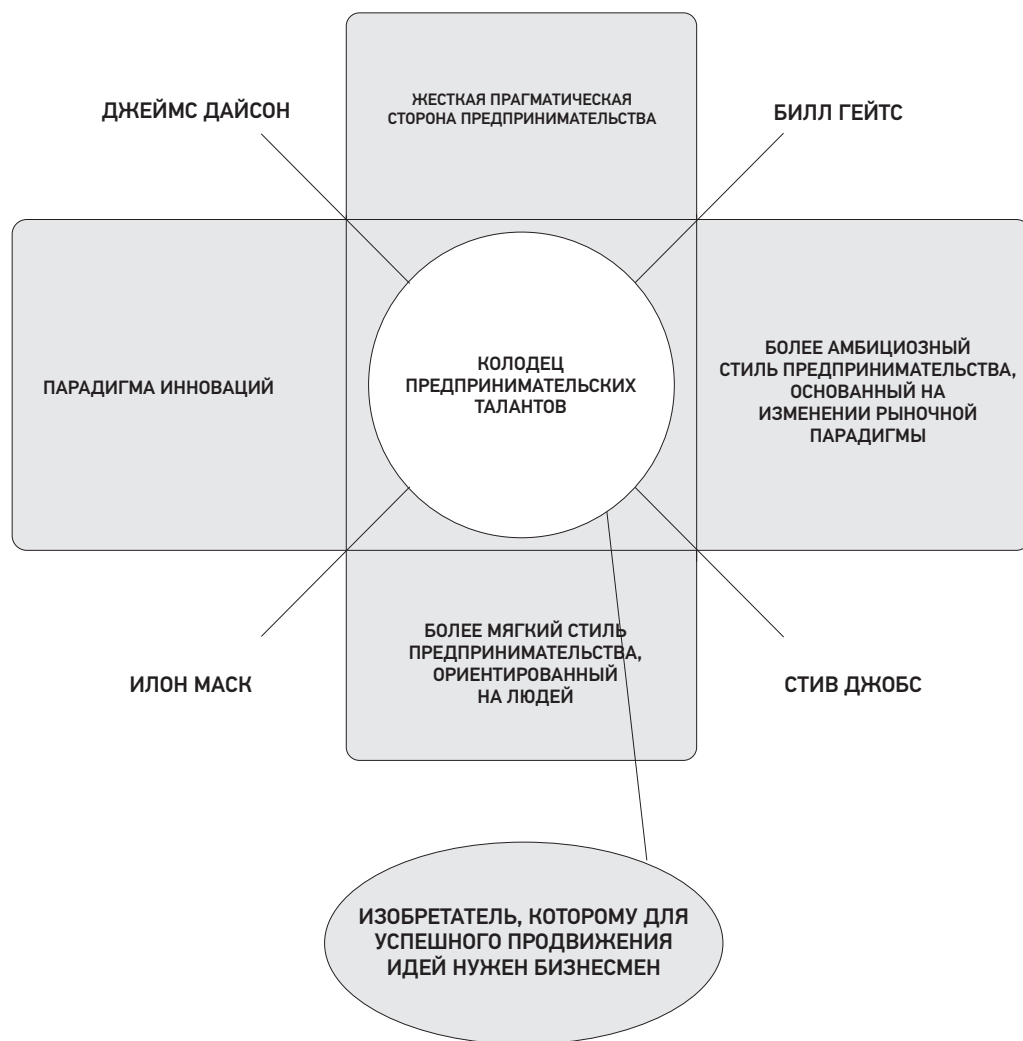


Рис. 1.8. Четыре измерения предпринимательства

повсеместно. Четвертое плечо, инновации, все так же требует воображения, творческого подхода, увлеченности и энтузиазма, но и обязательств по поводу произведенных изменений с позиций рыночных парадигм.

Предприниматели – рискованные люди, готовые поставить на кон свои деньги и репутацию, чтобы поддержать идею или предприятие. Они с готовностью берут на себя ответственность за успех или неудачу предприятия и могут ответить за все нюансы дела.

Victor Kiam (Remington Razor).

Можно предположить, что Билл Гейтс (Кейс) принадлежит к разряду типичных жестких авантюристов – компания Microsoft буквально изменила мир вычислений – а Джеймс Дайсон – жестких рационализаторов. Стив Джобс и Ричард Брэнсон, конечно же, мечтатели (дальновидные предприниматели), и их продукты оказали огромное влияние на нашу жизнь, но они в своей работе демонстрировали гибкий (мягкий) стиль и подход. Рикардо Семлер принадлежит к разряду мечтателей, если речь идет о стиле управления, однако изделия Semco для строительной отрасли, включая насосы и промышленные посудомоечные машины вряд ли можно назвать революционными. Его скорее можно назвать гибким рационализатором.

Существует, однако, последняя категория: дизайнер-изобретатель, которому недостает необходимой деловой проницательности или интереса для создания самостоятельного бизнеса, который может, при соответствующей помощи, быть частью успешного предприятия. Клайв Синклер (Clive Sinclair) является дизайнером-изобретателем, на счету которого ряд инновационных идей и продуктов, но который так и не нашел нужного партнера и не создал процветающий бизнес. Тревор Вэйлис (Trevor Baylis) также попадает в эту категорию. Но он нашел нужного партнера, и его радио Bay Gen создало основу успешного бизнеса.

Дальновидное (визионарное) руководство и формирование стратегии

Дальновидное (визионарное) руководство подразумевает наличие стратегического лидера со своей собственной концепцией будущего организации и, по крайней мере, с разносторонним представлением о стратегиях для реализации этой концепции. Такое руководство зачастую основывается скорее на интуиции и, возможно, опыте, чем на подробном анализе, но истинно дальновидные лидеры обладают осознанием необходимости стратегического

мышления и проницательностью и не требуют обширного анализа, чтобы понять ключевые факторы успеха и то, как организация может использовать свои возможности и компетенции, чтобы удовлетворить нужды и оправдать ожидания. Такие люди «чувствуют», какие стратегии являются правильными и осуществимыми, и какой потенциал имеют возможности.

Когда дальновидный лидер использует новые возможности и вводит изменения, вряд ли у него есть подробный план реализации новых стратегий. Наоборот, он будет полагаться на постепенное накопление знаний, гибкость и адаптацию. Чтобы выбранный подход был успешен, лидер должен уметь вдохновлять других и убеждать их в логичности и преимуществах новых стратегий. Это справедливо для всех важных стратегических изменений, но когда новые предложения возникают из более формальной системы стратегического планирования, они окружены значительными подробностями и анализом, необходимым для доказательства их целесообразности и не основаны на понимании концепции и интуиции.

Когда рассматриваются крупные изменения корпоративной стратегии, стратегическому лидеру, возможно, понадобится убеждать других членов правления, а если необходимо финансирование, то институциональных акционеров и банкиров.

Стратегия не может быть успешной, пока она не реализована и не принесла желаемых результатов и вознаграждения. Такие результаты невозможны без поддержки и обязательств других менеджеров, поэтому эффективные дальновидные лидеры чаще всего умеют ясно выражать свои мысли, общительны и убедительны.

Проще говоря, дальновидное стратегическое руководство подразумевает три стадии: первая это концепция, вторая – распространение этих идей среди акционеров и менеджеров, и третья – уверенность в том, что данный курс приведет к успеху, то есть аспекты концепции, коммуникации и прагматизма.

Б. Ричардсон (Richardson B., 1994) предполагает, что для дальновидного руководства характерны следующие факторы:

- скрытое (завуалированное) планирование – планирование в основном происходит в уме, не являясь чем-то формальным и систематическим, таким образом, системы планирования не являются главным аспектом формирования стратегии
- любовь к тому, что они делают, и к своей компании
- они изобретательны при формировании и развитии определенной культуры

- они чрезвычайно убедительны, когда мотивируют других на реализацию своих идей и стратегий

- они полагаются на свою харизму и личную власть

Хотя дальновидные лидеры являются иногда предпринимателями, а некоторые предприниматели являются дальновидными лидерами, эти два термина не являются синонимами. В нашем понимании дальновидным стратегическим лидером считается человек, обладающий даром убеждения и харизмой при реализации изменений, которые могут представлять собой как начало бизнеса, который только зарождается, так и смену курса и корпоративной стратегии с целью сохранения или улучшения темпов роста. При этом подразумеваются всеобъемлющие и непрерывные изменения. Росту могут способствовать умные приобретения (присоединения). Предпринимательство также подразумевает рост, но этот рост не обязательно всегда будет перспективным и непрерывным. Также, многие предприниматели не являются харизматичными фигурами, да это и ни к чему. Ключевым элементом дальновидного стратегического руководства является использование проницательности при формировании стратегии.

В то же время это не означает, что визионерное руководство необходимо либо для новых предприятий, либо для ситуации революционных изменений. Стратегический лидер, которому удастся изменить положение дел в компании во время кризиса и возобновить рост – процесс, который иногда называют корпоративным предпринимательством – может быть дальновидным (визионерным). Когда в компании проблемы, хорошим и эффективным «доктором» для компании будет аналитик, который может реструктурировать, провести рационализацию и переориентировать бизнес. В качестве примера можно привести внешний управленческий выкуп по отношению к компании Clyde Blowers plc, проведенный Jim McColl (см. кейс).

Кейс Jim McColl

Великобритания

Jim McColl провел 17 лет (1968-1985), работая инженером в различных компаниях. После этого он три года работал старшим консультантом в Coopers and Lybrand и в основном в области корпоративного страхования. С 1987 по 1992 он работал независимым врачом компании. По его словам, «он все время искал возможность купить долю в инженерном бизнесе». В 1992 ему предложили такую возможность, и он купил долю в 29.9% в компании Clyde Blowers plc. Основной деятельностью этой компании было про-

дувка (очистка от сажи) угольных бойлеров. Фирма представляла собой семейный бизнес, основанный в 1924 г, и продолжала быть таковой до 1992. Вместо инженерного бизнеса Clyde Blowers plc стала компанией по операциям с недвижимостью, которая также получала некоторые доходы от продувки. McColl взялся за реализацию инженерного бизнеса. Он стал продавать имущественные интересы и инвестировать наличные деньги в инженерный бизнес, который задыхался от недостатка инвестиций. К тому же он намеревался расширить компанию за счет серии присоединений. В течение 1992-1997 гг было присоединено семь компаний, находящихся в разных уголках мира, после чего доля Clyde Blowers на рынке превысила 25% мирового рынка сажееобдувки. В 1992 оборот Clyde Blowers составил 3.3 млн фунтов и 100% в Великобритании. К 2000 году география продаж расширилась: 56% США, 34% Европа, 7% Великобритания и 3% Китай, весь оборот составил 70 млн фунтов. McColl описывает свою стратегию в Clyde Blowers как классический пример азбучной консолидации, который подразумевает: рационализацию деятельности, упрощенные продуктовые линии; 43%-ное сокращение рабочей силы, уничтожение конкуренции и интернационализация бизнеса.

На вид все выглядит просто. Однако именно McColl заметил эту возможность, у него была концепция и энергия воплотить эту стратегию, убрать Clyde Blowers из списка Лондонской Фондовой Биржи и взять компанию в частные руки в то время, когда аналитики не предсказывали ему ничего хорошего.

Успешное предпринимательство: заслуга лидера или счастливая случайность?

История знает много выдающихся предпринимателей, которые создавали, развивали и успешно руководили крупнейшими компаниями, входящими в топ-рейтинг по капитализации и прибыли. Имена отцов-основателей Билла Гейтса, Стива Джобса, Илона Маска, Генри Форда известны всему миру, их биографии и грани личности изучаются, а исследования публикуются миллионными тиражами. Однако, некоторые ученые считают, что успеху выдающиеся предприниматели обязаны не своим личным качествам, а счастливому случаю. Приведем несколько примеров.

В 1980 г. Тим Патерсон, 24-х летний программист компании *Seattle Computer Products*, потратил четыре месяца, чтобы написать программу «86-DOS». Тем временем Билл Гейтс из *Microsoft* занимался поисками операционной системы, лицензию на которую он мог бы продать *IBM*. У *IBM* были деньги и заводы, чтобы создавать компьютеры, однако не было операционной системы, которая могла бы ими управлять. Гейтс купил систему «DOS» за ничтожные \$50 тыс. Когда в *Seattle Computer* обнаружили, что уплыло у них из рук, они обвинили *Microsoft* в обмане, поскольку те не информировали продавца, что *IBM* была их клиентом; *Microsoft* удовлетворила эту претензию в 1986 г., выплатив *Seattle Computer* дополнительно \$1 млн в качестве компенсации. Но дело было сделано – возник большой рынок для других продуктов *Microsoft* и уже не было пути назад. Возможно, именно эта важная сделка в конечном счете открыла *Microsoft* дорогу к доминирующему положению на рынке – и к нынешней оценочной стоимости компании в размере \$253 млрд. Цена ошибки: \$253 млрд.

Источник: Melanie Lindner, “The 10 Biggest Blunders Ever in Business,” *Forbes*, March 25, 2008, <http://www.msnbc.msn.com/id/23677510/> – в начале страницы.

В начале 70х компания *Xerox* разработала революционные компьютерные технологии, в том числе мышь и графический интерфейс пользователя (GU-современные *Microsoft Windows* и *Mac OSx*). Одно из созданий *Xerox* – *Xerox ALTO* – настольный компьютер, но фирма решила не выпускать его на рынок, так как считала конкурентоспособными технологии *IBK* (раздельный режим времени). Десятилетие спустя несколько сотрудников *Apple*, включая Стива Джобса, посетили *Xerox PARC* – исследовательский центр компании, где им было разрешено провести три дня, в обмен на пакет акций *Apple* стоимостью \$1 млн. Поездка с лихвой окупилась: пакет акций *Apple*, доставшийся *Xerox*, в 2008 г. стоил \$3,5 млрд, однако общая стоимость компании Джобса в том же году составляла \$110 млрд. В конце 1980-х *Xerox* судилась с *Apple* по поводу применения технологии GUI в компьютерах *Macintosh*, однако иск был отклонен из-за истечения срока давности спорного патента. Цена ошибки – \$107 млрд.

Источник: Melanie Lindner, “The 10 Biggest Blunders Ever in Business,” *Forbes*, March 25, 2008, <http://www.msnbc.msn.com/id/23677510/>.

Лауреат Нобелевской премии Даниэль Канеман (Канеман Д., 2021) прямо пишет, что в бизнесе все в основном зависит от удачи, а история о выдающихся качествах руководителей крупнейших компаний (особенно при их возникно-

вании) – это «нарратив», создающий иллюзию неизбежности. Он приводит следующий пример:

«Рассмотрим пример того, как Google превратился в гиганта индустрии высоких технологий. Два находчивых аспиранта Стэнфорда разработали отличную систему поиска информации в сети Интернет. Затем они задались целью собрать стартовый капитал для собственной компании и в конце концов основали ее, после чего приняли ряд удачных управленческих решений. В течение нескольких лет основанная ими компания превратилась в одну из крупнейших на американском фондовом рынке, а двое бывших студентов стали мультимиллиардерами. Был случай, когда им откровенно повезло (эта подробность делает рассказ еще нагляднее): через год после основания компании хозяева хотели продать ее за миллион долларов, но потенциального покупателя не устроила цена. Зная об этой явной удаче, легко недооценить великое множество счастливых случайностей, которые в итоге привели героев рассказа к успеху.

Более развернутое повествование содержало бы описание конкретных решений, принятых основателями Google, но для наших целей достаточно сказать, что почти каждый сделанный ими выбор дал верный результат. В подробном нарративе перечислялись бы действия фирм, проигравших Google в сражении. Неудачные конкуренты, конечно, оказались бы нерасторопными слепцами, беззащитными перед новой напастью, которая в итоге сгубила их.

Я намеренно сделал изложение сухим, но вы меня поняли: пример Google весьма поучительным. Если рассказ приукрасить подробностями, вы открыли бы для себя, за счет чего фирма вышла в лидеры; вы также почувствовали бы, что получили ценный урок относительно составляющих делового успеха. К сожалению, есть причины считать, что чувства вас подвели бы. Сумей кто предсказать появление нового Google, основываясь на выводах из рассказа, это идеально доказало бы ценность повествования. Однако никакой пример не выдержит подобного испытания, поскольку он не рассматривает миллион других, несбывшихся событий, которые могли бы привести к иному результату. Человеческая мысль не обращается к несостоявшемуся. Тот факт, что во множестве случаев завершению события предшествовал некий выбор, побуждает нас переоценивать роль мастерства участников и недооценивать влияние случая. Поскольку каждое критически важное решение оказалось благоприятным, хроника событий предполагает почти безупречное предвидение будущего, хотя вмешательство судьбы могло нарушить ход событий на любом этапе. Картину дополняет эффект ореола, наделяя героев рассказа аурой неуязвимости.

История становления Google захватывает дух, подобно соревнованию рафтеров на горной реке, – и тут и там мы наблюдаем, как участники постоянно рискуют, чудом избегая подводных камней. Однако между этими примерами есть одно примечательное отличие: умелый рафтер сотни раз сплавляется по течению; он научится определять на глаз глубину и скорость течения, преодолевать пороги; он с привычным умением орудует веслом и балансирует, чтобы не перевернуться. У начинающих бизнесменов, однако, куда меньше шансов остаться на плаву после столкновения с опасностью (например, гениальной разработкой фирмы-конкурента). Разумеется, основатели Google были мастерами своего дела, но все же в этой истории ключевую роль сыграла удача (о чем редко упоминают рассказчики). А коль скоро исход события в основном зависит от удачи, его пример немногому способен научить».

Соглашаясь с тезисом, что случайность, а точнее шанс (стечение обстоятельств, скрытая потребность рынка и т.д.) оказывает существенное влияние на успех предпринимательства, следует отметить, что только единицы могут этот шанс увидеть, осознать и тем более, его реализовать. А вот здесь все качества лидера как личности, руководителя и предпринимателя и должны превратить случай (шанс) в реальный процесс создания и развития фирмы в крупную компанию.

1.5. Роль лидера и его участие в процессе стратегического менеджмента

Лидерство в области стратегии

Стратегический лидер должен определить курс организации. Он должен заботиться о том, чтобы долгосрочные цели и стратегии были определены, чтобы их понимали и поддерживали менеджеры организации, которые отвечают за реализацию этих целей и стратегий. Чем более реалистичны и достижимы цели и стратегии, тем более вероятно, что они получат поддержку.

Данные запланированные стратегии будут реализовываться через организационную структуру, утвержденную стратегическим лидером. При этом некоторые запланированные стратегии могут оказаться нереалистичными, поскольку могут быть ошибочны предположения, на которых они основывались, либо могут измениться обстоятельства, тогда они будут отвергнуты или отложены. Кроме того, решения, принятые главным или функциональным менеджером в рамках децентрализованной структуры, приведут к новым, положительным, адаптивным изменениям в конкурентных и функциональных

стратегиях. Третьей важнейшей зоной ответственности стратегического лидера является система распространения информации, которая сначала обеспечивает стратегическую осведомленность менеджеров, а затем обеспечивает информированность стратегического лидера о происходящих изменениях.

Стратегическая концепция – мышление

Во главе угла стоит необходимость формулировки четкой, понятной и одобренной всеми миссии организации. Работникам должна нравиться фундаментальная цель, и они должны взять обязательство достичь ее. Миссия очерчивает руководящий курс и направление развития в момент принятия решений менеджерами, а также в момент реализации стратегий. Миссия и концепция могут быть сформулированы стратегическим лидером либо же его предшественником. Таким же образом, актуальные стратегии – корпоративные и конкурентные – направленные на достижение долгосрочных целей, могут быть сформулированы лично сильным или визионерным стратегическим лидером, либо же они могут быть инициированы работниками организации.

Важно понимать, что стратегическому лидеру не обязательно самому быть визионерным, но его задача состоит в том, чтобы обеспечить четкий и понятный курс и ресурсы, необходимые для достижения цели.

Рисунок 1.9 развивает идеи, которые стоят за понятием согласованности E-V-R (среда-ценности-ресурсы) (смотри дополнительный материал №1). Эффективное стратегическое позиционирование рассматривается как нахождение в центре и отражает конкурентное преимущество. Необходимо признать, что позиции приходится менять. Иногда ситуация улучшается благодаря инновациям и постепенным изменениям, а иногда -функциональным изменениям, влияющим на культуру и ценности, а также тому, как работают менеджеры и какие решения они принимают по поводу возможных изменений. В других случаях изменения могут быть более серьезными, развитие может прерваться, и это отразится на смене концепции. Таким образом, стратегический лидер диктует как изменение концепции, так и изменение ценностей.

Прагматизм означает действие. Этот тезис, по сути, означает способность к осуществлению задуманного, получению положительных результатов, подразумевает рациональное и эффективное управление ресурсами организации. Некоторые стратегические лидеры занимают активную позицию, позицию деятеля в отношении реализации своих стратегий, другие предпочитают передавать полномочия другим, активно используя свои навыки мотивирования и воодушевления подчиненных. Важным аспектом является наличие систем контроля и мониторингирования результатов и стратегической эффективности.



Рис. 1.9. Стратегическое лидерство и E-V-R соответствие

Таким образом, некоторые корпоративные лидеры являются стратегическими визионерами, мечтателями, которые также работают над воплощением своих идей; другие будут генерировать идеи и осуществлять руководство, но с радостью передадут ответственность за выполнение реальных действий другим лицам. Лидер-прагматик, который не является визионером, может быть чрезвычайно эффективным, до тех пор, пока он обеспечивает наличие правильных целей и курса развития организации. Опасность здесь заключается, во-первых, в том, что кратковременный успех может быть результатом эффективного управления на фоне благоприятных рыночных условий (которые, конечно же, могут быстро стать менее благоприятными), и, во-вторых, в том, что когда некогда успешная организация требует обновления, недалёковидный лидер, не визионер, не сможет осуществить надлежащее руководство и успешно провести необходимые изменения. Поэтому, У. Беннис (Bennis W., 1988) утверждает, что наличие концепции (видение перспективы) – это решающий фактор, и наиболее эффективными являются те лидеры, которые предлагают идеи.

Видение стратегическим лидером перспективы (т.е. наличие у него концепции) и его/ее успешность на этом пути являются решающим фактором для обретения доверия и поддержки со стороны влиятельных стейкхолдеров (заинтересованных лиц компании), особенно если это заинтересованные государственные деятели. Желание крупных акционеров удержать или продать свои акции и открытое выражение ими своей поддержки стратегий компании исключительно важны для поддержания цены акции на конкурентоспособном уровне и снижения вероятности поглощения компании конкурентами. Их уверенность в способностях лидера является определяющим фактором; при случае именно давление со стороны акционеров приводит к смене лидера.

Наряду с видением перспективы (наличием концепции) и прагматизмом, лидер должен создать структуру и культуру, которые будут соответствовать способностям менеджеров и работников и способствовать их участию в работе компании.

Структура и политика. Именно стратегический лидер решает, какая структура подходит для реализации существующих стратегий и определения правильного момента для проведения изменений.

Решения принимаются по следующим вопросам:

- Должна ли организация иметь плоскую неформальную структуру или несколько иерархических уровней и быть более формальной?
- Должна ли она делиться на сектора или подразделения?

- Какая часть властных полномочий и ответственности должна быть делегирована и какова степень децентрализации?
- В чем состоит роль правления компании?
- Как можно использовать системы планирования для управления и координирования различными частями организации?
- До какой степени можно передавать полномочия и ответственность менеджерам и работникам?
- Какие структуры и механизмы нужны, чтобы обеспечить интеграцию и взаимопомощь менеджеров с различной компетенцией и функциями? Иными словами, планирование должно привести к синергии через эффективную организацию командной работы.
- Какая политика является необходимой и правильной для управления и руководства процессом принятия решений?

Культура. В значительной степени, культура организации определяется стратегическим лидером. Культура оказывает влияние на мироощущения и поведение людей, а также на их желание принять ответственность и пойти на умеренный риск.

Стратегический лидер должен обладать вполне четкими и конкретными ценностями, которые будут оказывать влияние на его/ее стиль работы и на культуру организации. Например, если лидер имеет знания и подготовку в области финансов и ориентирован на эту область, это может оказаться важным. Финансовые цели и анализ могут быть решающими элементами в управлении стратегическими изменениями. Также, если лидер имеет знания и подготовку в области маркетинга, у него будет другой стиль руководства, возможно, более ориентированный на потребителей и конкуренцию. Инженер будет уделять основное внимание производству и качеству. Это лишь рассуждения, они не всегда соответствуют действительности, но с течением времени стратегический лидер все больше и больше имеет тенденцию стать специалистом общего профиля и все меньше и меньше специалистом в конкретной области.. Если стратегический лидер приходит из другой компании, он или она приходят с багажом своих ценностей, и уже это может привести к изменениям. Логически, человека выбирают благодаря его успешной деятельности в одной или более предыдущих компаний, так что новичку придется оправдать свое присутствие на этом месте и начать с изменений.

Рисунок 1.10 иллюстрирует шесть ключевых стилей руководства, каждый из которых имеет важные преимущества. Говорят, что в основе любого стиля управления лежит доминирование, но каждый лидер не должен забы-



Рис. 1.10. Стиль стратегического руководства.

вать, что есть и другие необходимые качества. Баланс между этими шестью типами и преобладание определенных стилей будет определять культуру и стиль управления всей организации. Нам кажется, что данная схема может помочь понять, почему в организации события происходят так, а не иначе. И, конечно, это поможет объяснить относительный баланс между формированием стратегии на основе концепции, планирования и интуиции.

Связи и общение. Эффективные системы связи, как формальные, так и неформальные, необходимы для распространения стратегической перспективы и информирования работников о приоритетах и стратегиях, а также для того, чтобы убедиться в том, что стратегии и задачи выполняются оперативно. В децентрализованных организациях эффективная система связи жизненно необходима для распространения информации по вертикали и по горизонтали. Без нее невозможен контроль. С другой стороны, достичь согласованности могут помочь системы бюджетного контроля и управление методом обхода и личных контактов с персоналом. Налаженная связь по горизонтали также может помочь менеджерам овладеть информацией о других частях бизнеса; в свою очередь, это приведет к распространению положительной практики.

К тому же, стратегический лидер должен отстаивать отношения между организацией и важными акционерами, особенно финансистами, поставщиками и крупными клиентами. Эффективная связь с государственными службами и средствами массовой информации могут также оказаться чрезвычайно важными.

Лидерство и управление изменениями

Сделаем попытку обобщить все аспекты стратегического лидерства, рассмотренные ранее. Для этого более подробно разберем конкретную роль бизнес-лидеров в управлении стратегическими изменениями. Мы выявим взаимосвязь между принятием идей изменений и существующей культурой организации. Также рассмотрим лидерские навыки, необходимые для эффективного осуществления изменений, и препятствия, которые приходится преодолевать.

Ценности организации неизбежно проявляются в ее ядре или доминирующей культуре. Эта культура может существовать уже на протяжении поколений, и, чтобы изменить ее в желаемом направлении, потребуется время. Таким образом, культура организации – мощный инструмент для проявления или сдерживания изменений. Даже хорошие идеи, противоречащие существующей культуре, может оказаться трудно реализовать. Уильям Шнайдер (Schneider W.E., 2000) утверждает, что хорошие идеи потерпят неудачу, если они не будут согласованы с бизнес-стратегией организации, ее моделью

лидерства и доминирующей культурой. У. Шнайдер (Schneider W.E., 2000) выдвигает четыре причины, по которым хорошие управленческие идеи могут быть не приняты внутри организации.

1. Все организации являются живыми социальными организмами.

Все организации обладают своей собственной культурой. Это сообщества людей, а не машин, хотя они и могут иметь некоторые машиноподобные характеристики. Все живые системы растут и развиваются «изнутри-наружу». Все начинается с ядра организации и развитие затем направлено наружу. Можно провести параллель между биологическими системами и организациями. Точно так же люди, организации и общества существуют во взаимосвязи и отношениях друг с другом. Они имеют свои уникальные закономерности, которые нелинейны, но их развитие происходит от ядра к периферии. Суть в том, что для того, чтобы любые идеи работали, они должны основываться на нелинейной природе организации.

2. Культура сильнее всего остального в организации.

У организации может быть блестящая стратегия, но, если она не соответствует культуре организации, она неизбежно потерпит неудачу. Чтобы быть успешным, любое изменение должно соответствовать одному из четырех различных типов культуры: *контроль*, *сотрудничество*, *компетентность* и *возвращение*. Следовательно, независимо от обоснованности любой конкретной идеи, если мы хотим, чтобы она была успешна, она также должна соответствовать определенному типу культуры, преобладающему в той или иной организации. Как гласит знаменитое высказывание Питера Друкера (Peter Drucker), «культура ест стратегию на завтрак».

3. Вмешательства, нацеленные на систему, работают, а вмешательства, нацеленные на компоненты, – нет.

Системный подход, делающий упор на согласованность между различными частями организации, с большей вероятностью будет успешен в реализации изменений. Это просто признание того, что принцип «один размер подходит всем» здесь неприменим.

4. Вмешательства, четко связанные с бизнес-стратегией организации, работают.

Именно стратегия добавляет ценность организации. Следовательно, все управленческие идеи должны быть четко согласованы со стратегией организации, иначе существует опасность сбить организацию с курса. Именно согласование новых идей с принятой в организации стратегией создания ценности важно для того, чтобы побудить к изменениям.

Трансформационное лидерство

Трансформационное лидерство направлено на повышение эффективности труда сотрудников и их развитие в полной мере. Трансформационные лидеры склонны оказывать влияние, побуждающее людей делать больше, чем от них обычно ожидается. Часто предполагается, что они эффективно мотивируют людей работать на достижение некоего большего блага. Это часто ассоциируется с харизматичным и дальновидным лидерством. Эту модель можно наглядно сравнить с транзакционным лидерством. **Транзакционные лидеры** обмениваются ценностью, чтобы продвигать свои собственные интересы, а также интересы своих последователей – например, руководитель, обещающий повышение по службе, если сотрудники достигнут определенного уровня продаж. В отличие от них трансформационные лидеры взаимодействуют с другими таким образом, чтобы повышать уровень мотивации как самого лидера, так и сотрудников.

Парадокс стратегических изменений заключается в том, что все организации конкурируют в изменяющихся условиях среды, но отдельно взятые люди, составляющие эти организации, сопротивляются изменениям. Организации сталкиваются с необходимостью изменений, к которым их подталкивают конкуренты, поставщики и клиенты, а также внутренняя обстановка в компании, вызванная неэффективным руководством, высокой текучестью кадров и другими подобными факторами. Эти факторы в конечном итоге начнут сливаться в неотложную необходимость что-то делать. Однако часто по мере того, как потребность в изменениях становится все более очевидной, сопротивление сотрудников изменениям все более возрастает. Если по своей природе люди склонны избегать изменений, то первая задача для лидеров – справиться с этим сопротивлением сотрудников. Согласно Манфреду Кетсу де Врису (Kets de Vries M., 1998), для этого требуется эффективный агент перемен, в идеале – это будет сам генеральный директор, наделенный властью и полномочиями для реализации инициатив по изменениям. Агент перемен должен быть дальновидным, сочетать в себе харизматические качества и роль зодчего. Например, стремясь восстановить прибыльность компании «Сони» (Sony), ее первый генеральный директор не японского происхождения, сэр Говард Стрингер (Howard Stringer), внедрил программу повышения эффективности, в результате которой было закрыто 20 % производства бытовой электроники и сокращено 20 000 рабочих мест. Стремясь задать компании творческий импульс, он убедил инженеров «Сони» (Sony), несмотря на сильное сопротивление, принять эру сетевых технологий.

Харизматичные лидеры могут быть эффективными агентами перемен, потому что они стремятся изменить статус-кво, способны создавать альянсы и могут заставить сотрудников почувствовать, что их ценят. Это важно, потому что, если люди вдохновлены и наделены полномочиями действовать, они будут прилагать больше усилий и принимать риски, преследуя общее видение. Однако, если мы хотим, чтобы сотрудники участвовали в изменениях, необходимы такие факторы как доверие, поощрение и общение. М. Кетс де Врис (Kets de Vries M., 1998) взял интервью у двух лидеров, которые олицетворяют собой личности, способные поддерживать изменения и инновации в своей организации: Ричарда Брэнсона (Richard Branson) из «Верджин Груп» (Virgin Group) и Перси Барневика (Percy Barnevik), бывшего генерального директора «Эй-би-би» (ABB).

Оба эти лидера, чтобы добиться перемен в своих организациях, сочетают харизматичное лидерство со способностями зодчего. «Верджин Груп» (Virgin Group) под руководством Ричарда Брэнсона (Richard Branson) известна тем, что берется за устоявшиеся отрасли. Ключевые направления деятельности «Верджин Груп» (Virgin Group) включают в себя розничные магазины, гостиницы, системы коммуникаций и авиалинию. Деловой принцип компании аналогичен *кредо* «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson). Где «Джонсон и Джонсон» (Johnson & Johnson) ставят на первое место клиентов, у Брэнсона (Branson) на первом месте сотрудники, на втором – клиенты, а на третьем – акционеры. Брэнсон (Branson) ясно полагает, что забота о своих сотрудниках стоит на первом месте. Именно эта приверженность своему персоналу помогает и способствует внедрению изменений. В дополнение к харизматичным качествам зодческие способности Ричарда Брэнсона (Richard Branson) позволяют ему выстроить структуру «Верджин Груп» (Virgin Group) таким образом, чтобы создать творческую предпринимательскую атмосферу.

Его разделенная звукозаписывающая компания представляет действующую схему. Брэнсон (Branson) вспоминает, что, когда его звукозаписывающая компания выросла примерно до пятидесяти сотрудников, он пошел к заместителю управляющего директора, заместителю менеджера по продажам и заместителю менеджера по маркетингу и сказал: «Теперь вы – управляющий директор, менеджер по продажам и менеджер по маркетингу», и он поместил подведомственные им отделы в новое здание, добавив: «и когда ваша компания достигнет определенного размера, скажем, 50 человек, я снова сделаю то же самое». Культура, созданная Брэнсоном (Branson), основана на скорости принятия решений без формальных заседаний совета директоров и комите-

тов. Он доступен для всех, кто хочет обсудить идею, но предпочитает, чтобы они просто шли и делали, что задумали. Его страсть – проводить встряску, переделывать устоявшиеся отрасли. Действительно, это же он будет завещать «Верджин Груп» (Virgin Group).

Еще один трансформационный лидер – Перси Барневик (Percy Barnevik), объединивший шведскую инженерную группу «ACEA» (ASEA) со швейцарским конкурентом «Браун Бовери» (Brown Boveri) и создавший «Эй-би-би» (ABB). «Эй-би-би» (ABB) конкурирует на мировых рынках оборудования для производства и передачи электроэнергии, робототехники и высокоскоростных поездов.

Видение Барневика (Barnevik) заключалось в использовании ключевых компетенций организации и глобальной экономии за счет масштаба при сохранении и поощрении присутствия компании на местном рынке. Архитектура, выстраиваемая Барневиком (Barnevik), включала введение матричной структуры, которая одновременно позволяет руководителям по всему миру принимать решения по стратегии продукта, не задумываясь о своем влиянии на национальные рынки. В то же время национальные компании внутри группы могли свободно фокусировать свою деятельность на своих местных рынках.

Как заявил Барневик (Barnevik): «По сути, я попытался воссоздать динамизм и креативность небольших компаний, построив 5000 центров прибыли. Преимущества здесь заключаются в общении и обратной связи. Это среда, в которой могут находиться творческие, предприимчивые люди». Барневик (Barnevik) признавал, что для того, чтобы получить от сотрудников максимум, требуется нечто большее, чем просто архитектура; для этого требуется использовать ценности сотрудников и согласовывать организационное видение с этими ценностями. Видение должно вдохновлять людей и выявлять в них лучшее. Заявление о миссии должно вызывать у людей чувство гордости за то, чего пытается достичь организация. Важно отметить, что лидер должен быть подлинным и своими поступками соответствовать ценностям, установленным им для организации. Как и Брэнсон (Branson), Барневик (Barnevik) был страстно увлечен переменами, проникновением в новые отрасли и воодушевлением сотрудников на открытие новых горизонтов.

Харизма и зодческое мастерство Ричарда Брэнсона (Richard Branson) и Перси Барневика (Percy Barnevik) воплощаются не только в построении организационных структур, но и в создании среды, в которой сотрудники могут свободно принимать решения, идти на риск и даже терпеть неудачи. Для этого требуется сосредоточить внимание на клиенте как на движущей силе пере-

мен. Ключевым фактором успеха «Верджин Групп» (Virgin Group) является ее способность быстро двигаться. Как говорит Брэнсон (Branson): *«Утром, когда я принимаю ванну, у меня может возникнуть идея, и я должен реализовать ее вечером»*. Необходимость введения систем стратегического контроля или моделей транзакционного лидерства снижается, когда сотрудники усваивают общие корпоративные ценности. Эти ценности выходят за рамки увеличения чистой прибыли – что уже никого не мотивирует. Задавая направление изменениям, и Брэнсон (Branson), и Барневик (Barnevik) мотивируют своих сотрудников принимать динамику изменений и активно способствуют созданию среды, смягчающей сопротивление переменам. В отличие от модели нарциссического лидера, здесь есть уверенность и чувство безопасности, при котором сотрудники могут пробовать свои идеи, не исходящие от генерального директора. Существует также четкое осознание того, что для мотивации людям нужно нечто большее, чем просто финансовые поощрения и финансовые цели. Как говорит Брэнсон (Branson): *«Я думаю, что радость должна быть мотиватором для любого бизнеса»*.

В отличие от М. Кетс де Врис (Kets de Vries M., 1998), Дж. Коллинз и Дж. Поррас (Collins J.C. & Porras J.I. 1994) утверждают, что часто слишком много внимания уделяется роли харизматичных лидеров в формировании организаций. Их исследование предполагает, что харизматичные лидеры не играют первостепенной роли в дальновидных компаниях. Они ссылаются на опыт таких организаций, как «3М», «Проктер энд Гэмбл» (Procter & Gamble), «Мерк» (Merck) и «Сони» (Sony), в которых в разное время их истории были лидеры, добившиеся значительных изменений, но это были люди не из числа тех, кого можно было бы назвать известными харизматичными лидерами. Вместо этого Дж. Коллинз и Дж. Поррас (Collins J.C. & Porras J. I., 1994) выступают за постановку «БИХАГов», которые не зависят от стиля управления, тем самым гарантируя, что преэминентность харизматичного лидера станет меньшей проблемой.

Лидеры Теории Е и Теории О

Майкл Бир и Нитин Нория (Beer M. & Nohria N., 2000) предлагают две теории перемен, основанные на разных предположениях о том, почему и как изменения должны производиться. Это «Теория Е» и «Теория О». Стратегия изменений Теории Е основана на достижении экономической ценности для акционеров и характеризуется сокращением штата сотрудников и реструктуризацией. Такой тип изменений часто встречается в США, особенно в ситуациях переориентации деятельности компании. Теория О использует *более*

мягкий подход, который признает, что, если мы хотим, чтобы изменения были конструктивными и устойчивыми, они должны влиять на корпоративную культуру и методы работы сотрудников. Этот тип теории чаще встречается в европейских и азиатских компаниях. Обе теории полезны для организаций, и обе имеют свои издержки. Проблема заключается в том, как создать конкурентное преимущество, одновременно сглаживая противоречия между Теорией Е и Теорией О.

Для этого лидеры должны участвовать в корпоративных преобразованиях, которые не просто внедряют стратегии Теории Е и Теории О последовательно, то есть одну за другой, а скорее более целостно объединяют эти две стратегии. Джек Уэлч (Jack Welch) использовал последовательный подход к изменениям. Он начал со стратегии Теории типа Е, поставив перед руководителями цель сделать компанию первой или второй в своей отрасли или уйти. Только когда возникли *сложные* проблемы, связанные с масштабными увольнениями сотрудников и реструктуризацией, Д. Уэлч (Jack Welch) обратил внимание на организационные изменения, повлиявшие на культуру внутри «Дженерал Электрик» (GE). Проблема последовательных изменений связана со временем, которое требуется на них; для «Дженерал Электрик» (GE) эти сроки составили почти 20 лет. Кроме того, в отличие от Д. Уэлча (Jack Welch), когда лидер применяет подход Теории Е, он теряет доверие и уверенность сотрудников, а эти факторы необходимы для изменения корпоративной культуры.

Немногие сотрудники захотят внимательно слушать генерального директора, который размахивает «корпоративным топором», а затем хочет поговорить о доверии и приверженности. Однако исследования М. Бира и Н. Норри (Beer M. & Nohria N., 2000) показывают, что можно быстро увеличить экономическую ценность, одновременно возвращая корпоративную культуру доверия. Так получилось с британским ритейлером «Асда» (Asda) под руководством Арчи Нормана (Archie Norman) и его заместителя генерального директора Аллана Лейтона (Allan Leighton). Когда Арчи Норман (Archie Norman) занял пост генерального директора «Асда» (Asda), он и Аллан Лейтон (Allan Leighton) успешно повысили экономическую ценность компании и получили широкое признание за изменение поведения и отношения сотрудников. Точно так же, когда Арчи Норман (Archie Norman) присоединился к британской телекомпании «Ай-ти-ви» (ITV), он призвал всех сотрудников корпорации присылать ему по электронной почте мнения о его стратегическом обзоре, прилагая к этому обращению

адрес своей личной электронной почты. В то же время он проводил юридическую экспертизу компании с помощью экспертов, чтобы увидеть, где можно добавить ценность.

М. Бир и Н. Нория (Beer M. & Nohria N., 2000) утверждают, что все корпоративные преобразования можно сравнить по шести параметрам изменений. Это **цели, лидерство, направленность, процесс, система поощрения и использование помощи консультантов**. Учитывая разные предположения, лежащие в основе этих двух теорий, они по-разному управляют изменениями, что отражается в данных шести параметрах. Если рассматривать каждый из них по очереди, мы увидим, как А. Норман и А. Лейтон (Norman A. & Leighton A.) успешно объединили подходы Теории Е и Теории О, чтобы добиться эффективных изменений в «Асда» (Asda).

1. Цели – противостоять напряжению, создаваемому противоречиями между Теорией Е и Теорией О.

Арчи Норман (Archie Norman) с самого начала ясно дал понять, что будет применять стратегии изменений типа Е и О. Он сказал: «Наша цель номер один – обеспечить ценность для акционеров», но продолжил: «Я намерен в течение следующих нескольких недель слушать ваши мнения ... нам нужна культура, построенная на общих идеях и целях, включающая в себя умение слушать, обучение, и скорость реагирования». По сути, он говорил, что в долгосрочной перспективе без увеличения ценности для акционеров «Асда» (Asda) не сможет существовать. Но он также сказал, что хочет, чтобы все сотрудники участвовали и были эмоционально привержены повышению эффективности работы «Асда» (Asda).

2. Лидерство – задает направление сверху и привлекает людей снизу.

Хотя понятно, что А. Норман (Archie Norman) был архитектором стратегии «Асда» (Asda), он разработал такие программы, как «Расскажи Арчи» (Tell Archie), чтобы поощрять участие сотрудников. Ранее мы видели, что нарциссический лидер часто может извлекать выгоду, если рядом с ним находится другая важная личность, которой он доверяет. То же относится и к лидеру, следующему стратегии изменений, включающей Теорию Е. Арчи Норман (Archie Norman) осознавал преимущества использования противоположных стилей лидерства, поэтому на раннем этапе он принял в компанию Аллана Лейтона (Allan Leighton), который поддерживал подход, в большей степени ориентированный на сотрудников и контрастирующий с аналитическим стилем А. Нормана (Archie Norman).

3. Направленность – работать с «жесткими» и «мягкими» сторонами организации одновременно.

А. Норман (Archie Norman) избавился от непродуктивных слоев высшего руководства и инициировал замораживание заработной платы, которое коснулось всех в организации – Теория Е. В то же время он стремился сделать «Асда» (Asda) приятным местом для работы, устранив иерархию и сделав компанию более справедливой и прозрачной – Теория О.

4. Процесс – планировать с расчетом на спонтанность.

Руководителей магазинов поощряли экспериментировать с планировкой своих торговых площадей, менять роли сотрудников, менять ассортимент товаров и, в целом, использовать свою инициативу для внесения изменений, которые, по их мнению, принесут пользу потребителю. «Асда» (Asda) открыли несколько экспериментальных магазинов, чтобы помочь создать среду обучения. Культура в этих экспериментальных магазинах была основана на принципе «без риска»; то есть за неудачные попытки никаких негативных санкций не применялось.

5. Система поощрений – стимулы должны подкреплять изменения, а не выступать в роли их движущих факторов.

В «Асда» (Asda) есть план владения акциями, который распространяется на всех сотрудников. Финансовые стимулы, стимулы типа Е, использовались для поощрения сотрудников, которые уже были мотивированы и привержены изменениям.

6. Использование помощи консультантов – в качестве квалифицированных ресурсов, расширяющих возможности сотрудников.

Консалтинговые фирмы использовались «Асда» (Asda), но А. Норман (Archie Norman) намеренно урезал их роль, чтобы избежать развития зависимости от их квалифицированного опыта. Консультантов привлекали в поддержку того, что А. Норман и А. Лейтон (Norman A. & Leighton A.) уже запланировали сделать.

«Асда» (Asda) стала примером организации, успешно объединившей модели изменений Теории Е и Теории О. Это было достигнуто благодаря ее готовности развиваться и меняться в долгосрочной перспективе, не жертвуя при этом необходимостью генерирования приемлемой прибыли для акционеров. Компания «Асда» (Asda) была куплена «Уолмарт» (Walmart), и Арчи Норман (Archie Norman) ушел с поста генерального директора, успешно осуществив изменения, которых намеревался достичь.

Могут ли лидеры справиться с хаосом?

В рациональном мире, где события во внешней среде повторяются или подчинены какой-либо известной модели, стратегическое управление в том виде, в каком оно до сих пор проповедовалось, должно играть ключевую роль. Однако, если мир так же иррационален, как рационален, и периоды стабильности чередуются с периодами нестабильности, при разработке стратегии лидерам может потребоваться принять другую ментальную модель. Когда мы рассматриваем организацию как часть динамичной системы, нас интересует, как она меняется с течением времени, а также модели изменений, которые впоследствии развиваются. Мы хотим знать, какие характеристики – стабильные или нестабильные, предсказуемые или непредсказуемые – демонстрируют эти модели.

Ральф Стейси (Stacey R., 2003) определяет *хаос* как нестандартную модель поведения, порождаемую четко определенными нелинейными правилами обратной связи, обычно встречающуюся в природе и человеческом обществе. По мере того, как системы отходят от своего состояния равновесия, они склонны создавать небольшие изменения в своей среде, что может вызвать серьезные изменения в поведении самой системы. В мире бизнеса лидер может придавать большое значение небольшим различиям в требованиях клиентов и разрабатывать чрезвычайно дифференцированные продукты. В условиях хаоса считается, что долгосрочное будущее организации непознаваемо. Если лидеры не могут знать, что их ждет в будущем, в теории хаоса остается мало места для долгосрочных планов и видений будущих состояний.

Однако этот вывод может быть несколько преувеличен, поскольку будущее может быть непредсказуемым на каком-либо конкретном уровне, но на общем уровне существуют узнаваемые закономерности. Например, никто не может предсказать, какой формы будет каждая отдельная снежинка, падающая на землю, но мы все же можем распознать их как снежинки. Именно эта способность распознавать закономерности на общем уровне позволяет лидерам справляться с хаосом. Действительно, можно было бы возразить, что у одних этот дар развит гораздо сильнее, чем у других. Например, хотя Билл Гейтс и Стив Джобс (Bill Gates & Steve Jobs) не могли сообщить конкретные детали, они правильно предвидели, что наступит время, когда у всех нас дома будут компьютеры. Именно эти границы вокруг нестабильности позволяют нам видеть смысл в нашем мире. Использование рассуждений, интуиции и опыта помогает нам справляться с изменениями и, следовательно, с хаосом.

Теория хаоса и инновации

Р. Стейси (Stacey R., 2003) предлагает восемь шагов, которые помогут лидерам поощрять инновации и создавать новое стратегическое направление.

1. Развивать новые взгляды на смысл контроля.

Инновации могут с большей вероятностью осуществиться, если лидеры позволят развиваться самоорганизующимся процессам и обучающимся группам. Это означает переосмысление своих традиционных представлений о контроле над поведением отдельных сотрудников и предоставление этой функции самой группе.

2. Планировать механизмы использования власти.

Групповая динамика, способствующая комплексному обучению, возникает, когда лидер применяет свою власть для создания среды, в которой предположения, лежащие в основе решений, могут быть оспорены, а статус-кво может открыто подвергаться сомнению. И напротив, когда власть реализуется с помощью силы и авторитета, групповая динамика будет заключаться в подчинении, бунте или приостановке всяческого применения критических способностей. В этих случаях комплексного обучения среди отдельных членов группы не будет.

3. Поощрять создание самоорганизующихся групп.

Как и в случае с сетями, самоорганизующаяся группа может свободно принимать решения в рамках своей совместной работы. Самоорганизующаяся группа работает наиболее эффективно, если ей позволяют формироваться спонтанно и ставить свои собственные цели и задачи. Результат может противоречить взглядам высшего руководства, но этого следует ожидать, когда идеям предоставляется полная свобода. Так, в компании «ЗМ» руководителям предоставляется время для реализации своих «любимых» проектов совместно с другими руководителями.

4. Побуждать к созданию нескольких культур.

Это позволяет новым взглядам распространяться на всех уровнях организации за счет перемещения сотрудников из разных бизнес-подразделений и функций, чтобы создать более разнообразную в культурном отношении организацию.

5. Представлять неоднозначные задачи вместо четких долгосрочных целей или видений.

Высшее руководство может побуждать людей думать о новых способах ведения деятельности, ставя перед ними неоднозначные задачи и представляя для рассмотрения лишь частично разработанные вопросы. Это противоре-

чит утверждению Р. Румельта (Rumelt R., 2011) относительно того, что роль лидера заключается в уменьшении неоднозначности. Высшее руководство также должно быть открыто, давая подчиненным возможность оспаривать их собственные идеи.

6. Давать бизнес-предприятию проходить трудные ситуации.

Лидеры не должны бояться подвергать свою организацию сложным ситуациям. Мы видели, как организации, работающие на домашних рынках, где могут находиться самые трудные в мире клиенты и самые инновационные конкуренты, учатся гораздо больше, чем другие организации, и, следовательно, с большей вероятностью создадут устойчивое конкурентное преимущество.

7. Уделять особое внимание совершенствованию навыков группового обучения.

Руководители высшего звена поощряют появление новых стратегических направлений, когда позволяют бросить вызов доминирующим ментальным моделям, которых придерживаются члены организации. Это главная роль лидеров, если мы хотим, чтобы обучение имело место.

8. Создать резерв ресурсов.

Новые стратегические направления и инновации в организации появятся только тогда, когда высшее руководство вложит в это достаточно времени, усилий, а также организационных ресурсов.

Таким образом, **теория хаоса** утверждает, что традиционный подход к планированию стратегического управления может принести пользу организации в краткосрочной перспективе. Однако отсутствие причинно-следственной связи между действиями организации и получаемыми результатами в долгосрочной перспективе означает, что роль лидера должна заключаться в том, чтобы избегать создания видений и долгосрочных планов и создавать вместо этого среду, характеризующуюся спонтанностью и самоорганизацией. Теория хаоса не выставляет традиционные подходы к стратегическому управлению как устаревшие; скорее, она ставит их в гораздо более ограниченный временной горизонт. Выбор редко бывает *или/или*, он скорее сводится к *и/и*.

1.6. Вознаграждение руководства

Беспокойство по поводу чрезмерной оплаты труда руководителей – вечная проблема. Однако дело не в высоких зарплатах как таковых, а в разнице между справедливой оплатой труда и чрезмерной компенсацией. В Великобри-

тании в отчете **«Отчете Р. Гринбери»** рассматривались опасения инвесторов по поводу чрезмерной оплаты труда директоров (Greenbury, R., 1995). Это последовало за огромным повышением заработной платы руководителей приватизированных коммунальных предприятий Великобритании. В то время эти главные исполнительные директора получили прозвище *«жирные коты»*, или *толстосумы*. Их роль и обязанности после приватизации оставались такими же, как и до нее; единственная заметная разница заключалась в существенном увеличении их заработной платы. Акционеры и институциональные инвесторы все чаще заявляют о том, что здесь, на их взгляд, имеет место вознаграждение даже за плохие результаты работы и ставятся слишком простые цели по премиальным надбавкам. Есть свидетельства того, что мнения акционеров не учитываются. В 2016 году почти 60 % акционеров проголосовали против выплаты 14 млн фунтов стерлингов генеральному директору «Бритиш Петролеум» (BP), это был год, когда компания сообщила о рекордных убытках, сократила тысячи рабочих мест и заморозила зарплату своим сотрудникам (Macalister, T., et al., 2016).

Вопрос не всегда сводится к слишком легкодостижимым целям, но иногда это просто вопрос: сколько же будет достаточно? Например, в 2016 году сэр Мартин Соррелл (Sir Martin Sorrell), генеральный директор глобальной маркетинговой группы «Уайе энд Пластик Продактс» (WPP), получил 48,1 миллиона фунтов стерлингов в виде общей суммы заработной платы, премиальных и выплат по схеме поощрения. Вознаграждение, присужденное последнему, было назначено в рамках скандальной схемы «Большого прыжка», разработанной «Уайе энд Пластик Продактс» (WPP), все это означает, что с 2012 года Соррелл (Sorrell) получил около 210 миллионов фунтов стерлингов общего вознаграждения. В 2015 году он получил 70,4 миллиона фунтов стерлингов, против чего выступила треть акционеров компании на ежегодном общем собрании (EOC) (Sweeney, M., 2017). Прежде чем уйти в отставку в апреле 2018 года Соррелл (Sorrell) подвергся ряду протестов, и на EOC «Уайе энд Пластик Продактс» (WPP) акционеры голосовали против него. Однако, в отличие от многих других генеральных директоров, Мартин Соррелл (Martin Sorrell) с нуля отстроил «Уайе энд Пластик Продактс» (WPP) и превратил ее в успешную компанию.

М. Соррелл (Martin Sorrell) основал «Уайе энд Пластик Продактс» (WPP) в 1985 году, когда на взятые в долг 250 000 фунтов стерлингов он купил долю в компании «Уайе энд Пластик Продактс» (Wire & Plastic Products), производителе корзин для покупок. Благодаря серии хорошо продуманных приобретений

эта компания стала крупнейшей в мире маркетинговой и рекламной группой. Фактически, акционеры, остававшиеся в группе с момента ее основания, значительно увеличили свои первоначальные инвестиции. Неудивительно, что М. Соррелл (Martin Sorrell) защищал правомерность своих вознаграждений, указывая на то, что он посвятил три десятилетия своей жизни превращению «Уайе энд Пластик Продактс» (WPP) из производителя проволочных корзин в глобальный маркетинговый бизнес с рыночной стоимостью в миллиарды фунтов стерлингов. *«Я не новичок, не «недавно появившийся Джонни», который так просто взял компанию и улучшил ее финансовое состояние [ради большой зарплаты], – сказал он. – За этот 31 год... я брал на себя серьезные риски. [«Уайе энд Пластик Продактс» (WPP)] – источник моего благосостояния. Это долгие усилия, прилагавшиеся в течение длительного периода времени».* Можно также отметить, что по сравнению с его американскими коллегами зарплата Соррелла (Sorrell) может показаться скромной.

По мере того, как организации по всему миру пытаются справиться с последствиями глобальной пандемией коронавируса, можно пронаблюдать, вызвала ли пандемия снижение заработной платы генеральных директоров. Если мы посмотрим на компании из списка FTSE 100, то обнаружим, что только 36 из этих 100 крупнейших компаний Великобритании сократили заработную плату своим руководителям, чтобы помочь своей компании справиться с пандемией коронавируса и экономическим кризисом. Исследование, проведенное Институтом экономической политики, показало, что высшие руководители зарабатывают более чем в 300 раз больше, чем среднестатистический работник (Mishel, L. & Davis, A., 2015). Эта разница со временем существенно увеличилась. В 1965 году в США руководители крупных компаний зарабатывали в 20 раз больше, чем среднестатистический работник. В 1978 году этот разрыв вырос до 29 раз. К 1989 году разница удвоилась, и заработная плата руководителей в 58 раз превышала зарплату среднестатистического работника, а в 1990-х резко выросла до 376 раз. Финансовый кризис 2008 года привел к падению вознаграждений генеральных директоров, а это означало, что соотношение зарплаты генерального директора к зарплате работника также упало. В 2014 году соотношение выплат генерального директора и работника восстановилось и составило 303/1.

В 2019 году соотношение выплат генерального директора и обычного работника составляло 320/1 по фактическому показателю заработной платы генерального директора; наблюдался рост с 293/1 в 2018 году и значительное увеличение по сравнению с показателями 21/1 в 1965 году. Институт

экономической политики использует в своих расчетах «реализованную» меру выплат генерального директора, в которой учитывается вознаграждение по акциям при их передаче и опционы на акции при их обналичивании, а не просто назначаемая заработная плата. Передача акций – это процесс, с помощью которого генеральный директор вознаграждается акциями или опционами на акции, но полные права на них получает в течение установленного периода времени.

Вопрос, на который исследователи пытаются ответить, заключается в том, является ли высокое вознаграждение главных исполнительных директоров результатом их таланта или же их возможности получать *экономическую ренту*. **Экономическая рента** представляет собой разницу между минимальной ценой, которую может принять продавец, и рыночной ценой. Экономическая рента для руководителей – это разница между минимальным вознаграждением, которое они хотели бы получить, и тем, что фактически платит рынок. Это подразумевает выплаты сверх того, что потребовал бы генеральный директор за свое пребывание на этой должности. Исследователи пришли к выводу, что *«высокая заработная плата генеральных директоров отражает ренту и концессионные выплаты, которые генеральные директора могут извлекать из экономики не в силу своего вклада в экономический результат, а в силу своего положения»*. В результате заработная плата генерального директора может быть снижена без ущерба для экономики. Еще один вывод по повышению заработной платы руководителей заключается в том, что эти выплаты отражают доход, который в противном случае достался бы другим. Другими словами, чрезмерная сумма, которую зарабатывает руководство компаний, означает, что денег для повышения заработной платы другим сотрудникам просто нет (Bivens, J. & Lawrence, M., 2013).

Беспокойство по поводу слишком высоких выплат генеральным директорам разделяют не только акционеры. Бывший генеральный директор и председатель «Дженерал Электрик» (GE) Джеффри Иммельт (Jeffrey Immelt) призывает бизнес-лидеров следить за тем, чтобы их заработная плата не сильно превышала зарплату их высшего управленческого персонала.

Согласно анализу заработной платы руководителей, только 36 из 100 крупнейших компаний Великобритании сократили заработную плату своим руководителям, чтобы помочь компании справиться с пандемией коронавируса и экономическим кризисом, анализ также показал, что каждый генеральный директор из списка FTSE 100 в настоящее время получает в среднем ту же сумму выплат, что почти 120 штатных сотрудников.

Исследование Королевского института персонала и развития (CIPD) и Центра высокой заработной платы показывает, что большинство компаний из списка FTSE 100 не сократили заработную плату высшему руководству несмотря на то, что многие компании обратились к средствам налогоплательщиков, чтобы выплатить заработную плату уволенным работникам или отправленным в отпуск без содержания. В их отчете говорится, что из 36 компаний, которые действительно сократили зарплату генеральным директорам, принятые меры были «поверхностными или краткосрочными». Выяснилось, что 14 компаний сократили зарплаты боссов на 20 %, но отметили, что «зарплата обычно составляет лишь небольшую часть общих выплат, получаемых генеральными директорами компаний из списка FTSE 100». Это обусловлено тем, что большинство генеральных директоров зарабатывают гораздо больше денег на премиальных выплатах и схемах долгосрочных операций с акциями, чем они получают в виде базовой заработной платы.

«Ни одна из 36 компаний не пошла на сокращение долгосрочного плана поощрения акциями (LTIP) своего генерального директора, выплаты по которому обычно составляют половину общего пакета вознаграждения генерального директора», – говорится в отчете. Также было добавлено, что 11 компаний из списка FTSE 100 отменили премиальные выплаты для своих руководителей. Питер Чиз (Peter Cheese), исполнительный директор Королевского института персонала и развития (CIPD), профессионального органа по управлению кадрами и развитию персонала, сказал: «Похоже, что пандемия еще не стала переломным моментом в оплате труда руководителей. Большинство сокращений выплат, предпринятые до сих пор, кажутся краткосрочными и не означают значимых долгосрочных изменений». П. Чиз (Peter Cheese) сказал, что существует «несоответствие» между огромными пакетами вознаграждения, присуждаемыми генеральным директорам, «и их реальным вкладом в долгосрочные показатели эффективности работы компании. Слишком большая доля выплат генеральным директорам зависит от изменчивой конъюнктуры фондового рынка, и недостаточно весомая – от того, являются ли они ответственными хранителями бизнеса для всех стейкхолдеров, включая, конечно же, работников, которые создают долгосрочную ценность», – отметил он.

В отчете делается предупреждение, что заоблачная зарплата генеральных директоров может оказаться «особенно спорным вопросом в случае компаний, получивших государственную поддержку». Выяснилось, что в связи с пандемией коронавируса 19 компаний из списка FTSE 100 воспользовались программой сохранения рабочих мест (JRS) или кредитной схемой корпора-

тивного финансирования (CCFF). Тим Штайнер (Tim Steiner), исполнительный директор компании по доставке товаров из супермаркетов «Окадо» (Ocado), не получившей государственной поддержки, был назван самым высокооплачиваемым генеральным директором Великобритании, набрав сумму выплат 58,7 млн фунтов стерлингов за год на конец марта 2019 (последний доступный показатель).

Т. Штайнер (Tim Steiner), который собрал большую часть суммы от сделок с акциями по долгосрочному плану поощрения акциями (LTIP), получил в 1935 раз больше средней зарплаты штатного британского работника (24 897 фунтов стерлингов). «Среднестатистическому работнику, работающему полный рабочий день, потребуется около восьми лет, чтобы заработать столько, сколько Т. Штайнер (Tim Steiner) мог бы заработать за один день», – отмечается в ежегодном отчете по самым высоким зарплатам. Еще пять компаний – «Астра Зенека» (Astra Zeneca), «Диаджео» (Diageo), «Англо-Американ» (Anglo American), «Бритиш Петролеум» (BP) и «Экспериан» (Experian) – заплатили своим генеральным директорам более 10 миллионов фунтов стерлингов. В среднем руководители компаний из списка FTSE 100 получили пакет заработной платы в размере 3,61 млн фунтов стерлингов, что в 119 раз превышает средний заработок британского работника, работающего полный рабочий день. Средняя заработная плата генерального директора компании из списка FTSE 100 немного снизилась (на 0,5 %) по сравнению с показателем 3,63 млн фунтов стерлингов, полученным в 2018 году.

Люк Хилдьярд (Luke Hildyard), директор аналитического Центра высокой заработной платы, сказал: «Очень высокая заработная плата генеральных директоров подрывает дух солидарности, который многие компании пытаются продемонстрировать, борясь с воздействием на экономику пандемии коронавируса. Если говорить более прагматично, то вознаграждения, исчисляемые миллионами фунтов стерлингов, в сто раз превышающие заработную плату обычного работника, кажутся неуместной расточительностью в период такой экономической неопределенности. Если мы хотим сохранить как можно больше рабочих мест и обеспечить низкооплачиваемым работникам, которые помогли стране пережить этот кризис, повышение заработной платы, которого они заслуживают, нам нужно будет переосмыслить баланс оплаты труда между теми, кто наверху, и всеми остальными».

В отчете содержится призыв устанавливать заработную плату «более демократичным образом», назначив представителя рабочих в комитеты, определяющие заработную плату генеральных директоров.

Источник: <https://www.theguardian.com/business/2020/aug/05/uks-largest-firms-fail-to-cut-ceo-pay-to-navigate-covid-19-crisis> (в доступе с 14 октября 2020 г.).

Иммельт (Immelt) считает, что если мы хотим сохранять мотивацию сотрудников и избегать чрезмерных вознаграждений, то зарплата генеральных директоров должна не во много раз превышать зарплату их двадцати пяти самых старших руководителей. Он утверждает, что здесь уместно было бы обсудить показатель: в пять раз выше, чем то, что зарабатывают старшие руководители. Однако показатель «в двадцать раз выше» он расценивает как безумие. Его собственная зарплата в два-три раза превышала зарплату двадцати его высших руководителей.

Выводы

Были оценены преимущества и опасности лидеров нарциссического типа, и выдвинуты предложения, как помочь лидеру-нарциссу оставаться продуктивным. Мы обсудили влияние лидеров на ценности и культуру организации. Также было рассмотрено влияние национальных культур на отечественные организации. Мы определили лидерские качества, необходимые для управления стратегическими изменениями, и рассмотрели некоторые препятствия на пути осуществления изменений. Были представлены стратегические изменения Теории Е и Теории О, при этом мы обсудили важность их успешного сочетания для достижения устойчивых изменений и одновременно увеличения ценности для акционеров. Обсуждалась теория хаоса и ее значения для лидеров.

Стратегический лидер организации влияет как на формирование стратегии, так и на ее реализацию. Он или она отвечают за определение основного курса организации, систему распространения информации и структуру. Эти аспекты оказывают влияние на природу и стиль принятия решений в компании. К тому же на решения и изменения влияют личные амбиции стратегического лидера, его или ее личные качества, например, предприимчивость, готовность идти на риск, стиль управления и сформированная система управления. Власть – а именно, то, как она получена и используется – будет также оказывать влияние на стиль и подход к управлению стратегического лидера.

Стратегические лидеры могут быть «всех форм и размеров». Некоторые являются дальновидными мечтателями, но это не является предпосылкой успешного руководства. Однако стратегический лидер должен предоставить концепцию развития организации и четкий курс, и убедить в том, что запрашиваемые ресурсы будут направлены на реализацию идеи.

Стратегический лидер должен выполнить четыре ключевых задачи или, по крайней мере, назначить того, кто будет их выполнять. Он должен обеспечить стратегическую осведомленность организации, интерес работников и их убежденность в том, что результат позитивен, и что организации обеспечена положительная репутация.

Лидер может начать новый бизнес или предприятие, предприняв революционные изменения в компании, испытывающей серьезные проблемы, или трансформируя уже успешную компанию, или предприняв разделение компании, чтобы использовать в полной мере самые ценные ресурсы ее отдельных частей.

Выделяют шесть различных стилей руководства, которые часто связаны с опытом прошлого. Стиль руководства лидера будет оказывать основное влияние на культуру организации. Вот эти шесть типов: лидер-аналитик, амбициозный лидер, лидер, основывающий свою деятельность на связях с общественностью, лидер, ориентированный на финансовый инжиниринг, лидер, ориентированный на людей.

Дальновидные лидеры обычно предоставляют стратегическую концепцию и меньше полагаются на системы формального планирования. Они убедительны и харизматичны и от них зависит корпоративная культура.

Предприниматели во многом схожи с ними, но есть и различия. Предприниматели создают ценности вокруг возможностей. В некоторых организациях имеются внутренние предприниматели, которые получают возможности и мотивацию на проведение стратегических изменений.

Понятно, что некоторые сильные руководители успешно работают в периоды процветания своих организаций. Но в иных случаях они терпят неудачу. В реальности, срок службы многих генеральных директоров крупных компаний довольно короток. Чаще всего их слабой стороной является, неспособность к реализации. То есть они больше знают, чего они хотят достичь, чем то, как они будут это делать. Этому есть объяснение: принято думать, что успех определяется наличием хорошей идеи, стратегической позиции; но идеи и позиции можно скопировать. Устойчивое конкурентное преимущество зависит от того, как будет идти работа. Процессы и поведение скопировать не так легко.

Важнейшим вопросом является вопрос о преемнике, особенно если речь идет о преемнике успешного или харизматичного лидера. Новый лидер, безусловно, захочет проводить изменения, возможно только лишь для того, чтобы утвердить в организации свой стиль и свою личность.

Литература

Канеман Д. (2021). *Думай медленно... решай быстро*. Москва: Изд-во АСЕ, 653.

Корпоративное управление: учебное пособие / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. – 438.

Портфельное управление проектами: учебное пособие / авт. колл.: А.М. Аронов и др.; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 274.

Современный стратегический менеджмент: учебник для магистров/под редакцией А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 566с.

Стратегический менеджмент: в поисках новой парадигмы / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2022. – 345.

Стратегическое проектирование: учебное пособие / авт. колл. А.М. Аронов и др.; под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 264

Теория стратегического менеджмента: процессный подход/ А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2017. -207.

Теория стратегического менеджмента / А.Н. Петров. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 209 с.

Управление рисками корпорации: учебное пособие/А.М. Аронов [и др.]; под. ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2019. – 289 с.

Armour J., Deakin S., Konzelmann S.J. (2003). Shareholder primacy and the trajectory of UK corporate governance. *British Journal of Industrial Relation*.

Beer M., Nohria N. (2000). Cracking the code of change, *Harvard Business Review*, tom 78, № 3, с. 133–41.

Bennis W. (1998) Interview recorder in Crainer, *Doing the right*, Director, October.

Bivens J., Lawrence M. (2013). The pay of corporate executives and financial professionals as evidence of rents in top 1 percent incomes, *Economic Policy Institute*.

Blanchard K., Waghorn T. (1997). *Mission Possible*, McGraw Hill.

Bolton W.K., Thompson J.L. (2000). *Entrepreneurs: Talent, Temperament, Technique*, Butterworth-Heinemann.

Bower J.L. (2007). *The CEO Within: Why Inside Outsiders are the Key to Succession Planning*, Harvard Business School Press.

Bridge S., O'Neill K., Martin F. (2009). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, Third Edition, Palgrave.

Brynjolfsson E., Renshaw A. A., van Alstyne M. (1997). The matrix of change, *Sloan Management Review*, том 38, № 2, с. 37–54.

Buckingham M., Coffman C. (1999). *First, Break all the Rules*, Simon and Schuster.

Cantillon R. (1755). *Essay sur la Nature du Commerce in General*, London and Paris.

Charan R., Colvin G. (1999). Why CEOs fail, *Fortune*, 21 June.

Charah R. (2006). *Know-How: The eight skills that separate people who perform from those who don't*, Random House.

Churchill N.C. (1997). Breaking down the wall, scaling the ladder. In *Mastering Enterprise* (eds Birley S. and Muzyka D.), Financial Times/Pitman.

Collins J.C., Porras J.I. (1994). *Built to Last: Successful Habit of Visionary Companies*, Harper.

Cyert R.M. (1990). Defining leadership and explicating the process, *Nonprofit Management and Leadership*, том 1, № 1, с. 29–38.

De Geus A. (1997). The living company, *Harvard Business Review*, March-April.

Derr C.B. (1982). *Living on adrenaline – the adventurer entrepreneur*, Human Resource Management, Summer.

Duhaime I.M., Hitt M.A., Lyles M.A. (2021). *Strategic Management*. OXFORD University Press.

Ettinger J.C. (1983). Some Belgian evidence on entrepreneurial personality, *European Small Business Journal*, 1.

Finklestein S. (2006). Why smart executive fail: four case histories of how people learn the wrong lessons from history, *Business History*, том 48, № 2, с. 153–70.

Fradette M., Michaud S. (1998). The Power of Corporate Kinetics – Create the Self-adapting, Self-adapting. Self-renewing, *Instant Action Enterprise*, Simon and Schuster.

Friedman M. (1962). *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, с. 133.

George B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Create Lasting Value*, Jossey-Bass.

Gino F., Staats B. (2015). Why organizations don't learn: our traditional obsessions—success taking acting, fitting in, and relying on experts—undermine continuous improvement, *Harvard Business Review*, том 93, № 11, с. 110–18.

Gladwell M. (2000). *The Tipping Point*, Abacus.

Goleman D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, том 76, № 6, с. 93–102.

- Greenbury R. (1995). Directors' Remuneration, *Gee & Co. Ltd.*
- Groysberg B., McLean A. N., Nohria N. (2006). Are Leaders Portable? *Harvard Business Review*, том 84, № 5, с. 92–100.
- Hamel G. (1999). Bringing Silicon Valley inside, *Harvard Business Review*, September-October.
- Hansmann H., Kraakman R. (2001). “The end of history for corporate law”, *Georgetown Law Journal*, 89: 439-468.
- Henry A.E. (2021). *Understanding strategic management*. Fourth edition. OXFORD University Press.
- Hofstede G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill.
- Hooper L., Trompenaars F. (2009). *The Enlightened Leader*, Jossey Bass.
- Horovitz J. (1997). Growth without losing the entrepreneurial spirit. In *Mastering Enterprise* (eds S Birley and D Muzyka), Financial Times/Pitman.
- Hurst D.K. (1995). *Crisis and Renewal – Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press.
- Kakabadse A., Kakabadse N. (2001). *The Geopolitics of Governance: The Impact of Contrasting Philosophies*, Palgrave.
- Kay J. (2015). *Other People's Money*, Profile Books.
- Kanter R.M. (1983). *The Change Masters – Innovation and Entrepreneurship in the American Corporation*, Simon and Schuster.
- Kanter R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance*, Simon and Schuster.
- Kets de Vries M. (1994). Leaders who make a difference, *European Management Journal*, 14.
- Kets de Vries M. (1996). CEOs also have the blues, *European Journal of Management*, September.
- Kets de Vries M. (1998). Charisma in action: the transformational abilities of Virgin's Richard Branson and ABB's Percy Barnevik, *Organizational Dynamics*, том 26, № 3, с. 7–21.
- Kirzner I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, Cambridge University Press.
- Knight F. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, Chicago, University of Chicago Press.
- Kotter J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press.
- Kotter J.P. (1990). What leaders really do), *Harvard Business Review*, том 68, № 3, с. 103–111.

- Lee J., Miller D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms, *Strategic Management Journal*, том 20, № 6, с. 579–93.
- Lessem R. (1986). *Enterprising Development*, Gower.
- Lessem R. (1998). *Managing Development Through Cultural Diversity*, Routledge.
- Lewis L. (2010). Stringer gives up song and dance act as Sony pulls itself together, *The Times*.
- Lewis M. (2011). *The Big Short*, Norton.
- Liebenstein H. (1966). Allocative efficiency vs. “x-efficiency”, *American Economic Review*, June.
- Lieberstein H. (1968). Entrepreneurship and Development and Development *American Economic Review* 58 (2): 72-83.
- Macalister T., Treanorand J., Farrell S. (2016). BP shareholders revolt against CEO's £14m pay package, *The Guardian*.
- Maccoby M. (2000). Narcissistic leaders: incredible pros, and inevitable cons, *Harvard Business Review*, том 78, № 1, с. 69-77.
- Maitland A. (1999). Strategy for creativity. *Financial Times* 11 November.
- Martin I. (2014). *Making It Happen*, Fred Goodwin, RBS, and the Men Who Built the British Economy, Simon & Schuster, 2014 г.
- McClelland D., Winter D. (1971). *Motivating Economic Achievement*, Free Press.
- Mintzberg H. (1973). Strategy making in three modes, *California Management Review*, 16.
- Mintzberg H. (1987). Crafting Strategy, *Harvard Business Review*, том 65, № 4, с. 66–75.
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998). *Strategy Safari*, Prentice-Hall.
- Mishel L., Davis A. (2015). Top CEOs make 300 times more than typical workers, *Economic Policy Institute*.
- Morris H.M., Kukatko D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*, Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Northouse P. (2016). *Leadership: Theory and Practice*, Sage, 2016 г., с. 6.
- Peters T.J. (1979). Leadership: sad facts and silver linings, *Harvard Business Review*, том 57, № 6, с. 164–172.
- Pinchor G. (1985). *Intrapreneuring*, Harper and Row.
- Pinchor G. (1994). *Intrapreneuring*, Harper and Row.
- Porter M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, Tom 68, № 2, с. 73–9.
- Porter M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, том 74, № 6, с. 61–78.

- Quinn J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Irwin.
- Richardson B. (1994). Towards a profile of the visionary leader, *Small Business Enterprise and Development*, 1 (1).
- Richardson B., Nwanko S., Richardson S. (1994). Understanding the causes of business failure crises, *Management Decision*, 32 (4).
- Rumelt R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*, Crown Business.
- Say J.B. (1915). *Catechism Economies Politique*, translated (19210) by John Richter, *Catechism of Political Economy*.
- Schneider W.E. (2000). Why good management ideas fail, *Strategy and Leadership*, том 28, № 1, с. 24–29.
- Schultz T.W. (1962). *Investment in human beings*, Chicago, University of Chicago Press.
- Schumpeter J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press: original German edition, 1911.
- Schein E.H., Schein P.A. (2019). A new era for culture, change, and leadership, *MIT Sloan Management Review*, с. 52–8.
- Senge P.M. (1990). «Fifth Discipline», Century; Senge, P.M. (1990). The leader's new work: building learning organizations, *Sloan Management Review*, том 32, № 1, с. 7–23.
- Slatter S. (1984). *Corporate Recovery: Successful Turnaround Strategies and their Implementation*, Penguin.
- Sonnenfeld J., Ward C. (2007). *Firing Back: How Great Leaders Rebound After Career Disasters*, Harvard Business School Press.
- Stalk G. (1988). Time—the next source of competitive advantage, *Harvard Business Review*, том 66, № 4, с. 41–51.
- Stacey R. (1993). Strategy as order emerging from chaos, *Long Range Planning*, том 26, № 1, с. 10–17;
- Stacey R. (2003). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity*, Prentice Hall.
- Stacey R., Mowles C. (2016). *Strategic Management and Organizational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about the Organization*, Pearson.
- Sweney M. (2017). Sir Martin Sorrell's pay package plunges from £70m to £48m, *The Guardian*.
- Terazano E. (1999). Fresh impetus from the need to innovate, *Financial Times*, 25 June.

Раздел 2. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

2.1. E-V-R соответствие

Если мы хотим утверждать, что организация эффективно управляется со стратегической точки зрения, нам надо будет показать, во-первых, что менеджеры этой организации полностью оценили динамику, возможности и угрозы, имеющие место в их конкурентной среде, а также что они уделяют должное внимание социальным вопросам, и, во-вторых, что ресурсы организации (на входе) находятся в поле зрения стратегического управления, с учетом всех их сильных и слабых сторон, а также то, что организация использует эффективно свои возможности. Необходимо также привести в соответствие ключевые факторы успеха и основные компетенции.

Эти факторы даются в виде SWOT анализа. Напомним, что SWOT означает:

S – Сильные стороны

W – Слабые стороны относятся к внутренним ресурсам

O – Возможности

T – Угрозы/риски относятся к внешней среде.

Однако, эффективное соответствие не наступит просто так. Им надо управлять. Следовательно, также важно, чтобы ценности организации соответствовали нуждам внешней среды и ключевым факторам успеха. Именно ценности и культура определяют, соответствуют ли на настоящее время ресурсы и внешняя среда и остаются ли они в соответствии при изменении обстоятельств.

Традиционно ценности в SWOT анализе включаются в ресурсы, однако, их полезно выделить. Тогда понятие о E-V-Rсоответствии (среда-ценности-ресурсы) будет представлять собой интеграцию этих вопросов. На самом деле, среда (ключевые факторы успеха) и ресурсы (компетенции и способности) перекрывают друг друга, и организация обязана поддерживать это совпадение с помощью эффективных инициатив по стратегическому изменению. Понятие E-V-R соответствия проиллюстрировано левой верхней диаграммой на рис. 2.1 и кейсом о компании The National trust.

Ценность E-V-R анализа состоит в том, что он дает понятную структуру для оценки существующих стратегий компании и стратегической необходи-

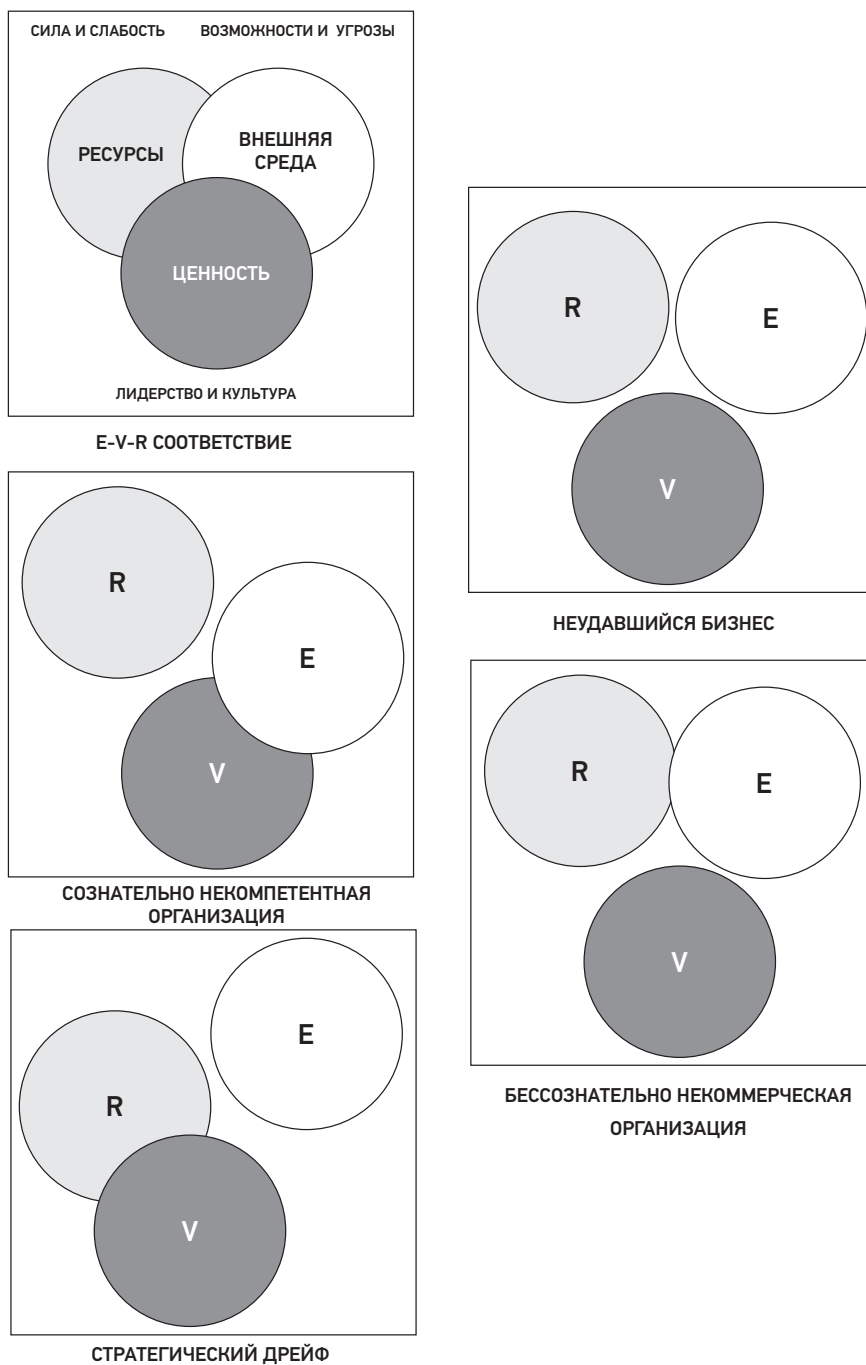


Рис. 2.1. Е-V-R соответствие

мости. На концептуальном уровне абсолютно понятно, что именно компании нужно достичь и удержать с помощью стратегий. Проблема состоит в том, чтобы использовать логику для выявления и создания возможностей и методов достижения и поддержания соответствия, сталкиваясь с многочисленными и разнообразными рисками, которыми организациям приходится управлять, если они хотят избежать кризиса в период неопределенности.

Если мы приходим к заключению, что организация действительно добилась E-V-R-соответствия, важно проверить надежность этого соответствия. Концептуально, три окружности могут просто перекрывать друг друга и быть легко разведены. Или же, как по мановению волшебной палочки, они могут сцепляться так, что может показаться, их трудно разъединить. E-V-R анализ можно применять на более чем одном уровне иерархии, соответственно, разные менеджеры должны понимать, какие альтернативы наилучшим образом представляют их организацию или конкретный бизнес. Выбрав тот вариант, который лучше всего отражает текущую ситуацию, они могут сразу увидеть направление влияния тех изменений, которые необходимы для обеспечения или восстановления соответствия.

Менеджеры на уровне индивидуального бизнеса могут посчитать более целесообразным заменить аббревиатуру E-V-R на три С – Ожидания клиентов (Customer expectations, вместо E), Компетенции и способности (вместо R) и Культура (вместо V).

Четыре оставшиеся иллюстрации на рис. 2.1 демонстрируют несоответствие. Следующая диаграмма на рисунке иллюстрирует «неудавшийся бизнес». Возможно, в какое-то время компания обладала соответствием, но в настоящее время продукты, услуги и рынки, а также и ценности компании устарели. Без значительных изменений в стратегии, структуре и стиле, которые почти наверняка подразумевают смену стратегического лидера у организации нет будущего. Данная степень несоответствия достаточно редкая, но три другие весьма возможны.

«Сознательно некомпетентная» организация осознает необходимость успешной работы, и менеджеры понимают важность удовлетворения клиентов, но она просто не достигает желаемого уровня обслуживания и качества. Возможно, менеджеры и имеют некоторое представление о том, что можно изменить, но не в состоянии достичь этого улучшения. Возможно, имеется недостаток ключевых ресурсов или инвестиций, либо компанию покинули люди, обладающие ключевыми навыками, которых нельзя никем заменить. Возможно, слишком много менеджеров сопротивляются необходимым изменениям и отказываются брать на себя полномочия и ответственность. В такой

ситуации компания постоянно борется с кризисами и проблемами. Если компания ориентирована на покупателя, ей будет необходимо решить эти проблемы, и возможно некоторые покупатели будут терпимы. По всей вероятности, компания будет реагировать на такие потрясения, но такое положение дел не может поддерживаться неопределенно долго. Требуется более деятельный и предприимчивый подход для усиления ресурсной базы и восстановления соответствия на основе новой стратегической позиции.

Напротив, «бессознательно компетентная» организация пользуется стратегическим преимуществом без каких-либо «стараний» со стороны руководства, особенно по поводу улучшения и изменений. Дела в такой компании идут, правда на поверхностном уровне и с известной долей везения. Любой успех принимается как само собой разумеющееся. Такая организация не способна использовать свои сильные стороны, и если не предпримет мер, E и R разойдутся в стороны с течением времени, возможно, раньше, чем мы ожидаем, и тогда это приведет к неудачному бизнесу. Необходимые изменения в культуре и ценностях, вероятно, означают смену руководства, несомненно, – стиля руководства, чтобы ослабить контроль и расширить права и возможности работников.

«Стратегический дрейф» встречается повсюду. Организация, сплоченная изнутри, просто теряет связь со своей внешней средой. Может измениться спрос, новые конкуренты могут сделать продукты или услуги компании менее привлекательными. Следовательно, задача состоит в перестройке в условиях динамично развивающейся внешней среды, что, несомненно, потребует изменения стиля руководства и снова самого руководства. Организация отчаянно нуждается в новых идеях, которые возможно, уже есть внутри организации, но еще не понятно, как ими пользоваться.

П. Друкер (P. Drucker) дополняет как данную модель, так и данные аргументы, утверждая, что все организации имеют явно и неявно выраженные теории развития своего бизнеса, включающие:

- предположения о внешней среде, в частности, рынках, покупателях и важных технологиях
- предположения о ее миссии и цели
- предположение об основных компетенциях, необходимых для выполнения этой миссии.

Данные предположения должны быть в любое время реалистичны, гармоничны, они должны передаваться и быть понятыми; для этого они должны регулярно и тщательно оцениваться.

С. Пампин (С. Pumpin) использует термин позиции стратегического превосходства (SEРы) для описания «способностей, позволяющих организации давать результаты выше среднего в течение более долгого периода времени, чем ее конкуренты». SEРы подразумевают, что организации оценивают мнение покупателей и развивают возможности и способности, необходимые для удовлетворения их нужд. Более того, покупатели рассматривают их как более сильных конкурентов, благодаря их навыкам и достижениям.

Важно применять ресурсы и направить энергию превосходства (аспект организационной культуры) на вопросы, имеющие значение для покупателей. IBM например, исторически преуспела ориентируясь на предоставление услуг, Rolls Royce – на имидже и качестве своих автомобилей, Procter & Gamble – на рекламе и развитии бренда.

Бизнес должен стремиться развивать конкурентное преимущество и стратегическую позицию превосходства в отношении каждого продукта или услуги. Тогда общее E-V-R-соответствие зависит от этих SEРов, наряду с корпоративными преимуществами, получаемыми от взаимоотношений и связей.

Развитие SEРов и E-V-R-соответствия требует времени и того, чтобы все функциональные разделы бизнеса давали оценку того, какие факторы наиболее значимы для покупателей. Достигнув этого состояния, нельзя быть уверенным в том, что в перспективе успех гарантирован. Ситуации меняются и открываются новые возможности. Спрос на гарантированную срочную доставку посылок в любое место страны и другие города породило возможность курьерской почты; новые технологии, обусловленные использованием ноутбуков, факсимильные машины и интернет создали спрос и изменение в поведении. Конкуренты могут повести себя неожиданно, поэтому постоянно будет необходимость в осознании стратегического мышления и контроля за потенциально изменяющимися ситуациями.

На бизнес-решения влияет «доминантная логика», отстаиваемая стратегическим лидером и распространяемая в организации. Она может представлять собой сформулированное видение или культурно-интегрированную парадигму относительно того, «о чем этот бизнес и как обстоят дела». Стратегическая регенерация предполагает необходимость изменения логики. Рост компании IBM и быстрое доминирование этой отрасли основывалось на предположении, что универсальные компьютеры (большие ЭВМ) сыграют решающую роль для организаций. Такие конкуренты, как Microsoft, которые были ориентированы на программное обеспечение, утверждали, что логика IBM устарела и

ее необходимо забыть. Новая логика – это логика персональных компьютеров в руках знающих работников.

Таким образом, организации должны развиваться на успехах прошлого, при этом всегда понимая, что прошлое может не быть лучшим проводником в будущее.

Кейс The National Trust

The National Trust – компания, занимающаяся приобретением и сохранением сельской местности и исторических достопримечательностей Британии «для пользы и выгоды всех», обычно разрешая доступ членам и посетителям, оплатившим взнос. Сейчас в компетенции The National Trust находится 900 кв. миль земли, 700 миль побережья и более 250 домов и садов. Недвижимость компании состоит из 28 замков, 66 заповедников. 4000 древних памятников, 37000 зданий и 57 деревень.

Компания в основном полагается на подписку своих членов, которые спонсируют ее разнообразные виды деятельности; подарки и вклады, наряду с ограниченным госфинансированием обеспечивают новые приобретения. Плата с людей, не являющихся членами, проведение праздников с использованием имущества компании и магазины National Trust составляют дополнительный доход. Возможности получения доходов компании всегда будут ограничены ее общей целью и миссией. Любое мероприятие, проводимое с использованием собственности компании, будет на попечении компании. Иностранным посетителям, имеющим ограниченное время пребывания в Британии, вероятнее всего понравятся другие достопримечательности, более туристически привлекательные.

Стандарты обслуживания высоки и дороги, сохранность заповедника представляется более важной задачей, чем коммерческая эксплуатация и, где необходимо, доступ. Бывают случаи, когда поток посетителей будет ограничиваться прямо или косвенно, например, ограничивая число парковочных мест. Число членов организации National Trust удвоилось с 1 до 2 млн за 1980-е и продолжало расти, хотя и более медленными темпами, в течение 1990-х. В настоящее время оно превышает 3,5 млн в Англии, Уэльсе и Северной Ирландии. По большей части, National Trust демонстрирует E-V-R-соответствие, но может возникнуть дилемма или новая проблема, если понадобится большая коммерческая ориентация для того, чтобы иметь возможность финансировать намеченную деятельность. Поэтому интересно поразмышлять о том, насколько трудно может оказаться для организации формировать и поддерживать E-V-R-соответствие. В основе работы организации лежат определенные ценности, и обязательно возникнет ситуация, когда внешние (коммерческие) обстоятельства создадут угрозу ее ценностям и ресурсам.

Внешняя среда (Environment)

Стейкхолдеры и заинтересованные стороны – те, чьи интересы должна обслуживать эта организация, представляют собой следующие категории лиц:

- члены организации National Trust и посетители
- спонсоры собственности
- агентства по консервации и сторонние ассоциации
- жертвователи финансовых средств
- работники организации

правительство и
страна и нация в целом.

Ресурсы (Resources)

Требуемые навыки включают:

- управление собственностью – содержание зданий, управление земельными ресурсами; огромные площади сельскохозяйственных земель сдаются в аренду
- знания в области искусства и отделки
- связи с общественностью и маркетинг.

Ценности (values)

National Trust успешно развивает и применяет ресурсы с целью удовлетворить потребности и оправдать ожидания стейкхолдеров. Штат больше ориентирован на управление собственностью, чем на маркетинг, но они обладают знаниями и являются экспертами в своем деле. Охрана и оценка собственности в соответствии со стандартами, поддерживаемыми их первоначальными владельцами, считаются важными аспектами работы как служащих организации, так и ее членов. В парке никогда не проводились развлекательные мероприятия и не организовывались тематические выставки. Каждый вид деятельности имеет высокий нравственный уровень, включая магазины организации, в которых продают высококачественные тщательно отобранные товары по высоким ценам.

Вдобавок, работники National Trust стараются поддерживать нравственный облик, который также поддерживается работниками других благотворительных организаций), который сочетает чувство служения добру, ясное представление своей цели и принципов и определенная готовность получать меньшее вознаграждение, чем в производстве и сфере услуг.

В 2007 году National Trust объявил о своем желании стать «крупнейшим зеленым движением в мире». Организация будет стремиться сделать сохранность заповедников и качество жизни первоочередной задачей и бороться с изменениями климата. В прошлом, Trust обычно был весьма осторожен в отношении громких заявлений.

2.2. Ценности высшего руководства

Важным элементом определения будущего направления развития является создание ценностей организации – совокупности убеждений, определяющих поведение членов компании. Ценности говорят о том, как менеджеры и сотрудники должны вести себя в своей ежедневной работе. Ценности описывают «то, как у нас тут делаются дела», но они могут быть явно выраженными и подразумеваемыми. К прямо сформулированным ценностям могут относиться те, которые составляют основу отношения к коллегам (насколько доверительное и исполненное уважения?), к развитию сотрудников, целостности и честности во всех взаимодействиях как внутри компании, так и вне её, а также ценности в отношении к клиентам и обществу и т. д.

Ценности включают понимание того, что считается этичным поведением внутри компании, – тема, важность которой возросла после ряда финансовых скандалов и случаев позорного поведения высшего руководства таких компаний, как Barclays и Tesco. В США исполнительные директора General Motors не отзывали 2,6 миллионов автомобилей с дефектами включателя зажигания, хотя было известно, что трещина в металле имела отношение к 13 летальным исходам. Подобные действия со стороны руководителей высшего звена в нескольких компаниях должны заставить потребителей и законодательные органы высказать сомнения в управленческой этике в целом.

Как и в случае с видением, внедрение ценностей в организацию обычно лежит в сфере ответственности генерального директора и лидеров организации. Очевидно, что если ценности организации совпадают с собственными ценностями сотрудника, то он будет испытывать личное чувство ответственности и видеть смысл в своей работе. Такие ценности могут выступать и как источник мотивации, и как механизм контроля: отдельные лица действуют в соответствии с собственной системой ценностей, а если эти ценности будут гармонировать с организационными ценностями, то это снизит необходимость контролировать их согласованность. Ясное понимание этих ценностей также важно в случае набора персонала: нам нужны преданные люди, которые будут действовать в соответствии с ценностями организации.

Мы рассматриваем организационные ценности как неотъемлемую составляющую успеха компании, однако часто они проявляются неявно, а не открыто. В последнее время исполнительным директорам под давлением со стороны защитников окружающей среды и акционеров приходилось пересматривать корпоративные ценности, чтобы выразить их абсолютно ясно.

Ценности можно разделить на «технические» (рентабельность, экономическая прибыль, доля рынка) и «социальные» (целостность, уважение к другим, доверие и ориентация на клиента). Исследования показывают, что эти «социальные» ценности становятся нематериальными активами, которые приносят акционерам дивиденды. Компания Starbucks, например, разработала процессы, которые привели к снижению текучести персонала, что экономит несколько миллионов долларов в год.

Как в случае с видением, выражение ценностей имеет смысл только в том случае, если их разделяет весь персонал компании. Эта вовлеченность обычно определяется степенью участия сотрудников в их формулировании. Ценности могут играть роль «культурного клея», позволяя одним компаниям процветать во времена стремительных перемен, когда другие борются за выживание.

Выработка письменного заявления о ценностях подходит не для всех компаний. Однако для большинства ценности представляют собой очередной инструмент в арсенале средств для создания и организационных изменений и управления ими. В молодых предприимчивых компаниях организационные ценности часто сильно связаны с ценностями их основателей. Возвращение в Apple Стива Джобса омолодило компанию и ценности инновации, которые, казалось, были лишены силы в его отсутствие, быстро возродились. Иногда ценности основателя сохраняются неизменными в течение нескольких поколений менеджеров. Так называемый «Метод HP», действующий в Hewlett-Packard, по-прежнему считается ценностью и приписывается основателю компании Биллу Паккарду.

К числу наиболее важных организационных ценностей относятся ценности (часто неявные), ориентированные на риск, инновации, рост и будущее. В ряде компаний корпоративные ценности поощряют равномерный, поэтапный рост, в некоторых – ценности лежат на другом конце спектра. Например, в News Corporation, приняты ценности, которые ориентируют компанию на рост и стимулируют её предпринимательский дух, – ценности, которые также разделяются такими корпорациями, как Oracle, SAP и Sony. В то же время в компаниях Exxon-Mobil и Nestle ориентируются на ценности, которые, возможно, не выражены явным образом, но, по всей видимости, продвигают идею равномерного, поэтапного, а не бурного роста с соответствующими рисками.

Ценности также могут приносить проблемы. В одной и той же компании между разными подразделениями могут быть значительные отличия. Данный феномен называется организационной дифференциацией. Одно из наиболее частых её проявлений – разница в ценностях между различными функцио-

нальными направлениями одной компании. Такая дифференциация может также наблюдаться между разными коммерческими подразделениями диверсифицированной компании. Чем сильнее степень диверсификации компании, тем глубже может быть эта разница. Оба типа дифференциации могут стать препятствием выработке согласованной стратегии, а также её реализации.

Ценности также порождают трудности при наборе персонала. Ценности отдельных людей к началу их занятости обычно являются уже вполне сформированными. Поскольку эти ценности были созданы в ходе длительного процесса восприятия культуры, их довольно трудно изменить. Более того, по мере глобализации компаний эти личные ценности становятся, очевидно, всё более разнообразными, т. е. они с ещё меньшей долей вероятности будут отражать ценности страны происхождения компании и кадрового состава её высшего руководства.

Отметим, что ценности также могут создавать значительные препятствия изменениям в организации.

Как справедливо отмечает К. Боумен «то, как менеджер воспринимает окружающий его мир, зависит от многих факторов (например, от полученного им образования и воспитания, от его жизненного опыта и т. д.). Поэтому, разрабатывая стратегию фирмы, в том числе и ее структурные изменения, необходимо принимать во внимание и личностные качества менеджеров и управленческой команды».

С позиции аксиологии (науки о философии ценности) ценность, как и истина, является не свойством, а отношением между мыслью и действительностью.

Утверждение и ситуация, которой оно касается, могут находиться между собой в двух противоположных отношениях: описательном и оценочном. В случае первого отправным пунктом сопоставления является ситуация, утверждение выступает, как ее описание и характеризуется в терминах понятий «истинно» и «ложно». В случае оценочного отношения исходным является утверждение, функционирующее как стандарт, перспектива, план. Соответствие ему ситуации характеризуется в терминах понятий «хорошо», «безразлично» и «плохо». Истинным является утверждение, соответствующее описываемой им ситуации. Позитивно ценна ситуация, соответствующая высказанному о ней утверждению и отвечающая предъявляемым к ней требованиям. Иначе говоря, позитивно ценной является такая ситуация, какой она должна быть в соответствии с существующим в данном обществе образцом, или стандартом, объектов рассматриваемого рода или в соответствии с представлениями субъекта о совершенстве таких объектов.

А.А. Ивин справедливо отмечал, что цель описания – сделать так, чтобы слова соответствовали миру, цель оценки – сделать так, чтобы мир отвечал словам.

Это – две диаметрально противоположные функции. Очевидно, что они не сводимы друг к другу. Нет оснований также считать, что описательная функция является первичной или более фундаментальной, чем его оценочная функция.

С точки зрения стратегического менеджмента ценности высшего руководства можно определить как знания, мнения и убеждения, которые определяют предпочтения и конкретный выбор поведения данных менеджеров. Определяющим в этом объяснении ценностей является предыдущий опыт высшего руководства, который, по существу, и формирует данные знания, мнения и убеждения. Отметим, что ценности топ-менеджеров, которые определяют поведение последних по отношению к процессу стратегического управления, не являются теми, которые формируются в процессе работы в данной компании в короткий промежуток времени. Именно поэтому, как отмечают Т. Джонсон и К. Шолес, можно выделить три важнейших фактора, которые определяют ценности высшего руководства по отношению к процессу стратегического управления:

1. Внешнее влияние ценностей общества и соответствующего класса (по терминологии Ф. Котлера), к которому относится топ-менеджер.
2. Природа бизнеса вместе с рыночной ситуацией и важностью производимого продукта с точки зрения удовлетворения потребностей общества.
3. Культура фирмы, включая историю компании, практикуемый в организации стиль управления, имеющиеся на фирме системы планирования и контроля.

Еще раз обратим внимание на то, что в данном контексте мы рассматриваем целое сочетание персональных ценностей, приобретенных топ-менеджером в течение определенного промежутка времени, а не текущие бизнес-ценности, которые влияют на стратегический выбор, но не должны преобладать. При этом Я. Чанг и Ф. Кампо-Флорес делают вывод, что высшее руководство может с трудом разделить, где оно действует в соответствии с эмоциями и личными предпочтениями, а где подчиняется логическим схемам процесса принятия решений. Практика бизнеса подтверждает, что и то, и другое занимают равноправное положение в процессе стратегического планирования.

Обычно в литературе, посвященной проблемам стратегического менеджмента, классификация ценностей высшего руководства основывается на

разделении по принципу внешний/внутренний. Внутренняя система ценностей топ-менеджеров определяется индивидуальным предпринимательским чутьем, персональными целями и волей руководителя, что само по себе стимулирует изменение ценностей высшего руководства во времени и соответствующий подход к планированию. Внешняя система ценностей определяется полученным топ-менеджером образованием, а также, так называемым, “эффектом обучения”, заложенным в систему планирования и не зависящим от воли высшего руководства. Эти ценности определяют тот уровень, в рамках которого топ-менеджеры становятся продуктом внешней деловой окружающей среды и, в этом смысле, находятся в противоречии с внутренней системой ценностей. Такой конфликт может провоцировать сопротивление к изменениям, которые должны осуществляться в процессе стратегического управления. Отметим, что ценности высшего руководства, несмотря на многообразие форм их проявления у конкретных топ-менеджеров, имеют тенденцию к определенному фокусированию или ориентации. Чаще всего это экономическая ориентация, связанная с целесообразностью или социальная ориентация, связанная с социальной ответственностью.

Как результат системы ценностей высшего руководства для каждого топ-менеджера происходит формирование своих персональных целей, т. е. каждый менеджер интуитивно ранжирует по степени значимости свой конкретный набор ценностей. В монографии И.С. Пивоварова приводятся результаты социологических исследований среди высшего управленческого персонала ФРГ (смотри таблицу 2.1.).

Личные цели менеджера обычно определяются как совокупность трех групп факторов: достижения, экономическая безопасность и психологический комфорт. Достижения связаны с профессиональным овладением теми функциями, которые необходимо реализовать менеджеру на своем рабочем месте. Экономические цели включают общий объем вознаграждений (дохода в денежном выражении, чаще всего за год) и соотносятся к тому стандарту жизни, который присущ соответствующему классу, к которому менеджер принадлежит. Проблема здесь прежде всего в том, что денежные вознаграждения чаще всего связаны с краткосрочными (с позиции планирования) приобретениями, а не с долгосрочными жизненными планами менеджера и его семьи. Психологический комфорт может быть раскрыт в качестве некоторых личных целей, относящихся к различным сторонам жизни таких как карьера и персональный статус, угроза увольнения, возможность получить достаточную и своевременную медицинскую помощь (медицинская страховка) и размер пенсии (достаточные отчисления в пенсионный фонд).

Таблица 2.1

Ценностные ориентации руководителей фирм ФРГ

Наименование	Ранг	
	Средний ранг	Наиболее часто определяемый ранг
Прибыль	2,44	I
Безопасность	3,24	II
Социальная ответственность перед персоналом	4,51	III
Доля на рынке	5,20	IV
Независимость	4,46	V
Уровень потребительских услуг	4,50	V
Рост	4,87	VI
Престиж	6,47	VII

Очевидно, что недостаточная реализация хотя бы одного из перечисленных факторов, обеспечивающих достижение личных целей менеджера, приводит его в состояние конфликта с организацией как системой. Соотношение между целями менеджеров и целями предприятия (отдельных его подразделений) будет рассмотрено ниже.

Кроме того, выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают ценности, как необходимое условие для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог С. С. Фролов относит к ним ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию).

К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобретать любые другие ценности.

2.3. Эффективное и неэффективное руководство

В данном материале обобщаются качества и навыки, необходимые для эффективного руководства, а также дается перечень факторов, которые обычно характеризуют неэффективное руководство. Рисунок 2.2 иллюстрирует требования, определяющие степень влияния стратегического лидера. Эта модель представляет данные вопросы в виде трех кластеров:

- Драйв – связан с мотивацией и амбициями и способностью человека принимать вызов и достигать результатов
- Оценка – связано со стилем принятия решений и способностями. Более мягкие и концептуальные вопросы использования возможностей и структурирования проблемы (осознание ситуации и видение решений) оказываются лицом к лицу с более жесткими аналитическими способностями
- Влияние – предпочтительные способы влияния на других людей и выбор своего пути. Важным элементом здесь является связи и контакты.

Качества и навыки эффективного лидера

- концепция – зависит от культуры и системы ценностей;
- способность создать и управлять эффективной командой менеджеров;
- вера в успех, а также в корпоративные преимущества и компетенции, которые можно использовать;
- способность выявлять и синтезировать важные разработки, как внутри, так и извне компании. Для этого необходимы стратегическая осведомленность, способность оценить значимость наблюдаемого явления и навык концептуализации;
- эффективная децентрализация, передача полномочий и мотивация (степень всего варьируется);
- доверие и компетентность. Знание того, что ты делаешь и признание со стороны. Для этого нужны способность реализовать власть и влияние и проводить изменения;
- навык реализации, осуществление идей, что требует драйва – энергии, решительности и динамизма;
- настойчивость в выполнении миссии или движении к цели плюс запас физических и умственных жизненных сил;
- гибкость; признание необходимости (если надо) изменить стратегию, структуру, стиль. Некоторые лидеры привержены одному стилю и не обладают гибкостью.

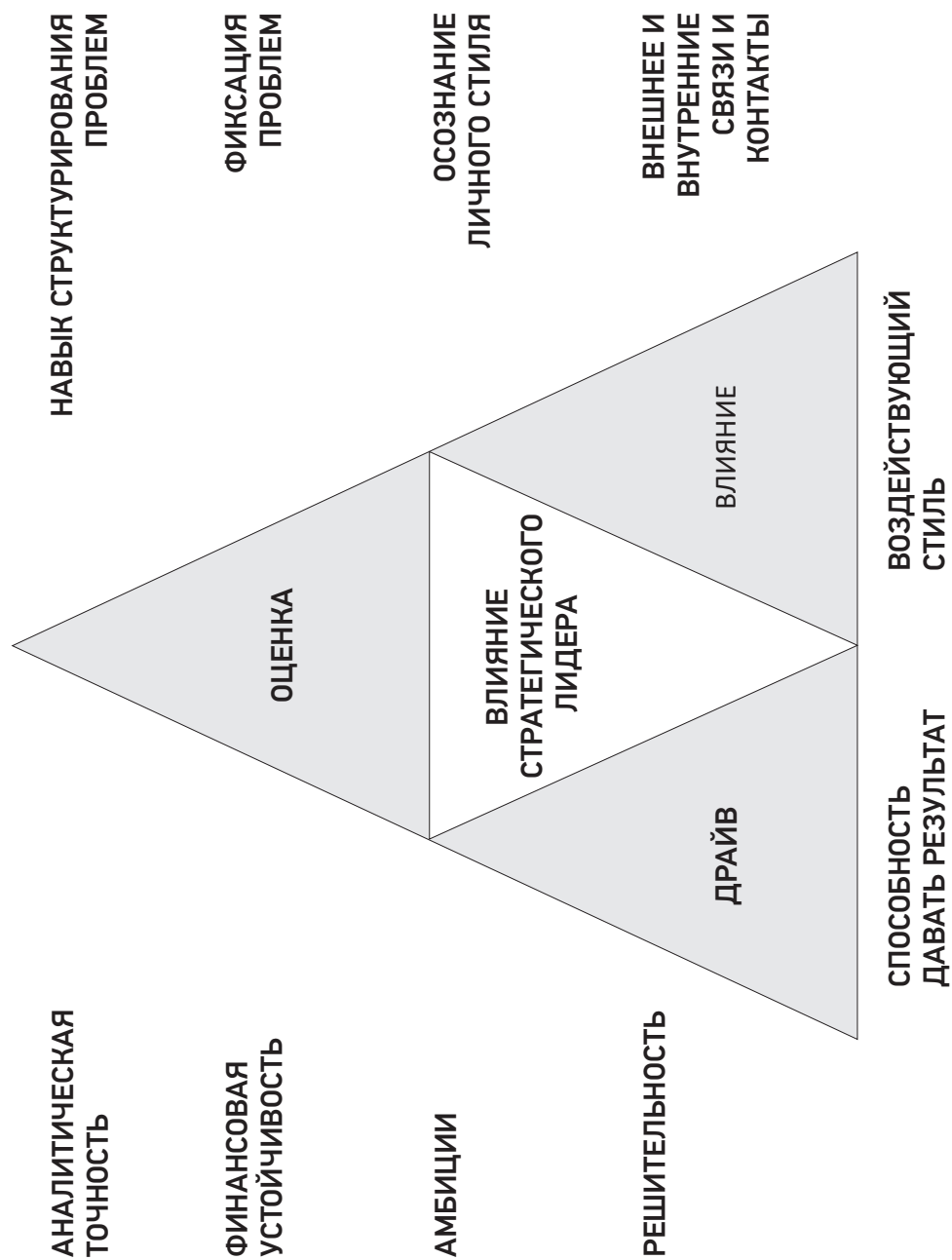


Рис. 2.2. Требования к процессу руководства

Характеристики неэффективного руководства

После некоторого периода работы в своей должности некоторые лидеры начинают почивать на лаврах, наслаждаясь своим статусом и властью, не обеспечивая дальнейшую прибыль организации. Что же именно происходит:

- мало новых инициатив; вместо этого стремление «залатать» дыры и вернуть былой успех с помощью имеющихся стратегий;
- не разрабатываются новые хорошие товары и услуги;
- лидер окружил себя лояльной группой поддержки вместо того, чтобы получить стимул от новичков, имеющих свежие идеи;
- более того, противоположные взгляды либо игнорируются, либо не допускаются;
- позволяется накапливать резервы наличности свыше того, что нужно, чтобы пережить период спада продаж;
- лидер перестает интересоваться взглядами покупателей и деятельностью конкурентов;
- слишком много времени проводится лидером на выезде, и он не в курсе, насколько важные организационные вопросы решают его менеджеры.

Лидерские навыки

Р. Чаран (Charan R., 2006) дает определение тому, что означает быть эффективным лидером в сегодняшнем мире. Он утверждает, что руководство – это тяжелый труд и подозревает, что некоторые высококлассные, харизматичные лидеры в действительности не демонстрируют всех необходимых качеств и ноу-хау, которыми, как он считает, являются:

- способность позиционировать бизнес так, чтобы он приносил прибыль – то есть способность удовлетворять покупателей и реагировать на изменения окружающей среды;
- найти связь между внешними событиями и внутренним состоянием компании – чтобы составить план изменений;
- управление социальной системой организации с целью развития системы связи и распространения информации;
- оценка, отбор и развитие как прочих, так и будущих лидеров;
- создание эффективной руководящей команды;
- принятие решений по поводу и стремление к достижению реалистичных, но долгосрочных целей (очевидно, связано с направлением развития);
- выяснение приоритетных вопросов, которые будут влиять на вероятность достижения желаемого результата;

- решение неизбежных, распространенных и неожиданных проблем. Мир нестабилен.

Честно говоря, Р. Чаран сам утверждает, что маловероятно, что человек может быть выдающимся по всем вышеперечисленным параметрам!

2.4. Стратегическое предпринимательство (анализ зарубежного опыта)

Данный дополнительный материал посвящен стратегическому предпринимательству. Стратегическое предпринимательство является важной темой по многим причинам. Одна из них заключается в том, что именно стратегическое предпринимательство позволяет понять, как появляются и конкурируют между собой меняющие нашу жизнь технологии (например, искусственный интеллект, генетическое секвенирование, квантовые вычисления) и уникальные в своем роде фирмы (например, «Амазон» (Amazon), «Гугл» (Google), «Эйр-БиэндБи» (Airbnb), «Тесла» (Tesla), «Эппл» (Apple)), оказывая существенное влияние на современное общество. Вторая причина заключается в том, что стратегическое предпринимательство развивают традиционные теории стратегии. Благодаря стратегическому предпринимательству в обсуждении исследований происходит определенный сдвиг – переход от традиционных, более статических подходов к динамическим. Последние свидетельствуют о наличии информационных проблем, связанных с высокой степенью неопределенности, неспособностью трактовать внешние условия, непредсказуемостью будущего и сжатыми сроками, в рамках которых трансформируются основополагающие гипотезы и логика используемых стратегических теорий.

Главным образом о стратегическом предпринимательстве говорят в контексте *формирующихся рынков*. К формирующимся рынкам часто относят новые рынки, хотя в эту категорию могут входить и уже существующие рынки, переживающие серьезные технические, регуляторные или институциональные изменения, фундаментальным образом подрывающие устройство рынка. Для подобной ситуации характерна незавершенная или недолговечная структура рынка (Eisenhardt K.M., 1989; Fomburn C. J. & Rindova V.P., 2001), нечеткое или спорное определение продукта (Hargadon A.B. & Douglas Y., 2001), конкурентные технологии (Furr N.R., 2019), неоднозначность и неопределенность спроса (Hatt S.R. & Carlos W.C., 2019; Ozcan P. & Eisenhardt K.M., 2009), а зачастую еще и отсутствие общепризнанных теорий и практикой категорий (Suarez F., Grodal S. & Gotsopoulos A., 2015).

Главными субъектами на формирующихся рынках являются *предприниматели*, то есть физические лица, новые предприятия и давно функционирующие фирмы, которые объединяет общая черта – акцент на участии в создании новых направлений бизнеса и новых способов конкуренции. Понятно, регуляторные и институциональные изменения играют свою роль, однако драйвером появления формирующихся рынков часто становятся технологические инновации. Под *технологическими инновациями* подразумевается создание новых или объединение уже имеющихся знаний в области естественных наук, математики и/или инженерного дела, имеющих коммерческий потенциал. Новаторов можно найти в университетах, фирмах, пользовательских сообществах, а некоторые даже работают сами по себе. Предприниматели пытаются разглядеть этот коммерческий потенциал.

На формирующихся рынках традиционные подходы к стратегии, такие как позиционирование и ресурсная логика, зачастую оказываются не слишком актуальными, поскольку плохо согласуются с неоднозначностью, неопределенностью и стремительностью таких рынков (Bingham C.B. & Eisenhardt K.M., 2008). Такие традиционные логические схемы подразумевают наличие относительно стабильных или медленно меняющихся рынков (т.е. относительно низкий уровень неопределенности), условия которых можно рационально объяснить, а часто еще и успешно спрогнозировать, где можно найти долгосрочное конкурентное преимущество. На формирующихся же рынках, напротив, большое значение имеет логика возможностей. Данная логика ориентирована на формирование или использование новых, неоднозначных и зачастую ситуационных возможностей (Bingham C.B. & Eisenhardt K.M., 2008; Bingham C.B., Eisenhardt K.M. & Furr N.R., 2007). В данном случае важна не только стратегия, но и процесс ее формирования. Действительно, именно формирование стратегии объясняет, почему одни фирмы преуспевают на формирующихся рынках, а другие – нет. Под *стратегией* подразумевается в данном случае то, как фирма пытается создавать и сохранять стоимость. Попросту говоря, стратегия заключается в том, чтобы выиграть. *Формирование стратегии* в таком случае – процесс, с помощью которого предприниматели и не только создают или разрабатывают данную стратегию.

Отличительной чертой конкурентного преимущества на формирующихся рынках является его непредсказуемость. Преимущество может оказаться долгосрочным, а может уже завтра исчезнуть. Так что стратегию формирующихся рынков можно описать девизами в духе «не зевай» и «только параноики выживают». Как свидетельствуют примеры последних лет, например, авиатакси

(Zuzul T. & Tripsas M., 2020), солнечная энергетика (Furr N.R., 2019), биотехнологии в сельском хозяйстве (Moeen M. & Agarwal R., 2017) и финансовые технологии (McDonald R.M. & Eisenhardt K.M., 2020), формирующиеся рынки, как правило, создают для бизнеса условия, в которых фирмы (часто – венчурные предприятия, но не всегда) пытаются успешно справиться с «высокоскоростным» ландшафтом (т.е. с условиями неопределенности, неоднозначности и зачастую быстрого темпа развития).

Среди формирующихся рынков выделяют развивающиеся и быстрорастущие рынки. Возникновению *развивающихся рынков* могут способствовать инновации и изменения. Это молодые, небольшие и самые плохо сформированные рынки. Главная стратегическая проблема в таких условиях – справиться с неоднозначностью (Davis J.P., Eisenhardt K.M. & Bingham C.B., 2009). Под *неоднозначностью* имеется в виду крайне высокая (т.е. экстремальная) степень неопределенности (неопределенность Найта (Knight)), в условиях которой зачастую невозможно определить даже базовые характеристики рынка вроде структуры отрасли. Такие рынки представляют особую сложность для стратегов, поскольку открыты для интерпретаций, а предсказать, когда эти рынки начнут соединяться воедино и наращивать обороты (и вообще произойдет ли нечто подобное) практически невозможно. У предприятий, и тем более у физических лиц, может попросту не хватить ресурсов, чтобы пережить первый период.

Разумеется, некоторые развивающиеся рынки превращаются в *быстрорастущие*. На этом этапе утверждается структура отрасли. Тем не менее, рынок по-прежнему остается в высшей степени *неопределенным* (иными словами, хоть стратеги и могут истолковать обстановку более точно, чем на развивающихся рынках, составить полный прогноз не удастся) (Furr N.R. & Eisenhardt K.M., 2021). На самом деле быстрорастущие рынки отличает высокая неопределенность и зачастую стремительный темп развития, поскольку одновременно старые игроки внедряют инновации, на рынок выходят конкуренты, происходит движение покупателей, появляются субституты и так далее (Eisenhardt K.M., 1989). Стратегической проблемой является необходимость справляться с высокой неопределенностью и быстрыми темпами. Стратеги могут чрезвычайно преуспеть на быстрорастущих рынках, если смогут поймать или даже инициировать волну ускоренного роста. Однако с тем же успехом они могут ошибиться, отстать и потерпеть поражение (Tidhar R. & Eisenhardt R.M., 2020).

Все исследования о стратегическом предпринимательстве объединяет единое понимание технологий, предпринимателей, стратегии и формирующихся рынков. В центре внимания находятся общие темы, известные по исследованиям

прошлых лет, такие как команды основателей, технологии и промышленная эволюция, а также организационные меры, такие как формирование альянсов, осуществление поглощений и привлечение инвестиций. При этом все исследования уникальны. Р. Агарвал и К. Ким (Agarwal R. & Kim C.) рассматривают вопрос скорее с точки зрения экономики, с полным пониманием того, как возникают отрасли. Ферр (Furr N.R., 2019), объединяя стратегический и технологический подходы, изучает значимую новую информацию касательно технологической эволюции и инновационных процессов. К.М. Айзенхардт (Eisenhardt K.M., 1989) придерживается организационной точки зрения, изучая фирмы изнутри, чтобы лучше понять, как формируется стратегия в контексте управленческих познавательных способностей и обучения – или, проще говоря, в свете того, как они «думают» и что «делают». Наконец, каждое исследование предлагает читателю убедительную повестку дня на будущее, включая рассмотрение человеко-ориентированного предприятия в целом (Agarwal R. & Kim C.), свежие теории технологической стратегии и неопределенности (Furr) и изучение формирующих и адаптационных стратегий, стратегии формирующихся рынков с характерными «играми» (например, экосистемы, торговые площадки) и масштабирование прибыльного роста (Eisenhardt K.M., 1989).

Начнем анализ с освещения ряда тем, поднимавшихся в первых исследованиях, включая команды основателей и организационные процессы. Проанализируем современные работы и возможные направления будущих исследований.

Предприниматели-основатели и команды основателей

Первые работы в области стратегий формирующихся рынков были ориентированы на *предпринимателей-основателей*, которых зачастую изображали героическими личностями, заложившими курс на много лет вперед. Так, например, Г. Минцберг и Дж. Уотерс (Mintzberg H. & Waters J., 1982), изучавшие сеть продуктовых магазинов Steinberg's, приписывают ее успех главным образом уникальным способностям предпринимателя Сэма Стайнберга (Sam Steinberg). В более поздних исследованиях *изучаются команды основателей* и делается вывод о том, что более крупные, разнообразные и опытные команды имеют больше шансов преуспеть (Roure J. & Maidique M.A., 1986). Например, К.М. Айзенхардт и К.Б. Схонховен (Eisenhardt K.M. & Schoonhoven C.B., 1990) обнаружили, что более крупные команды, члены которых обладают разнородным отраслевым опытом работы (группа лиц разного возраста и выходцев из разных отраслей), и которым уже доводилось работать вместе (обособление активов), имеют больше шансов организовать предприятия, способные выжить

и вырасти, чем другие команды. Более того, взаимодействие таких команд руководителей с основателями в условиях быстрорастущего рынка сопряжено с куда большим ростом, чем аналогичное взаимодействие на развивающихся и зрелых рынках. Таким образом, команды руководителей, судя по всему, может извлечь преимущество из резкого роста (а возможно, и организовать его). Более того, разрыв между высоко- и низкоэффективными фирмами со временем только увеличивается (не уменьшается). В более широком смысле команды основателей оставляют след на стратегиях своих фирм (Boeker W., 1989). Наконец, данные выводы зависят от конкуренции на рынке. К. Исли, Д. Сью и Э. Робертс (Eesly C.E., Hsu D.H. & Roberts E.B., 2016) обнаружили, к примеру, что функционально разнообразные команды отличаются большей производительностью (в том, что касается первичного размещения акций, поглощения) на конкурентных рынках. Однако, когда решающее значение имеет коммерческая реализация продукции, команды, состоящие исключительно из ученых и инженеров, демонстрируют большую эффективность.

В дальнейших исследованиях подчеркивалась важность *предыдущих связей команды основателей с другими фирмами и отраслями*, поскольку, руководствуясь этими данными, можно определить закономерность последующих стратегий и организационных структур. Так, например, М. Беннер и М. Трипсас (Benner M.J. & Tripsas M., 2012) изучают стратегии новичков формирующейся отрасли цифровых камер. Они обнаружили, что отраслевой опыт (например, опыт работы с компьютерными системами, фотографией) влияет на ключевые стратегические решения, включая решения относительно характеристик продукта. В своем исследовании Бекман (Beckman C.M., 2006) демонстрирует, что команды, члены которых ранее уже работали на ту же самую компанию, зачастую быстро сходились на эксплуататорских стратегиях, например, на стратегиях, ориентированных на расходы. И наоборот, команды, члены которых прежде трудились на разных работодателей, действовали более неспешно и с большей вероятностью обращались к исследовательским стратегиям, например, к стратегиям, ориентированным на инновации. Такого рода связи влияют и на производительность. К. Бекман (Beckman C.M., 2006), например, выявил, что в самых быстро растущих фирмах сотрудники имеют как схожий, так и различный опыт работы. Благодаря этому подчеркиваются преимущества разнообразного, но все же схожего происхождения фирм, где им доводилось работать прежде, о чем уже говорилось в более ранних исследованиях (Eisenhardt K.M. & Schoonhoven C.B., 1990; Roure J. & Maidique M.A., 1986). Более подробно об этом пишет Н. Ферр (Furr N.R., 2019).

Организационные процессы

Второй поток исследований ориентирован на организационные процессы: поглощения, разработку продукта, интернационализацию и вообще на принятие стратегических решений, в том числе быстрых (Eisenhardt K.M., 1989), а также на политические вопросы (Eisenhardt K.M. & Bourgeois L.J., 1988). Особенно тщательно изучен процесс *формирования альянсов*, который связывают с успешной работой на формирующихся рынках (Baum J.A.C., Calabrese T. & Silverman B.S., 2000). В большинстве таких работ изучается вопрос о том, почему стратеги формируют альянсы. Традиционные объяснения (например, связь с транзакционными издержками), как правило, не учитывают стратегические и социальные факторы создания альянсов на формирующихся рынках. Например, У. Шан (Shan W., 1990) подчеркивает стратегические факторы, такие как масштабная конкуренция, которую связывают с созданием стратегий на формирующихся рынках биотехнологий. К. М. Айзенхардт и К. Схонховен (Eisenhardt K.M. & Schoonhoven C.B., 1996) подтверждают положения более ранних работ на тему стратегических преимуществ создаваемых альянсов, но при этом добавляют социальный фактор. Иными словами, стратеги создают альянсы, когда их фирмы оказываются в уязвимом с точки зрения стратегии положении, например, когда им приходится конкурировать на развивающихся или высококонкурентных рынках, или когда фирма выступает первопроходцем в применении технических стратегий. Однако им удастся лучше создавать альянсы, если во главе фирмы стоит большая, опытная, слаженная команда высшего руководства. Наконец, Р. Катила, Дж. Розенбергер и К.М. Айзенхардт (Katila R., Rosenberger J. & Eisenhardt K.M., 2008) обнаружили, что союзы с наибольшей вероятностью возникают в тех случаях, когда фирмы могут защитить свои технологии с помощью патентов, коммерческой тайны или присутствия на рынке.

Еще один хорошо изученный организационный процесс – *привлечение инвестиций*. Здесь на пользу идут сторителлинг и символы качества и легитимности, особенно когда необходимо привлечь потенциальных стейкхолдеров (Lounsbury M. & Glynn M.A., 2001). Так, например, К. Зотт и Ц. Юи (Zott C. & Huy Q., 2007) обнаружили, что демонстрация символов личной надежности (например, документов, подтверждающих образование), достижений и качества стейкхолдеров (например, в случае со статусными инвесторами) является преимуществом при встрече с будущими спонсорами. В продолжение этой работы Б. Халлен (Hallen B.I., 2008) указывает, что слаженно работающим и в прошлом успешным предпринимателям будет довольно просто получить

инвестиции. И напротив, менее слаженным командам новичков придется идти по более сложному пути, обращаясь к символическим действиям и личным связям, именуемым «катализирующими стратегиями», чтобы преуспеть в сборе средств (Hallen B.I. & Eisenhardt K.M., 2012).

Таким образом первые исследования стратегий на формирующихся рынках ориентированы на (1) предпринимателей-основателей и их команды, которые часто оказывают долгосрочное влияние на стратегию, организацию и производительность фирмы, а также на (2) организационные процессы, такие как формирование альянсов, привлечение инвестиций, интернационализацию, разработку продуктов и принятие стратегических решений в более широком смысле. В случае эффективности данных процессов они могут превратиться в динамические способности, которые обеспечивают гибкость стратегических действий и повышение производительности фирмы.

Будущее исследований

Существует множество направлений будущих исследований стратегии на формирующихся рынках. Одним из них является дополнение литературы о формировании стратегии как таковой, особенно в том, что касается сравнения формирующей и адаптационной стратегий. Если адаптационная стратегия соответствует недавним исследованиям «мышления» и «действия», то формирующая стратегия изучена меньше и представляет собой любопытный контраст с адаптационной. Еще одно направление требует серьезного рассмотрения влияния конкретных типов рынка (например, экосистем и торговых площадок) на стратегию. Третье направление – изучение роста, решающего результата деятельности на формирующихся рынках, который при этом является еще и не слишком хорошо понимаемым процессом. Рассмотрим выделение направления подробнее.

Формирующая и адаптационная стратегии

Для преодоления неопределенности формирующихся рынков используются две противоположных стратегии – формирующая и адаптационная (Rindova V.P. & Coutney H., 2020). В случае с адаптационной стратегией неопределенность рассматривается как проблема, требующая решения, а в случае с формирующей – как возможность, ожидающая использования. Как отмечают Риндова и Кортни (Rindova V.P. & Courtney H., 2020), данное различие между стратегиями обуславливает также различия в области формирования и реализации стратегии.

Адаптационные стратегии – это стратегии, при которых фирма узнает о неопределенностях нечто новое и формирует стратегию в ответ на полученную

информацию. Адаптационные стратегии ориентируются на «поиск истины», в том смысле, что неопределенность рассматривается как экзогенный и зачастую устранимый фактор (Rindova V.P. & Courtney H., 2020). Они полагаются на эксперимент и другие процессы обучения (зачастую направляемые когнитивными структурами), вычисляя потенциально выигрышную стратегию. *Формирующие стратегии*, напротив, пытаются использовать неопределенности, сформировав стратегию, которая позволит организовать (или реорганизовать) неопределенные и неоднозначные рынки (Eisenhardt K.M. & Bingham C.B., 2017). Формирующие стратегии опираются на процесс познания сути проекта и ориентированы на «поиск истины», в том смысле, что их использование представляет собой попытку эндогенным образом структурировать (или реструктурировать) рынок (Rindova V.P. and Courtney H., 2020). Они пытаются упорядочить отношения, роли, конкуренцию и продуктовые категории. Значение приобретают процессы проектирования, такие как осмысление (Cattani G., et al., 2018), воображение (Rindova V.P. & Martins L.L., 2018) и сторителлинг (преподношение материала слушателям) (Lounsbury M. & Glynn M.A., 2001). Другие процессы, такие как убеждение, расчет времени, а также использование мягкой (и жесткой) силы, также приобретают актуальность, поскольку необходимы, чтобы подстегнуть остальных следовать за лидером (Ozcan P. & Eisenhardt K.M., 2009; Santos F.M. & Eisenhardt K.M., 2009; Suarez F., et al., 2015). Данные процессы могут быть ориентированы на конкретные конечные состояния, такие как создание категорий товаров (Navis C. & Glynn M.A., 2010; Suarez F., et al., 2015), и могут включать поглощения и формирование альянсов для структуризации нового рыночного порядка (Santos F.M. & Eisenhardt K.M., 2009; Ozcan P. & Eisenhardt K.M., 2009). В целом формирующие стратегии представляют собой попытку реструктуризировать и отраслевую архитектуру, и когнитивное понимание данной архитектуры.

Дихотомия формирующих и адаптационных стратегий указывает на несколько направлений будущих исследований. Главным из них является разъяснение процессов проектирования, лежащих в основе менее изученной формирующей стратегии. Вопросы могут быть следующими: как действует воображение? Как люди приходят к прорывным выводам? Как утверждает М. Шиллинг (Schilling M.A., 2018), лучшие стратеги мыслят более абстрактно, чем все остальные. Так ли это? Т. Отт и К. Айзенхардт (Ott T.E. & Eisenhardt K.M., 2020) отмечают важность интеграционного мышления и творческого подхода. Вот только как же эти процессы участвуют в формировании стратегии?

Также можно изучить, в каких случаях стратеги предпочитают формировать, а не адаптировать стратегии. С одной стороны, в некоторых работах утверждается, что формирование стратегии актуально для неоднозначных рынков с чрезвычайно высокой степенью неопределенности (Davis J.P., et al., 2009). Здесь больше свободы, больше диапазон новых отраслевых архитектур, особенно тех, что сформированы умелыми руководителями, предпочитающими работать с неопределенностью, а не с неоднозначностью. В поддержку данной точки зрения выступают, к примеру, Озджан и Айзенхардт (Ozcan P. & Eisenhardt K.M., 2009), обнаружившие, что первым участникам развивающегося рынка мобильных игр удалось сами формировать стратегии, в то время как те, кто вышел на рынок позже, адаптировали их к существующей архитектуре теперь уже быстро растущего рынка. Таким образом, решение о том, будет фирма формировать стратегию или адаптировать, зависит от неопределенности и неоднозначности рынка. С другой стороны, другие исследователи утверждают, что формирование стратегии – это стратегический выбор, сделанный с учетом нескольких факторов, включая отношение стратегов к неопределенности (Rindova V.P. & Courtney H., 2020). Например, Т. Жужул и М. Трипсас (Zuzul T. & Tripsas M., 2020) описывают, как некоторые стратеги формирующегося рынка авиатакси решили стать «революционерами», а значит – заняться формированием стратегии, в то время как остальные предпочли стать «открывателями» и обратились к адаптации. Схожим образом В. Риндова и Л. Мартинс (Rindova V.P. & Martins L.L., 2018) утверждают, что ориентированные на прибыль стратегии зачастую отличаются от других, а значит, с большей вероятностью будут формироваться. Важным направлением исследования является рассмотрение столь разных аргументов и изучение того, как стратегам удастся смешивать формирующие и адаптационные стратегии, колебаться между ними и формировать выборочные аспекты стратегии, но не все. Данное направление может оказаться продуктивным, поскольку, скорее всего, многие стратеги смешивают формирование и адаптацию стратегий.

Третье направление – четко определить, как создать более успешные формирующие стратегии. С одной стороны, обобщенные рассказы о формировании стратегии зачастую в очередной раз сводятся все к тем же героям-предпринимателям, о которых столько писали в ранних исследованиях стратегии на формирующихся рынках, – легендам вроде Чарли Меррилла (Charlie Merrill), Илона Маска (Elon Musk) и Уолта Диснея (Walt Disney) (Gavetti G. & Menon A., 2016; Felin T. & Zenger T.R., 2017). Тем не менее, как справедливо указывают вышеназванные авторы, основанием для подобных

рассказов часто становятся сравнительно скудные, зачастую имеющие мало отношения к делу, а подчас и анекдотичные истории. Упускают ли все эти рассказы из виду, насколько активно легендарные руководители смешивают формирование и адаптацию стратегии? Упускают ли они из виду те трудности, сопряженные с формированием стратегий, которые во многих мифах сглаживаются? С другой стороны, более подробные и точные отчеты указывают, что утвердить формирующую стратегию не так-то просто (Kalkus K.M., et al., 2020). Так, например, Т. Жужул и М. Трипсас (Zuzul T. & Tripsas M., 2020) в своем исследовании формирующегося рынка авиатакси отмечают, что те, кто предпочитает формировать стратегию, склонны к стратегической инертности и показывают слабые результаты. Если устанавливается, что первоначальные стратеги по своей идентичности (и мотивации) были революционерами, сформировавшими стратегию, их фирмы оказались заперты в негибком (и даже инертном) положении, обязывающем их формировать стратегию. И напротив, если первоначальные стратеги по идентичности своей были адаптивными открывателями, стремящимися построить жизнеспособное предприятие, фирмам удастся успешно скорректировать стратегию по мере развития событий и обучения. Данные наблюдения указывают на актуальность следующих вопросов: каким образом руководители формируют успешные стратегии? В чем главные опасности формирующих стратегий?

Типы формирующихся рынков

Еще одно направление будущих исследований – изучение стратегий и процесса формирования стратегий на разных типах формирующихся рынков. Бытует мнение, что наилучшие стратеги играют в «правильную» игру (в том, что касается рыночных платформ, продукта, экосистемы). Они понимают основополагающие экономические принципы разных типов рынков и бизнес-моделей и соответствующим образом формируют стратегии. Тем не менее, основу ранее опубликованных исследований часто составляли масштабные системы, такие как позиционирование, ресурсы и возможности, которые не учитывали конкретные механизмы, действующие на рынках того или иного типа (Eisenhardt K.M. & Bingham C.B., 2017).

Одним из таких типов рынков является *экосистема*. Здесь на стратегию фокусной (рассматриваемой) фирмы влияют комплементоры наряду с фирмами, не связанными с конечными пользователями, а также с фирмами конечного потребления за счет расширения соответствующих технических механик и механизмов конкуренции (Adner R. & Karoor R., 2010). Инновации, например, могут потребовать совместных изобретений и сотрудничества партнеров

и поставщиков (Ozcan P. & Hannah D., 2020). Проблемой могут стать меры стимулирования. Р. Касадесус-Масанелл и Д. Йоффи (Kasadesus-Masanell R. & Yoffie D., 2007), например, анализируют двух комплементоров, которые зависят друг от друга в создании стоимости, но обладают противоречивыми предпочтениями в том, что касается ценообразования и сроков выхода новых продуктов. Следовательно, привлекательная в глазах одного партнера технология может не подойти другому. Подобное расхождение в стимулах может подорвать даже само формирование экосистемы (Ozcan P. & Santos F., 2015). В ходе будущих исследований стоит рассмотреть следующие вопросы: как возникает такое сотрудничество? Благодаря чему оно становится успешным? Также в рамках исследования можно спросить, при каких условиях будет отдано предпочтение той или иной конкретной стратегии. Как отмечают Д. Ханна и К. Айзенхардт (Hannah D. & Eisenhardt K.M., 2018) в своем исследовании развивающегося рынка коммунальных систем, основанных на использовании солнечной энергии, в рамках экосистемы существует несколько выигрышных стратегий. Так, например, три наиболее эффективных фирмы в этом секторе использовали разные стратегии. Один стратег успешно справился с рядом компонентов и преуспел в одной части экосистемы, но еще сформировал продуктивные партнерские отношения с комплементорами, отвечающими за другие компоненты. Другой придерживался системной стратегии, а потому учел все компоненты. В третьей фирме стратег ориентировался на узкие места, а потому фирма перемещалась по всей экосистеме, чтобы занять максимально выгодную позицию в решающие моменты времени. Хотя эти описания довольно убедительны, стоит глубже рассмотреть ряд вопросов: как работают данные стратегии? Когда следует использовать каждую из них?

Еще один тип рынка отличают *мощные институциональные силы* – к этой категории относятся, например, коммерческие рынки с участием государства, такие как энергетика и оборона, либо рынки с участием иных институтов, например, медицинские организации и университеты. Такие рынки зачастую играют решающую роль в момент столкновения с грандиозными вызовами, такими как изменение климата и демократизация образования (Volmar E. & Eisenhardt K.M., 2020). Как показали ранее опубликованные работы, фирмам на таких рынках обычно нужна гибридная форма организации и гибридные же стратегии, сочетающие несколько видов институциональной логики – зачастую принципиально новым образом. Баттильяна и Дорадо (Battilana J. & Dorado S., 2010), например, сравнивают две коммерческие микрофинансовые организации, выявляют значимость процессов найма сотруд-

ников и социализации. Данные процессы могут создать общую идентичность, которая позволяет уравновесить социальную миссию и коммерческую логику. Аналогичным образом А. Паче и Ф. Сантос (Pache A.C. & Santos F., 2013) изучают, как организации социальной помощи, изначально действующие на базе одной логики (социальная или коммерческая миссия), впоследствии приобретают признаки другой. В дальнейших исследованиях можно задаться вопросом о жизнеспособности других сочетаний логик, например, медицинской, образовательной или оборонной логики с коммерческой. Как можно структурировать их, чтобы повысить шансы фирмы на успех? Можно пойти другим путем, задавшись вопросом о том, как коммерческие фирмы могут повлиять на сильные институты. К. Гао и К. Макдональд (Gao C. & McDonald K., 2020) начали рассматривать, как фирмы, действующие в сфере персональной геномики, пытаются работать с федеральными органами исполнительной власти, чтобы повлиять на регуляторную политику и успешно реализовать стратегию совместного создания такой политики. Однако на данную тему предстоит провести немало исследований. Еще один путь – изучить, как фирмы с разной институциональной логикой, такой как социальная миссия и коммерческие цели, могут конкурировать за пользователей и ресурсы. Как, например, организации с социальной миссией конкурируют с коммерческими фирмами за пользователей?

Еще один тип рынка – *платформы*, подобные торговым площадкам вроде «ЭйрБиэндБи» (Airbnb) и «Убер» (Uber), а также продуктовые платформы вроде «Квикбукс» (Quickbooks) и «АйТюнс» (iTunes). Платформы занимают центральное место в деятельности многих быстрорастущих компаний (например, «Гугл» (Google), «Фейсбук» (Facebook), «Эппл» (Apple)) и обладают характерными экономическими особенностями, включая эффекты сети и стратегию влияния. Несмотря на наличие определенного прогресса в понимании стратегии утвердившихся платформ, о первоначальных стратегиях, с которых начинались данные платформы (зачастую на формирующихся рынках), известно куда меньше. Отт и Айзенхардт (Ott T.E. & Eisenhardt K.M., 2020) указывают на значимость колебаний принимаемых платформами решений: так, они начинают с ограниченной области узких мест (часто – с поставок), а затем постепенно начинают работать с другими стратегическими областями, после чего переходят к эффективному масштабированию роста. Вот только действует ли подобное колебание решений на других площадках? В отличие от торговых площадок продуктовые платформы, судя по всему, начинаются с разных стратегических мер и зависят в первую очередь от создания «сильного» продукта – ценного

самого по себе. Какими могут быть данные стратегические меры? Является ли наличие «сильного» продукта необходимым условием?

К другим типам рынков относятся рынки с экстремальными вызовами для технологий, такими как космические путешествия (например, «СпейсИкс» (SpaceX), «Блу Ориджин» (Blue Origin) и бизнес на базе технологий, где сочетается ИИ и физические товары, из-за чего решающее значение имеют товарно-материальные активы и прибыльная юнит-экономика (например, Stitch Fix, Rent-the-Runway) (Р. Тидхар и К. Айзенхардт (Tidhar R. & Eisenhardt K.M., 2020)). В целом суть в том, что формирующимся рынкам свойственны характерные экономические «игры», из-за чего стратегия и формирование данной стратегии могут сильно отличаться в зависимости от конкретной игры. Поэтому (и не только по этому) поводу можно широко ответить на ряд вопросов: каковы правила тех или иных игр? Как преуспеть предпринимателям, играя в ту или иную игру?

Процессы роста фирм

Третья возможность для будущих исследований – изучить процесс роста фирм на формирующихся рынках. Традиционные стратегические логики, такие как позиционирование и ресурсы, ставят прибыльность выше роста либо акцентируют значимость роста посредством выхода на смежные, почти не претерпевающие изменений рынки, соответственно. Тем не менее, рост является общей и зачастую главной задачей фирм на формирующихся рынках. Действительно, всем известен девиз «расти или умри». В некоторых работах на тему формирующихся рынков подчеркивается ряд условий роста, например, конкретные характеристики персонала фирмы (Beckman C.M., 2006; Eisenhardt K.M. & Schoonhoven C.B., 1990), а в других – результаты деятельности, такие как рутинизация структур (DeSantola A. & Gulati R., 2017). Тем не менее, вопрос о том, *каким образом* осуществляется рост фирм, остается малоизученным. Авторы некоторых недавно опубликованных работ указывают на важность успешного устранения узких мест, включая работу над доминирующей моделью и соответствием продукта рынку, чтобы обеспечить возможность роста и способствовать росту отдельных фирм (Eisenhardt K.M. & Bingham C.B., 2017; Bremner R.P. & Eisenhardt K.M., 2021). Более глубоко изучить узкие места означает сделать еще один шаг вперед. Вопросы могут быть следующими: что именно называют узким местом? У всех ли фирм на том или ином формирующемся рынке одинаковые узкие места? Еще один путь – изучить переход от венчурного предприятия (хорошо изученного явления) к молодой фирме (малоизученный следующий шаг). Вопросы могут

быть следующими: Какие критические изменения возникают в процессе данного перехода? В какой момент значимость приобретает рентабельность, а не просто рост? Как фирмы масштабируют свою деятельность для достижения прибыльного роста?

На более определенных рынках, где актуальны позиционирование и логика рычагов, проводят разграничение между выбором стратегии и ее последующей реализацией. Однако на формирующихся рынках это отличие значения не имеет, поскольку в процессе формирования стратегии они смешиваются. На самом деле решающее значение для конечной стратегии имеет уникальная деятельность фирмы, а система такой деятельности и есть способ создания стоимости.

Литература

Adner R., Kapoor R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal* 30(3): 306-333.

Battilana J., Dorado S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal* 53(6): 1419-1440.

Baum J.A.C., Calabrese T., Silverman B.S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal* 21: 267-294.

Beckman C.M., (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal* 49(4): 741.

Benner M.J., Tripsas M. (2012). The influence of prior industry affiliation on framing in nascent industries: the evolution of digital cameras. *Strategic Management Journal* 33(3): 277-302.

Bingham C.B., Eisenhardt K.M. (2008). Position, leverage, and opportunity: a typology of strategic logic linking resources with competitive advantage. *Managerial Decisions and Economics* 29(2/3): 241-256.

Bingham C.B., Eisenhardt K.M., Furr N.R. (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal* 1(November): 27-47.

Boeker W. (1989). Strategic change: the effects of founding and history. *Academy of Management Journal* 32:489-515.

Bremner R.P., Eisenhardt K.M. (2021). Organizing form, experimentation, and performance: innovation lessons from the nascent civilian drone industry. *Organization Science, conditional acceptance*.

Cattani G., Sads D., Porac J., Greenberg J. (2018). Competitive sensemaking in value creation and capture. *Strategy* 3: 632-657.

Davis J.P., Eisenhardt K.M., Bingham C.B. (2009). Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly* 54(3): 413-452.

DeSantola A., Gulati R. (2007). Scaling: organizing and growth in entrepreneurial ventures. *Academy of Management Annals* 11(2): 640-668.

Eesley C.E., Hsu D.H., Roberts E.B. (2016). The contingent effects of top management teams on venture performance: aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal* 35(12): 1798-1817.

Eisenhardt K.M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal* 32(3): 543-576.

Eisenhardt K.M., Bingham C.B. (2017). Superior strategy in entrepreneurial settings: Thinking, doing, and the logic of opportunity. *Strategy Science* 2(4): 246-257.

Eisenhardt K.M., Bourgeois L.J. (1988). Politics of strategic decision making in high velocity environments: towards a mid-range theory. *Academy of Management Journal* 31(4): 737-770.

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978-1988.

Eisenhardt K.M., Schoonhoven C.B. (1996). Resource-based view of strategic alliance formation: strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organization Science* 7: 136-150.

Felin T., Zenger T.R. (2017). The theory-based view: economic actors as theorists. *Strategy Science* 2: 258-271.

Fombrun C.J., Rindova V.P. (2001). Fanning the flame corporate reputations as social constructions of performance. In *Constructing Markets and Industries*. Oxford University Press New York, NY: 5-14.

Furr N.R. (2019). Product adaptation during new industry emergence the role of the start-up team pre-entry experience. *Organization Science* 30(5): 1076-1096.

Furr N.R., Eisenhardt K.M. (2021). Strategy and uncertainty resource-based view, strategy creation view and the hybrid them. *Journal of Management*^ forthcoming.

Gao C., McDonald K. (2020). Shaping nascent industries innovation strategy and regulatory uncertainty in personal genomics. Working paper, University of Michigan.

Gavetti G., Menon A. (2016). Evolution cum agency: toward a model of strategic foresight. *Strategy Science* 1(3): 207-233.

Hallen B.I. (2008). The causes and consequences of initial network position of new organizations: from whom entrepreneurs receive investments. *Administrative Science Quarterly* 53: 685-718.

Hallen B.I., Eisenhardt K.M. (2012). Catalyzing strategies and efficient the formation: how entrepreneurial firms obtain investment ties. *Academy of Management Journal* 55(1): 35-70.

Hannah D., Eisenhardt K.M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal* 39: 3163-3192.

Hargadon A.B., Douglas Y. (2001). When innovations meet institutions: Edison and the design of the electric light. *Administrative Science Quarterly* 46(3): 476-501.

Hiatt S.R., Carlos W.C. (2019). From farms to fuel tanks: stakeholder framing contests and entrepreneurship in the emergent U.S. biodiesel market. *Strategic Management Journal* 40(6): 865-893.

Kalkus K.M., Eisenhardt K.M., Tidhar R., Volmar E. (2020). Decoding the double helix: shaping v. adapting strategies in the U.S. personal genomics market. *Academy of Management Proceedings* 1: 16652-16662.

Katila R., Rosenberger J., Eisenhardt K.M. (2008). Swimming with sharks: technology ventures and corporate relationships. *Administrative Science Quarterly* 53: 295-332.

Lounsbury M., Glynn M.A. (2001). Cultural entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources. *Strategic Management Journal* 22: 545-564.

McDonald R.M., Eisenhardt K.M. (2020). Parallel play: startups, nascent markets, and effective business-model design. *Administrative Science Quarterly* 65(2): 483-523.

Mintzberg H., Water J. (1982). Tracking entrepreneurial strategy. *Academy of Management Journal* 25: 465-499.

Moeen M., Agarwal R. (2017). Incubation of an industry: heterogenous knowledge bases and modes of value capture. *Strategic Management Journal* 38(3): 566-587.

Navis C., Glynn M.A. (2010). How new market categories emerge: temporal dynamics of legitimacy, identity, and entrepreneurship in satellite radio, 1990-2005. *Administrative Science Quarterly* 55: 439-471.

Ott T.E., Eisenhardt K.M. (2020). Decision weaving: forming novel, complex strategy in entrepreneurial settings. *Strategic Management Journal*, 41(12): 2275-2314.

Ozcan P., Eisenhardt K.M. (2009). Origin of alliance portfolios: entrepreneurs, network strategies, and firm performance. *Academy of Management Journal* 52(2): 246-279.

Ozcan P., Hannah D. (2020). Forced ecosystems and digital stepchildren: reconfiguring advertising suppliers to realize disruptive social media technology. *Strategy Science* 5(3): 193-217.

Ozcan P., Santos F. (2015). The market that never was: turf wars and failed alliances in mobile payments. *Strategic Management Journal* 36(10): 1486-1512.

Pache A.C., Santos F. (2013). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal* 56(4): 972-1001.

Rindova V.P., Courtney H. (2020). Shape or adapt: knowledge problems, epistemologies and strategic postures under Knightian uncertainty. *Academy of Management Review*, forthcoming.

Rindova V.P., Martins L.L. (2018). From values to value: value rationality and the creation of great strategies, *Strategy Science* 3(1): 323-334.

Roure J., Maidique M.A. (1986). Linking prefunding factors and venture success: an exploratory study. *Journal of Business Venturing* 1: 295-306.

Santos F.M., Eisenhardt K.M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal* 52(4): 643-671.

Schilling M.A. (2018). The cognitive foundations of visionary strategy. *Strategy Science* 3: 335-342.

Shan W. (1990). An empirical analysis of organizational strategies by entrepreneurial high technology firms, *Strategic Management Journal* 11: 129-139.

Suarez F., Grodal S., Gotsopoulos A. (2015) Perfect timing? Dominant category, dominant design, and the window of opportunity for firm entry. *Strategic Management Journal* 36: 437-448.

Tidhar R., Eisenhardt K.M. (2020). Measure twice, cut once: scaling novel business models in the nascent online fashion industry. Working paper, Stanford University.

Volmar E., Eisenhardt K.M. (2020). Mavericks and diplomats: contrasting paths for strategy formation in nascent markets with strong intuitional forces. Working paper, Stanford University.

Zott C., Huy Q. (2007). Symbolic emphasizing: how entrepreneurs use symbolism to acquire resources, *Administrative Science Quarterly* 52: 70-105.

Zuzul T., Tripsas M. (2020). Start-up inertia vs. flexibility: the role of founder identity in a nascent industry. *Administrative Science Quarterly* 65: 395-433.

2.5. Интрапренеры – они повсюду, дайте им только время, чтобы проявить себя!

1. Google поощряет своих сотрудников к тому, чтобы 20% рабочего времени они тратили на идеи, которые им кажутся привлекательными и которыми они хотели бы заниматься. Благодаря этой практике Google постоянно получает новые продукты, такие как Gmail, Google Earth и Google Apps.

Приложения Google AdSense и AdWords были придуманы сотрудником компании, который получил за эту работу \$ 10 млн.

2. Артур Фрай – 53-летний инженер-химик, работавший в компании 3М, – свое личное время посвящал пению в церковном хоре. Его раздражало, что закладки в сборнике церковных гимнов все время падали на пол, когда он вставал для того, чтобы спеть. Фрай знал, что Спенсер Сильвер, другой химик из 3М, случайно получил клей с очень слабой адгезионной способностью. В принципе, такой клей никуда не годился, но он годился для Фрая. Он решил воспользоваться свойствами «плохого» клея, чтобы приклеивать и затем с легкостью отлеплять закладки в церковном сборнике. Поскольку 3М позволяет сотрудникам тратить 15% рабочего времени на их собственные проекты, Фрай воспользовался этим правом, чтобы поработать с закладками. Он изготовил образцы и раздал маленькие желтые листочки секретарям. Те были в восторге. Теперь продукт 3М известен под названием Post-it. В прошлом году компания продала такой продукции на сумму \$ 100 млн.

3. Кен Кутараги был сотрудником акустической лаборатории компании Sony, когда ему пришла в голову идея купить своей дочери игровую консоль Nintendo. Наблюдая за работой устройства, он был разочарован его примитивными звуковыми эффектами. С благословения Sony Кутараги разработал для Nintendo новую консоль с CD-ромом. Однако Nintendo не использовала эту разработку, и тогда Кутараги сделал для Sony отдельную игровую консоль – PlayStation. Первая версия PlayStation сделала Sony лидером рынка игровых консолей, а вторая версия продукта, PlayStation 2, стала самой продаваемой игровой консолью в истории рынка. Кутараги

затем основал Sony Computer Entertainment, одно из наиболее прибыльных подразделений Sony.

4. Компания W.L.Gore & Associates, известная, прежде всего композитной водонепроницаемой дышащей тканью Gore-Tex, позволяет сотрудникам тратить 10% рабочего времени на работу над их собственными проектами. Несколько лет назад компания экспериментировала с материалом ePTFE, аналогом тефлона, планируя использовать его для покрытия кабелей, используемых в аниматронике. Дейв Майерс, сотрудник медицинского подразделения компании, предположил, что этот материал можно также использовать для изготовления гитарных струн, и создал группу из маркетологов и производителей для работы над этим проектом. В начале работы Майерса хотела только сделать струны с таким покрытием более комфортными для гитаристов. Но упорные исследования рынка, которыми руководил Джон Спенсер, и более 15 тыс. тестов показали, что ключом к успеху должно стать другое свойство продукта: улучшение качества звука. Струны с новым покрытием были лишь немного комфортнее обычных, но их звучание длилось намного дольше. W.L. Gore запустила этот продукт под брендом Elixir Strings, став лучшим продавцом струн для акустических гитар и заняв второе место по продажам струн для всех типов гитар.

5. Один инженер из Далласа едва не был уволен из-за безуспешных попыток справиться с протечками, но изобретенное им попутно сопло для регулирования потока нефти сейчас используют все нефтяные компании мира.

6. Компания Caterpillar, чтобы решить проблемы с внутренней логистикой, создала подразделение Caterpillar Logistics, которое в настоящее время оказывает транспортные услуги в 25 странах и на шести континентах.

7. Алисия Ледли, помощник менеджера магазина Wal-Mart на Лонг Айленде, Нью-Йорк, на конференции в штаб-квартире компании в Арканзасе услышала о том, что планируется открытие медицинских клиник под крышей супермаркетов. Она предложила включить в число медицинских услуг тест на употребление наркотиков, который должны проходить все кандидаты на трудоустройство в Wal-Mart. Ледли знала, что кандидаты должны были проходить эти тесты в течение 24 часов после получения приглашения на трудоустройство. «Поскольку я сама работаю в одном из наших супермаркетов, я знаю, что это требование создает проблемы для тех кандидатов, кто пользуется общественным транспортом. Когда мы включили тест в перечень услуг внутренних клиник, менеджерам стало проще работать с кандидатами», – говорит она. В течение следующих пяти-семи лет Wal-Mart планирует открыть еще две тысячи таких клиник.

8. Занимаясь чисткой канавы рядом со своим загородным домом в Массачусетсе, Джим Линч пришел к мысли, что это занятие могло бы стать отличной работой для робота. «Это было похоже на то, что с точки зрения нашей компании роботы любят больше всего: тупую, грязную и опасную работу», – говорит Линч. В качестве старшего инженера-электротехника массачусетской компании iRobot Линч принялся мастерить различные прототипы, используя для этого, в частности, дуршлаг и электрическую отвертку. В сентябре 2006 г. настал его звездный час, когда на первом в истории компании семинаре такого рода каждому инженеру было предоставлено 10 минут, чтобы поделиться идеей нового продукта. Идея Линча получила «зеленый свет».

Источник: www.bnet.com/2403-1313070_23-196888.htm и www.bnet.com/2403-1313070_23-196890.htm

Раздел 3. НАБОР КЕЙСОВ

3.1. Базовый кейс: Dyson Appliances

Данный кейс основан на материалах, изложенных в монографии Тони Гранди¹. Кейс представлен в форме рассказа автора.

Dyson Appliances – успешная и прибыльная британская компания, которая ведет свою деятельность и осуществляет продажи на международном рынке. Основным продуктом компании являются пылесосы. Кроме того, она производит и продает ряд продуктов, основанных на принципе сверхбыстрого движения воздуха, такие как сушилки для рук, вентиляторы и фены для волос. В данном практическом примере описывается конкурентная динамика ее эволюции и рассматриваются будущие перспективы.

В примере делается акцент не только на будущей динамике, но и на исторической, на которой мы должны фокусироваться в рамках динамической конкурентной стратегии, в том числе на истории прошлого внешнего окружения, относительного конкурентного позиционирования (и стратегий). Пример составлен на основе данных, которые находятся в открытом доступе, личных интерпретаций и размышлений.

Краткая история конкуренции Dyson

Компания Dyson Appliances была основана в 1991 году британским конструктором и изобретателем Джеймсом Дайсоном и зарегистрирована под названием Barleta Ltd в Малмсбери, Сомерсет, Англия. В 2015 году продажи компании составили 1,74 млрд. ф. ст., а прибыль – 448 млн. ф. ст. при рентабельности продаж целых 25,7% – настоящая мечта экономиста. Но на самом деле, история началась еще раньше, с изобретения Джеймсом Дайсоном первого пылесоса без мешка в 1974 году.

Джеймс всегда питал страсть к конструированию новых изобретений и к тому времени уже создал легкий сверхбыстрый военный патрульный катер и ручную тачку с шаром вместо колеса (чтобы она не увязала в грязи). Но эти изобретения были незначительными по сравнению с его конструированием пылесоса нового типа. Тогда, в 1974 году, Джеймс купил пылесос Hoover Junior, и хотя пылесос был новым, он скоро стал терять свою эффективность, поскольку мешок Hoover использовался больше, чем теоретически не должно

¹ Grandy, T. (2018). Dynamic Competitive Strategy. Turning Strategy Upside Down. – Routledge London and New York.

было быть. Джеймс расстроился, распорол наполовину использованный мешок и обнаружил, что пыль, которая скопилась в мешке, забила его поры.

Посетив лесопилку, он увидел, что опилки на ней сметаются с помощью центрифуги, и догадался, что ему был нужен именно циклонный двигатель. Поэтому он сконструировал один из таких двигателей из картона и других материалов и обнаружил, что его новый пылесос неплохо работает.

В период между 1979 и 1984 годами Джеймс протестировал 5127 прототипов, пока не пришел к мысли о том, что у него есть модель, которую он может вывести на рынок. Лиха беда начало, но впереди был долгий и выбивающий из колеи период попыток коммерциализации, которая оказалась очень трудной и сопряженной с неопределенностью. Первый проданный продукт был произведен компанией, на которую он когда-то работал, – компанией под названием Rotork. Было продано всего 500 единиц Rotork Cyclone.

Его первая попытка коммерциализации была предпринята в 1984 году в сотрудничестве с американской корпорацией Amway, однако за несколько месяцев дело обернулось разочарованием, и Джеймс был вынужден восстанавливать свои патенты за плату.

В 1986 году он продал свой продукт под названием «G Force» через Apex Ltd, однако это совместное предприятие фактически не принесло каких-либо результатов. Следующим шагом было производство первого пылесоса Dyson, каким мы его знаем сейчас, компанией Phillips Plastics. Он был продан за 200 ф. ст., однако все пошло не так, как надо, и в 1993 году Джеймс разорвал соглашение, основав в Малмсбери свой собственный завод для производства DC01.

В 1996 году его продукт был показан в одном из лучших выпусков Money Programme, где он был представлен в сравнении с конкурентами. *На этом этапе Джеймс уже открыто утверждал, что отжал лидерство на рынке у компании Hoover.*

Во второй половине 1990-х годов компания Dyson расширила ассортимент своей продукции за счет цилиндрических и других моделей, предназначенных для уборки шерсти животных. В 1999 году она подала в суд на Hoover за нарушение патентных прав и выиграла дело, а в 2001 году компания была переименована в Dyson Appliances. Примерно в это время Дайсон запустил в продажу роботизированный пылесос и фиолетовую стиральную машину премиум-класса, двигаясь в направлении связанной диверсификации.

Шокирующим решением Дайсона стал перевод производства в Малайзию, что повлекло за собой множество неодобрительных комментариев СМИ из-за потери рабочих мест. По сведениям из Википедии, данный шаг позволил

снизить производственные затраты на 30%, и это действительно так, учитывая невероятно высокую маржу, которую сейчас получает Dyson.

Следующим шагом было усовершенствование технологии, когда на смену одиночного циклона первого поколения пришел циклон с семью камерами. Как говорится в одном источнике, возможно, не случайно, что именно в 2001 году, когда подходил к концу срок действия одного из наиболее важных патентов Дайсона, он задумался: «Разве это действительно так важно?»

В начале 2000-х Дайсон начал настойчиво продвигаться на международный рынок и вновь увеличил рентабельность своей компании, которая пострадала от реорганизации и падения продаж в Великобритании вследствие негативных комментариев СМИ.

В период после 2010 года компания быстро росла, в частности, благодаря своим зарубежным продажам, и главным образом в США. Изначально, выход Dyson на рынок США был омрачен трудностями, связанными с дистрибуцией, а также с очень высокой ценовой премией за продукт, к которому американские потребители и розничные торговцы не сразу привыкли. Я помню, примерно в 2000 году я проходил там какие-то курсы для руководителей высшего звена и использовал пример с компанией Dyson, для чего взял свой пылесос Dyson с собой (в качестве ручной клади! Охрана в аэропорту решила, что я шпион!), чтобы использовать его на мастер-классах для NCR на Среднем Западе и для Nokia в Калифорнии и Техасе. Никто из них никогда не видел пылесоса Dyson!

Изобретателю/предпринимателю всегда трудно отступить от работы по управлению компанией, которая становится все более и более сложноорганизованной, однако Джеймс, на мой взгляд, мудро занялся исключительно научно-исследовательской деятельностью и назначил для управления бизнесом как зрелой (но по-прежнему высокоинновационной) компанией профессионального генерального директора.

В этом, по моему мнению, заключается одна из главных движущих сил этой выдающейся компании сегодня, которая следует из выдающихся способностей Джеймса и лидирующей позиции бизнеса в его ранние годы.

После нескольких сомнительных набегов на роботизированный пылесос и фиолетовую стиральную машину, которые были, пожалуй, весьма сомнительными (я всегда задавался вопросом, какие стратегические маркетинговые исследования привели к решению изготовить традиционно белый бытовой прибор в фиолетовом цвете), Dyson расширил компетенции, с которых когда-то начинал, запустив более перспективный поток продуктов: компанию кормили аппарат для сушки горячим воздухом, безлопастной вентилятор, а также сверхбыстрые цифровые электродвигатели. В компании Dyson НИР всегда занимали

большую долю, что еще больше увеличивало рентабельность продаж в связи с трудностями с капитализацией партии товаров! В феврале 2017 года Дайсон объявил о создании нового крупного научно-исследовательского центра в Малмсбери на бывшей авиабазе RAF Hullavington, недвусмысленно выразив стратегическое намерение группы стать центром мировых технологий.

Последовательной темой в истории Dyson была непрекращающаяся серия судебных баталий с Hoover, Qualtex (в сражении за пылесос Vax) и Excel Dyer, которые подали в суд на Dyson за то, что компания, как утверждается, вводила в заблуждение своими утверждениями об относительном уровне производительности.

В документальном фильме BBC под названием «Dyson at Home» Джеймс Дайсон рассказывает историю своего второго (после военной лодки) начинания – о ручной тачке с шаром вместо колеса, стратегия дистрибуции которой была одним из ключевых факторов его раннего успеха с пылесосом Dyson. Из его комментариев видно, как он относился к своим начинаниям, – по крайней мере, изначально, – хотя позже он, конечно, станет намного более прагматичным в коммерческом отношении:

Я действительно не думал о деньгах. Это было не главное. Главное было – запустить изобретение на рынок и посмотреть, может ли оно иметь успех.

Сначала мы пробовали продавать продукт продавцам товаров для садоводства. Я нанял нескольких домохозяек, чтобы они занимались продажами, но над ними только смеялись.

Поэтому нам пришлось прекратить это дело. Затем я пытался продавать через Sunday Times и Mail, размещая в них небольшие объявления с изображением своей тачки, которые располагались где-то между рекламой лечения облысения и урологических прокладок. Я был совершенно поражен, когда один за другим начали поступать заказы.

Я доказал, что если вы хорошо проектируете продукт, то улучшение будет само себя продавать, если это улучшение подлинное.

Сейчас мы следуем поэтому весьма динамичному стратегическому пути развития более размеренно и углубленно, с тем чтобы почувствовать его поистине увлекательное течение.

Программа Money Programme на BBC, 1995 год

Мои комментарии выделены курсивом.

Вступительный комментарий:

На протяжении всего ретроспективного рассказа о выходе Dyson на рынок мы вновь и вновь сталкиваемся с весьма консервативными мировоззре-

нием, которое демонстрирует, в частности, компания Hoover, будучи, судя по всему, особенно болезненно затронутой новым выскочкой – компанией Dyson.

Следует отметить, что в своей ранней работе о стратегии я назвал такое мировоззрение «отраслевым» – то есть «убеждениями, допущениями и ожиданиями, которые разделяются внутри отрасли»:

ИНТЕРВЬЮЕР ДЖАНЕТ ТРЕВИН: «Новый революционный аппарат Dyson не только не дешевый: он опережает своих конкурентов, таких как Panasonic, а компанию Hoover, которая заведовала уборкой на этом рынке много лет, перевела в оборонительное положение. Новшество состоит в том, что ни в одной из машин (Dyson) нет мешка для сбора пыли».

ДЖЕЙМС: «Большинство наших конкурентов признают, что это прорывная технология и она весьма интересна, и она по сути такова».

МАЙК РАТТЕР, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ, ЕВРОПЕЙСКИЙ РЕГИОН, HOOVER: «Начнем с того, что Hoover работает на рынке с 1919 года. С тех пор было много конкурентов – «метеоров», которые оказывали свое краткосрочное влияние и исчезали. Dyson – всего лишь один из них (курсив мой)».

АДАМ ФОРМЕЛЬ, ДОКТОР МЕДИЦИНСКИХ НАУК, PANASONIC: «Что касается нас, то проделанная нами работа не принесла каких-либо особых преимуществ по сравнению с более традиционными продуктами».

Panasonic вторит позиции Hoover

ИНТЕРВЬЮЕР: «Получается, он не лучше?»

АДАМ ФОРМЕЛА: «Он определенно не лучше любого из продуктов Electrolux».

Похоже, что только Panasonic воспринимает Dyson всерьез

КОЛИН ДЕВОНШИР, МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДУКТАМ, PANASONIC: «Это самый продаваемый продукт в Великобритании, и «показатели продаж действительно поражают: он уже сейчас является самым продаваемым продуктом в Великобритании и реализуется в объеме два к одному относительно всех других производителей».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Этот новый выскочка угрожает всем производителям и их многомиллионным прибылям, и даже самой науке, на основе которой они выстраивали свои империи в течение полувека, что повергает их в смятение».

Теперь переходим к обсуждению одной из надписей, которые раньше ставились на ручки каждого нового Dyson: «Прощайтесь с мешком для сбора пыли»: это заявление изначально составляло основу отличительной системы ценностей клиентов Dyson.

ИНТЕРВЬЮЕР: «Это суть угрозы (со стороны Dyson): «Попрощайтесь с мешком для сбора пыли». Это революция, и он намерен вытереть ноги об своих конкурентов. Они (*конкуренты*), с другой стороны, говорят, что это временный маркетинговый трюк, который будет отброшен в сторону традиционными сильными игроками. Он (*пылесос Dyson*), может, и выглядит необычно, но, по словам компании Dyson, он на 100% эффективен... пыль всасывается снизу, как у других пылесосов, но, попадая в циклон, она фактически оказывается в воздушной центрифуге, вращающейся со скоростью до 920 миль в час. Он отделяет грязь, отбрасывая ее на стены циклона. Чистый воздух выходит через трубу наверху, мусор остается внутри, и вы выбрасываете только мусор, а не мешок с мусором».

«И именно эта концепция ввела других производителей в штопор».

ДЖЕЙМС ДАЙСОН РАССКАЗЫВАЕТ ИНТЕРВЬЮЕРУ: «Я помню, как-то пылесосил дома, и понял, что пылесос плохо всасывает, поэтому я заменил мешок, но обнаружил, что после того, как он убрал одну комнату, сразу же потерял мощность всасывания. Я пришел к выводу, что причина этого была в том, что поры мешка были забиты, хотя сам мешок был почти пустой. Поэтому я искал какие-то альтернативные технологии, пока не пришел к технологии циклона... Я был в восторге от того, что пылесос (в моей новой версии) отлично работал».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Компания Dyson захватила более четверти британского рынка несмотря на то, что ее продукт в два раза дороже самых популярных пылесосов. У него (*у Hoover*), как поставщика королевского двора, была лучшая позиция практически беспрерывно с 1922 года» (73 года до настоящего момента)».

Когда я впервые увидел эту программу, то был поражен феноменом Dyson: мне казалось, что в структуре конкурентного пространства произошел временной разрыв, который сдвинул силы гравитации к Dyson и от традиционных игроков.

МАЙК РАТТЕР (HOOVER): «Мешок не засоряется, он не приводит к какому-либо снижению силы всасывания, а мощности у нас как минимум на 50% больше, чем у Dyson Cyclonic».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Значит, то, что он говорит, неправда, и засорение пор не приводят к засорению мешка?»

МАЙК РАТТЕР (HOOVER): «Он, возможно, говорит о технологии 1970-х, однако с тех пор технологии значительно продвинулись вперед».

Из этого не ясно, отрицал ли Майкл Раттер очевидные преимущества Dyson перед публикой, или же он на самом деле обманывал сам себя.

ИНТЕРВЬЮЕР: «Это, может быть, к делу не относится, но сам рынок пылесосов с мешком (в Великобритании) огромен и оценивается в примерно 100 миллионов ф. ст. в год.

У всех основных игроков есть доля этого рынка, поэтому они хотят проводить с него компанию Dyson».

Пример Dyson прекрасно иллюстрирует качественное различие между рынком новых товаров и вторичным рынком послепродажного обслуживания. Что касается последнего, связывающего клиента с конкретным поставщиком, то силы Портера будут делать его гораздо более привлекательным из-за очень низкой переговорной силы покупателей. Покупатели будут более подвержены тому, что их станут эксплуатировать (как на рынке традиционных пылесосов Hoover). Такой удобный рынок, конечно, повысит угрозу проникновения новаторов-разрушителей.

ИНТЕРВЬЮЕР: «Первоначальный импульс обеспечило сарафанное радио, однако нем сомнений в том, что Dyson применял более сложные маркетинговые методы».

ELECTROLUX: «Он предлагал продавцам розничных магазинов взять продукт с собой и использовать его у себя дома, благодаря чему они были уверены в продукте. Поэтому они не боялись подходить к покупателям и демонстрировать им этот товар».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Это не то, что они обычно делают, не так ли?»

ELECTROLUX: «Да, они так обычно не делают, и мне жаль, что я не догадался так поступать первым».

МАЙК РАТТЕР, HOOVER: «Я думаю, что он хороший изобретатель; он был очень хорош в маркетинге и бросил вызов моей организации. Моя организация и я, как и подобает моему характеру, реагируем агрессивно, и мы устраним г-на Дайсона со своей территории».

Мы вновь возвращаемся к теме удовлетворенной, сговорчивой конкурентной структуры:

ИНТЕРВЬЮЕР: «Dyson приходил со своей идеей к Hoover, Electrolux и Panasonic и остальным «тяжеловесам», но все они смеялись над ним».

ДЖЕЙМС ДАЙСОН: «Я не думаю, что они действительно заинтересованы в моей технологии, и именно это толкает меня вперед. Я думаю, что они больше заинтересованы в зарабатывании денег и защите своего рынка, а также в зарабатывании денег на продаже мешков».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Они остановились на достигнутом?»

ДЖЕЙМС ДАЙСОН: «Именно так, остановились на достигнутом!»

ИНТЕРВЬЮЕР: «Инженеры-конструкторы Hoover в Глазго более традиционны: они тоже работают над новыми моделями, но с мешками». Они говорят, что безостановочно ищут новые способы собрать миллиарды собачьих волос и обломки ежедневно разваливающегося мира, но Dyson привел их в ужасное потрясение».

МАЙК РАТТЕР, HOOVER: «Hoover должен ответить на все вызовы; так, в начале нового года Hoover представит новые модели в таких цветах, как желтый, тропический зеленый и ярко красный, которые очевидно соответствуют модным тенденциям».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Разве важно, чтобы цвет был желтым?»

МАЙК РАТТЕР, HOOVER: «Желтый цвет – это всегда важно».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Но это ведь Dyson изобрел желтый пылесос? Разве нет?»
(С усмешкой) «До появления Dyson еще никто еще не выпускал желтый пылесос».

Могло показаться, что, столкнувшись с такой принципиально сложной конкурентной атакой, какую описывал Сунь-Цзы в «Искусстве войны», Hoover в ответ хватается за соломинку. Hoover, судя по всему, упустил здесь суть: избавление от хлопот и необходимости покупать мешки в сочетании с обещанием большей стабильности всасывания, ультрасовременностью продукта и его эмоциональной ценностью более чем перевешивают цену, которая превышает обычную в два раза.

МАЙК РАТТЕР, HOOVER: «Все рады признавать эти изобретения Джеймса, но, честно говоря, мы хвалим их подобно тому, как, например, использование в автомобилях желтого цвета».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Hoover был доволен тем, что понимал, что делает, отказывая Дайсону. Каждую неделю они предпринимают массу попыток произвести на свет пылесос, который сдвинет землю. Они понимают, хорош ли продукт, когда его видят, а Dyson они видеть не могли. Но теперь они беззастенчиво признаются, что хотели бы задушить то, что произвел на свет Dyson, еще при рождении».

МАЙК РАТТЕР, HOOVER: «Для принятия новых технологий есть две причины. Первая состоит в том, чтобы добавить ее в свой ассортимент продукции, а вторая – забрать ее с прилавка, чтобы никто не мог ее использовать. Мы действительно считаем, что наши продукты превзошли Dyson по всем ключевым функциям. Тем не менее, я сожалею, что Hoover как компания не забрала этот продукт с прилавка. Он бы лежал где-то и никогда бы не использовался».

Что являет собой шокирующее признание в неконкурентном поведении.

ИНТЕРВЬЮЕР: «Ну а сейчас? Сейчас Вы стали бы рассматривать подобную технологию циклона?»

МАЙК РАТТЕР, HOOVER: «Ну, у нее есть определенные преимущества, которые он использовал, но они запатентованы. Так что если он и решил пойти по этому пути, мы не можем, потому и не будем».

ДЖЕЙМС ДАЙСОН: «Ну, это приятно слышать. Но я считаю, что если они не избавятся от мешка, то у них будут реальные проблемы. Мы считаем, что они не могут (обойти патент)».

ИНТЕРВЬЮЕР: «Получается, они в тупике?»

ДЖЕЙМС ДАЙСОН: «Похоже на то» *(посмеиваясь)*.

В том момент, когда я смотрел это по телевизору, у меня возникали смешанные мысли: с точки зрения стратегии, Hoover и другие производители не могли полагаться на свои привычные конкурентные рецепты, с тем чтобы либо остановить дальнейшее размывание своей доли рынка компанией Dyson, либо уменьшить ее прибыль. С другой стороны, Dyson не мог предположить, что оппозиция не предпримет попыток как-то обойти патент на циклон. Я был уверен, что так оно и будет.

Мне также не дает покоя мысль о том, не пытается ли Hoover намеренно заставить Дайсона поверить в то, что тот в безопасности, работая при этом круглосуточно. В целом, я не думал, что Hoover разыгрывал именно эту карту, и считал, что угроза имитации исходила, скорее всего, от Panasonic или Electrolux. Но у меня был и другой сценарий, по которому г-ну Раттеру пришлось бы менять работу или увольняться в связи с недовольством его работодателей в том, что он не смог перенять преимущество! Во всяком случае, никогда не думайте, что конкурентные структуры статичны: исходите из того, что они динамичны.

МАЙК РАТТЕР, HOOVER: «У него впереди есть еще где-то 18 месяцев прибыльности от «денежных коров»; по окончании периода наступит кризис. Предпримет ли он шаги для того, чтобы из небольшого нишевого игрока стать мультибрендовым? Если он сможет это сделать, то у него появится шанс выжить. Если нет, то ему придется сделать то же самое, что и с другими его предприятиями: продать их и обратиться к другому потоку изобретений».

Опять же, кто какие карты здесь разыгрывает? Посылал ли Майкл Раттер слабый сигнал о том, что Hoover может найти источники финансирования, чтобы его выкупить? Скорее всего, нет, поскольку такой шаг мог, в первую очередь, привлечь внимание антимонопольных органов. Более

вероятно, что Hoover был настолько обескуражен конкурентной атакой, что предпочитал просто фантазировать о том, что угроза просто возьмет и исчезнет каким-то образом. В стратегическом плане было просто неправильно списывать Dyson в нишевые игроки (если рынок удовлетворен только двумя или несколькими продуктами, то это обеспечивает прежде всего большую экономию от масштаба и простоты). Что еще более важно, компанию с долей рынка 25% (а если судить по объему продаж, то цифра была бы еще больше, учитывая, что Dyson стоит в два раза дороже), нельзя назвать «небольшим игроком»».

Успех Dyson в 1993–1996 годах нельзя назвать никак иначе, кроме как ошеломляющим, поскольку он пришел от отсутствия позиции вообще на рынке не только к получению патентов, которые, очевидно, предотвращали быстрое копирование его технологии без мешка для пыли, но и к созданию бизнес-модели, которая была компактной, сфокусированной, свежей и в целом обеспечивала значительную эмоциональную привлекательность, которая сама по себе дарила ему несколько лет лидерства над конкурентами. **Он был как медоед!**

Изучение именно этого примера привело меня к созданию метода, родственного анализу «рыбья кость», а именно – анализу «вилочковая кость», который мы видим на рис. 3.1.

В этом анализе «вилочковая кость» мы видим ряд взаимно усиливающих конкурентных преимуществ, таких как отсутствие мешка, премиальная цена (а значит, качество и престиж), простой ассортимент продукции, позитивное освещение в СМИ и т. д. Кроме того, я показал и некоторые другие предпосылки дальнейшего успеха, такие как допущение об отсутствии имитации Dyson конкурентами и дальнейшее позитивное освещение в СМИ.

Уже в 1997 и 1998 годах я чувствовал, что многие из этих преимуществ были подвержены потенциальным рискам или как минимум могли быть размыты. Мы вернемся к ним в последующем разделе, посвященном интерпретации и оценке материалов программы Money Programme.

Некоторый комментарий к программе Money Programme

Интерактивная дискуссия, которую вела превосходный интервьюер Джанет Тревин, довольно наглядно продемонстрировала мировоззрение отрасли и то, как его разрушил агрессивный новичок – компания Dyson – подобно медоеду. Очевидно, что в первую очередь Hoover, а в меньшей степени – другие игроки были сильно потрясены воздействием и последствиями его атаки. В целом, они реагировали как замерзшие животные. Но опасность, которую

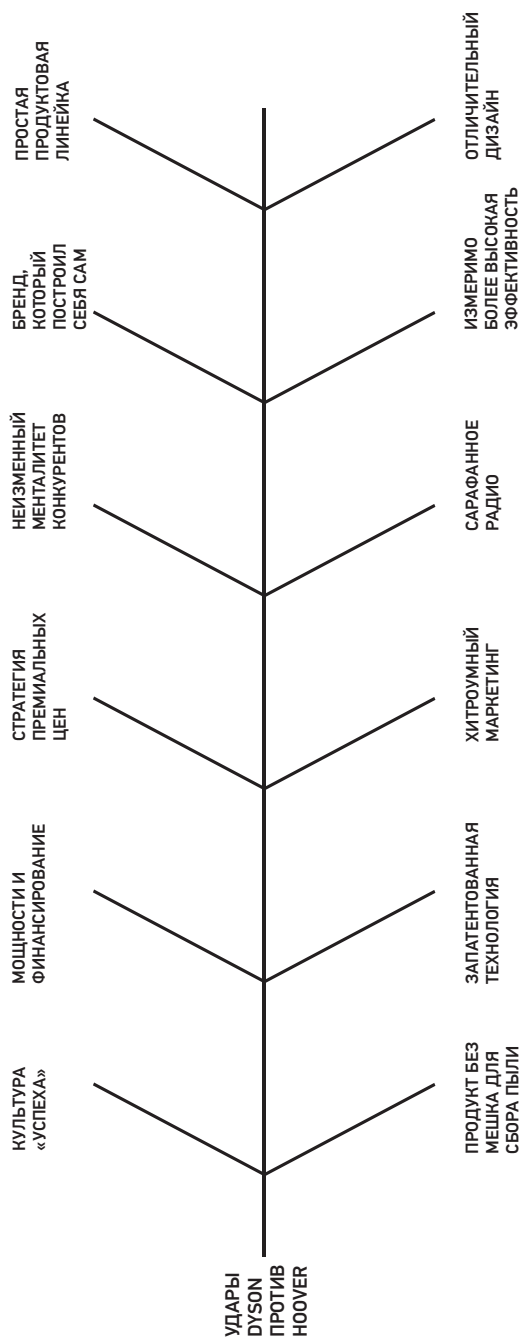


Рис. 3.1. Анализ «вилочковая кость»

я чувствовал тогда, заключалась в том, что, одержав такую ошеломляющую победу, Dyson мог остановиться на достигнутом.

Я также чувствовал, что другие игроки могут для отражения атаки использовать более стратегические пути по сравнению с теми, что у них были на настоящий момент. Я решил, что имеет смысл провести моделирование этого будущего.

В то время я проводил где-то шесть прорывных курсов «Прорывное стратегическое мышление» ежегодно и еще четыре аналогичных («мини-МВА») курса в Лондоне. Примерно в течение 10 последующих лет вместе с большим количеством руководителей высшего звена я моделировал практический пример с компанией Dyson и его конкурентами, наверно, около ста раз по каждой из четырех подгрупп (Dyson, Hoover, Electrolux, Panasonic или новый участник), чтобы получить представление об их «степенях стратегической свободы/вариантах/ стратегическом намерении/оценке вариантов, а также о том, как могут преуспеть новые рыночные и конкурентные структуры.

Таким образом, мы составили, наверно, сто сценариев в целом и четырехста профилей конкурентов!

Я также следил за прессой и делал вырезки о том, что говорилось обо всех игроках.

После изучения основ успеха Dyson я обычно просил руководителей «подумать, как клиент», а также подумать о покупательском опыте и покупательской ценности.

Хотя в то время я не использовал метод «Оптопус» ценностей, я выделял для слушателей такие вещи, как:

- Эффективность;
- Дизайн;
- Вес (многие пылесосы Dyson были довольно тяжелыми);
- Статус и стиль;
- Надежность;
- Провод;
- Собачья шерсть и пылевые клещи;
- Удаление пыли без использования мешка.

Это были четыре полезных переменных (см. рис. 3.2).

После того, как я недавно посетил новый магазин недалеко от Марбл-Арч, Лондон, я бы определенно добавил «мода» к пункту «статус и стиль жизни»: продукт не только функционален, но и выразителен.

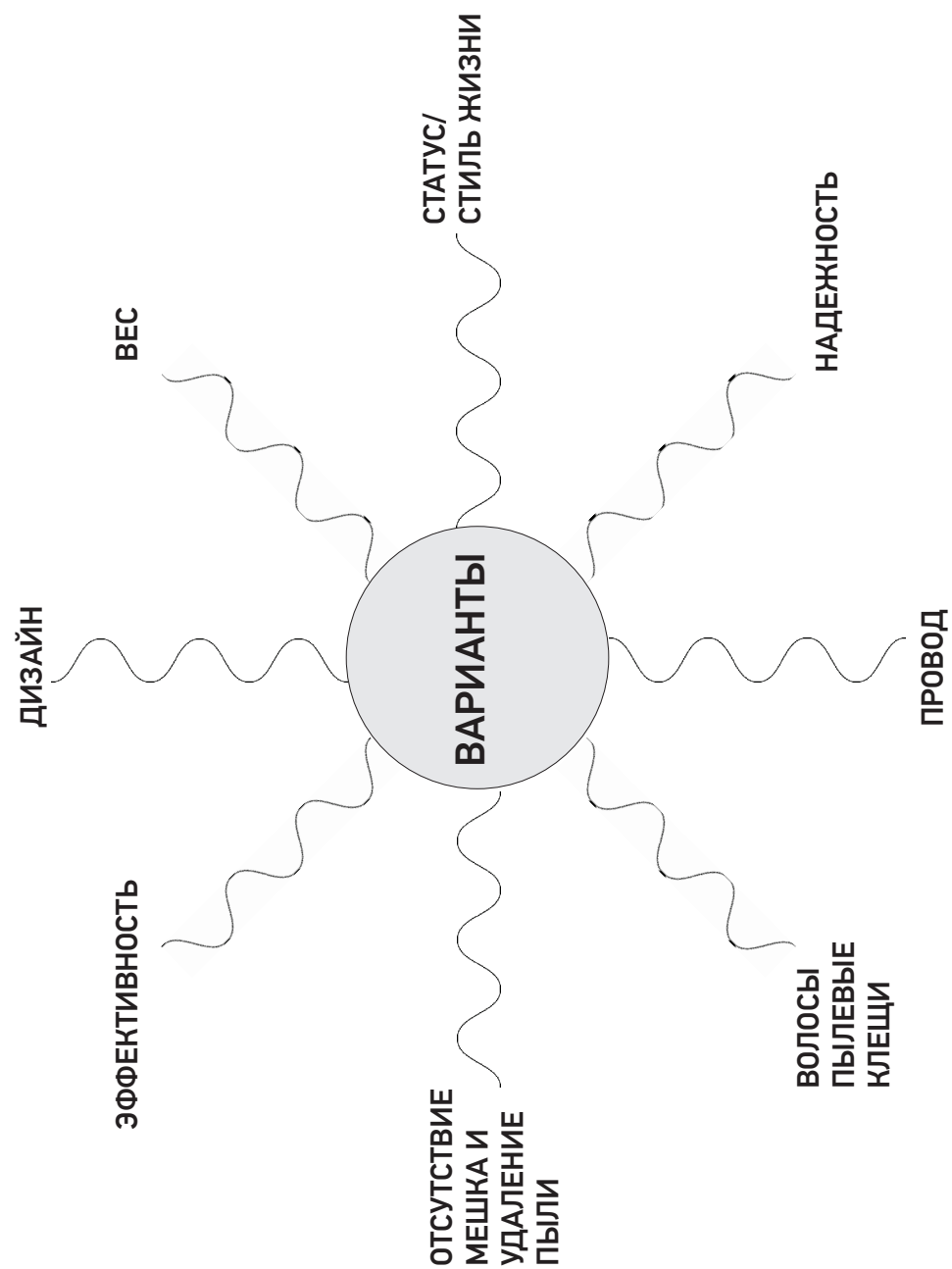


Рис. 3.2. «Оптопус» ценностей – пылесосы Dyson

Далее я предложил руководителям нарисовать картину того, как выглядит их конечный продукт и того, как целевой потребитель делает с ним что-то увлекательное: такая картина называется «Комплексное представление» (не мое изобретение).

Наконец, на эту структуру можно наложить измерения более общего «Оптопуса», о которых также стоит подумать, например:

- Сегментация потребителей;
- Новые области потребительской ценности – например, другие продукты;
- Сегментация рынка – например, по областям промышленного применения.

Все вместе они привели к рождению огромного многообразия идей, которые оценивались с помощью Матрицы стратегических альтернатив и других методов «глубокого погружения», которые мы исследовали ранее в книге. Вот некоторые из интересных и часто возникающих идей:

- Вес: люди небольшого роста, пожилые люди и некоторые женщины часто жаловались на то, что большинство пылесосов Dyson были слишком тяжелыми и громоздкими: это наводило на мысль о создании модели «Dyson Lite».

- Провод: этот вопрос я поставил бы в своем списке сразу после избавления от мешка. Я провел исследования эргономических принципов личного использования Dyson, результаты которых показали, что где-то 15%–20% времени, в течение которого я пользовался этим пылесосом, было потрачено и 35% разочарования было связано с необходимостью перемещать провод не только для маневрирования во время уборки, но и для подключения его в разные розетки. (Я вернусь к этой идее позже).

- Статус и стиль жизни: можно использовать самые разные варианты специальных серий, например, «Dyson club», персонализацию Dyson (как у компьютеров Dell, которые можно изготовить в определенном цвете и т. д.). Пылесосу можно дать имя, что повысит эмоциональную ценность и лояльность.

- Отсутствие мешка и пыль: возможность такого устройства, при котором пыль была бы не видна, и оснащенного при этом датчиками пыли.

- Персонализация: визуализация такая же, как 17 лет назад, но в представленном не так давно продукте с иначе окрашенными соплами бесшнуровой модели топовой комплектации, V8.

Действительно важным, пусть даже и очевидным, моментом здесь является то, что хотя Dyson уделяет большое внимание технологии и функциональности, которые лежат в основе тщательно спланированных стратегий, существ-

вует параллельная, эмерджентная конкуренция по эмоциональной ценности. Обладание пылесосом Dyson (за некоторыми исключениями; кому-то они не понравились) порождает очень сильную эмоциональную привязанность и лояльность. Таким образом, мы видим здесь очень сильную связь между данным практическим примером и последней главой об эмоциональной ценности.

Dyson с 1999 по 2002 год

В течение этого периода, когда бизнес все еще рос, я обнаружил признаки, которые, как мне показалось, можно было интерпретировать как «слабые сигналы» Ансоффа.

Мои первые заметки в качестве стороннего антрополога были сделаны у отраслевого ритейлера John Lewis, популярного в период около 1999 года. Мой тогдашний партнер (вторая врио жены) была поглощена покупками (ее вообще поглощали покупки и ноутбук), и я сказал: «Дорогая, ты не возражаешь, если я схожу в магазин электрики и посмотрю, как там продажи пылесосов?»

«Конечно, нет», – ответила она и, наверное, обрадовалась, что я наконец, исчезну, так как наши отношения очень рано достигли кульминации и к тому времени, на мой взгляд, находились в «затяжном упадке», как сказали бы экономисты.

Поэтому я отправился напрямик туда и, притаившись за какой-то вешалкой с одеждой недалеко от отдела бытовой техники, стал прислушиваться к диалогу между одной парой и продавцом, которые спрашивали его о том, что есть у Dyson относительно остальных конкурентов.

В те дни люди действительно говорили о пылесосах Dyson – они определенно были одной из тем обсуждения на званных обедах в домах среднего класса. Многие хранили этот пылесос прямо в коридоре, полагая, что у него симпатичный дизайн или считая его очевидным символом статуса. Тогда я жил в шикарном районе на юго-востоке, где он был такой же частью «показного» потребления, как BMW на парковке у дома.

Разговор шел примерно так (имена я выдумал):

Г-Н СМИТ: «Можно задать Вам несколько вопросов о пылесосах, поскольку мы знаем, что есть разные варианты, и это сбивает с толку».

Г-ЖА СМИТ «Да, и некоторые из новинок достаточно дорогие».

ДЖО (ПРОДАВЕЦ) «Конечно, какие Вас интересуют?»

Г-Н СМИТ: «Ну, давайте начнем с пылесоса Dyson, который стоит вон там, можете о нем рассказать?»

ДЖО: «Ну, это лидер продаж, и мы первыми начали продавать эту модель в Соединенном Королевстве; она пользуется большим успехом».

Г-Н СМИТ: «А что это за желтые штуки вон там?»

ДЖО: «Это фильтры».

Г-ЖА СМИТ «Их не нужно менять?»

ДЖО: «Нужно. Их меняют как минимум раз в год».

Г-Н СМИТ: «Сколько они стоят?»

ДЖО: «20 фунтов в год».

Г-Н И Г-ЖА СМИТ ВМЕСТЕ: «Да уж...»

Г-ЖА СМИТ «А что еще хорошего у Вас есть?»

ДЖО: «Ну, у нас есть еще модели Miele, которые пользуются довольно большим успехом; на прошлой неделе я продал их больше, чем пылесосов Dyson».

На этом я в шоке ушел из магазина. Интерпретируя услышанное, я пришел к выводу, что Dyson либо воспроизвел поток доходов от продажи мешков в другой форме, либо не смог (на тот момент) разработать бессменные фильтры. В любом случае я чувствовал, что Dyson проявляет некоторые ранние признаки утраты своего конкурентного и культурного преимущества.

Второй слабый сигнал я уловил, когда преподавал в своей тогдашней бизнес-школе – у Крэнфилдской школы менеджмента был большой комплекс для подготовки управленческих кадров в новом здании. Там был большой атриум, где преподаватели собирались между собой, философствуя о чем-нибудь в свободное от преподавания и администрирования время, – неважно, не мое дело. Я приезжал там, чтобы учить, а когда не учил, то мог быть в любом другом месте планеты.

Как бы то ни было, однажды случилось так, что я болтался без дела и случайно услышал, как студент МВА сказал, что работает в Dyson. Поэтому я спросил его: «Как там идут дела и как поживает Джеймс?»

Ответ меня удивил:

На данный момент, мы наняли очень многих руководителей со стороны, и сейчас, на мой взгляд, мы являемся лидером рынка и т. д.; то есть установка в компании – на то, что необходимо нанимать людей, которые уже работали в крупных компаниях.

Но я думаю, что к нам приходит все больше и больше людей, чьи политические навыки важнее, чем другие навыки. Мы, как мне кажется, – и это только мое личное мнение, – усваиваем культуру более старой и зрелой корпорации.

Я поблагодарил его за комментарий и сильно задумался над ним, поскольку услышанное соответствовало возможной гипотезе о приближении некоего снижения конкурентоспособности.

Меня беспокоили и другие вещи: так, пресса, которая всегда стояла за спиной компании Dyson, теперь начала то и дело выпускать критические истории о несчастных клиентах. Согласно одной высосанной из пальца истории, *кто-то всерьез решил, что со шлангом случилось что-то не так, и Dyson на самом деле ударил его. Он упал и получил травму, поэтому пытался добиться компенсации за нападение!*

Примерно тогда я сам составил несколько сценариев будущей траектории развития Dyson. К тому времени на рынок было запущено много других моделей с технологией циклона, которые бросили вызов своему основоположнику, и мне кажется, что именно тогда срок действия его основного патента подходил к концу. По моему сценарию все шло так:

- В течение следующих 18 месяцев конкуренция в Соединенном Королевстве усиливается, и Dyson оказывается под давлением.
- Джеймс решает, что его базовая стоимость слишком высока, начинаются увольнения.
- Некоторые из наиболее квалифицированных сотрудников Dyson решают покинуть компанию.

Хотя я не совсем понял, в какой форме проявится пауза в конкурентном продвижении Dyson, внешние события приняли оборот, весьма схожий с обозначенным. Самое громкое решение Дайсона о переводе производства в Малайзию привело к намного большим потерям рабочих мест, чем я себе представлял, и обеспечило ему негативную рекламу в СМИ, в том числе в некоторых выпусках новостей, передаваемых в пиковое время. Мало того, что потери рабочих мест отрицательно сказалась на отчете о прибылях и убытках: они вызвали также недвусмысленную ответную реакцию рынка, из-за которой продажи в Соединенном Королевстве начали буксовать. По сообщениям СМИ, в то время прибыль Dyson значительно упала (но было неясно, в какой степени ограниченная маржа была связана с затратами на реструктуризацию).

Тогда я чувствовал, что Dyson может побороться за то, чтобы вернуться на свой путь, и что Dyson может предпринять попытки развития в организационном плане. Мне казалось, что им нужно перейти от предпринимательской технологической организации с весьма харизматичным лидером-самоучкой, выстроенной по принципу «сверху вниз», к сбалансированной управленческой команде во главе с профессиональным директором. Несмотря на свою систематичность и коммерческую направленность, компания смогла сохранить большую долю изначальной гибкости мышления, поведения и действий, что было связано с воздействием конструкторской и инженерной искры Джеймса.

Я ошибался: Dyson перераспределил свои силы и отыгрался вдвое, особенно после 2010 года, когда он добился впечатляющего роста продаж и восстановил свой прежний уровень сверхвысокой прибыли.

Кроме того, компании Dyson удалось привести в порядок свои дела в международной деятельности, которая когда-то начиналась с нескольких шатких стратегий. В том числе, Dyson наладил свою деятельность в США – на кладбище британских компаний, которые идут на этот рынок, думая, что раз они говорят по-английски (а так ли это на самом деле? Ну, и да, и нет), что их коммерческая культура схожа.

Конечно, эта культура отличается, как и экономические и конкурентные структуры этих стран.

Я тогда отметил одну вещь: Dyson естественным образом стремился отыскать другие возможности коммерческого применения технологии, однако многие из них имели смешанный успех. Так, около 2000 года Dyson разработал «концептуальную» роботизированную модель пылесоса с дистанционным управлением, которая была предназначена для уборки всего дома, хотя требовала ручного вмешательства для уборки лестницы.

В видео того времени Джеймс описывает свой чудо-продукт и в конце утверждает, «что это – пылесос будущего: в конечном итоге, такой будет в каждом доме». Я бы не смог позволить себе продукт по такой цене, но у меня была Roomba, конкурент стоимостью 200 ф. ст., с которой я играл в атриуме Крэнфилдской школы, и эта игра вызывала большой интерес и множество эмоций, поскольку менеджер не мог видеть, кто управляет роботом!

Обычно я показывал это видео при моделировании в рамках изучения примера из практики и задавал своим слушателям два ключевых вопроса:

1. Посчитали бы Вы такой концепт привлекательным?
2. Если исходить из того, что пылесос сделал свою работу, то сколько бы Вы заплатили за это?

Ни в одном случае я не получил однозначно положительного ответа на первый вопрос, и это говорило о том, что размывания рыночной кривой, как было с появлением оригинальной безмешковой модели DC01, не произойдет. И когда я задавал вопрос 2, то получал ответы в диапазоне от 200 ф. ст. (тогдашняя цена обычного пылесоса Dyson) до максимум 500 ф. ст. Это было действительно интересно, поскольку в прессе было высказано предположение, что устройство будет стоить 2 500 ф. ст.! На это я обычно говорил так:

В стране найдется, наверно, три человека, которых предположительно устроит цена в 2 500 ф. ст.:

1. Королева, но ей этот пылесос время не сэкономит, поскольку у нее есть слуги, так что этот вариант сомнителен;
2. Пош из Spice Girls – Виктория Бэкхем;
3. Я сам, только для использования робота в качестве демо-модели, и то по цене, не превышающей 1 000 ф. ст.

Возможно, это была просто игра на «богатом» секторе рынка, и да, я мог себе представить возможность реализации модели через Harrods по этой супер-премиальной цене, но мне казалось, что это все же чересчур высокая премиальная цена. А что, если проникнуться моей одержимостью стратегическими альтернативами и философией «Никогда, никогда не идите от проблемы к решению, не избороздив пространство ответов на вопрос «Каковы мои альтернативы?»» и не продавать его для начала по цене около 500 ф. ст. за штуку? Даже если первые 500 штук принесут убытки по 300 ф. ст. каждый (при совокупных затратах в 800 ф. ст.), то потери на следующих 500 штуках составят по 200 ф. ст., а точка безубыточности будет достигнута на отметке примерно 3 000 штук. Инвестиции во входные потери были бы следующими:

$(500 \times 300 \text{ ф. ст.}) + (500 \times 200 \text{ ф. ст.}) + (500 \times 100 \text{ ф. ст.}) = 15\,000 \text{ ф. ст.} + 10\,000 \text{ ф. ст.} + 5\,000 \text{ ф. ст.} = 30\,000 \text{ ф. ст.}$

Это то, что называют эффект «кривой опыта» или «кривой роста общей эффективности», о которых много писали в научной литературе по вопросам стратегии, начиная с 70-х и 1980-х годов. Строгая формулировка этого принципа звучит так: при использовании линейной регрессии удельные затраты многих высокотехнологичных продуктов снижались по прямой пропорционально совокупному объему продаж с момента создания, и этот эффект фактически выражался в форме «логарифмической шкалы» (см. рис. 3.3).

Но действительно ли Вам нужно и важно это знать? (Шучу). При одном упоминании о логарифмической шкале я чувствую, что дыхание моих читателей становится более глубоким и ровным, как бывает, когда человек только собирается заснуть... эти подробности чересчур техничны. Ну, я бы Вас от них избавил, если бы не тот факт, что там, где удельная стоимость на кривой опыта снижается все быстрее и быстрее, Вы можете не только быстро преодолеть барьер безубыточности роботизированного Dyson, но и достичь впоследствии удельных затрат, о которых в начале производства нельзя было и мечтать!

Таким образом, с точки зрения стратегии, если бы Dyson оценил роботизированную модель в 500 ф. ст. и рассматривал затраты на выход на рынок как капитальные затраты, то изобретение вполне могло бы принести успех! В то время я все-таки купил роботизированную модель Roomba и запускал

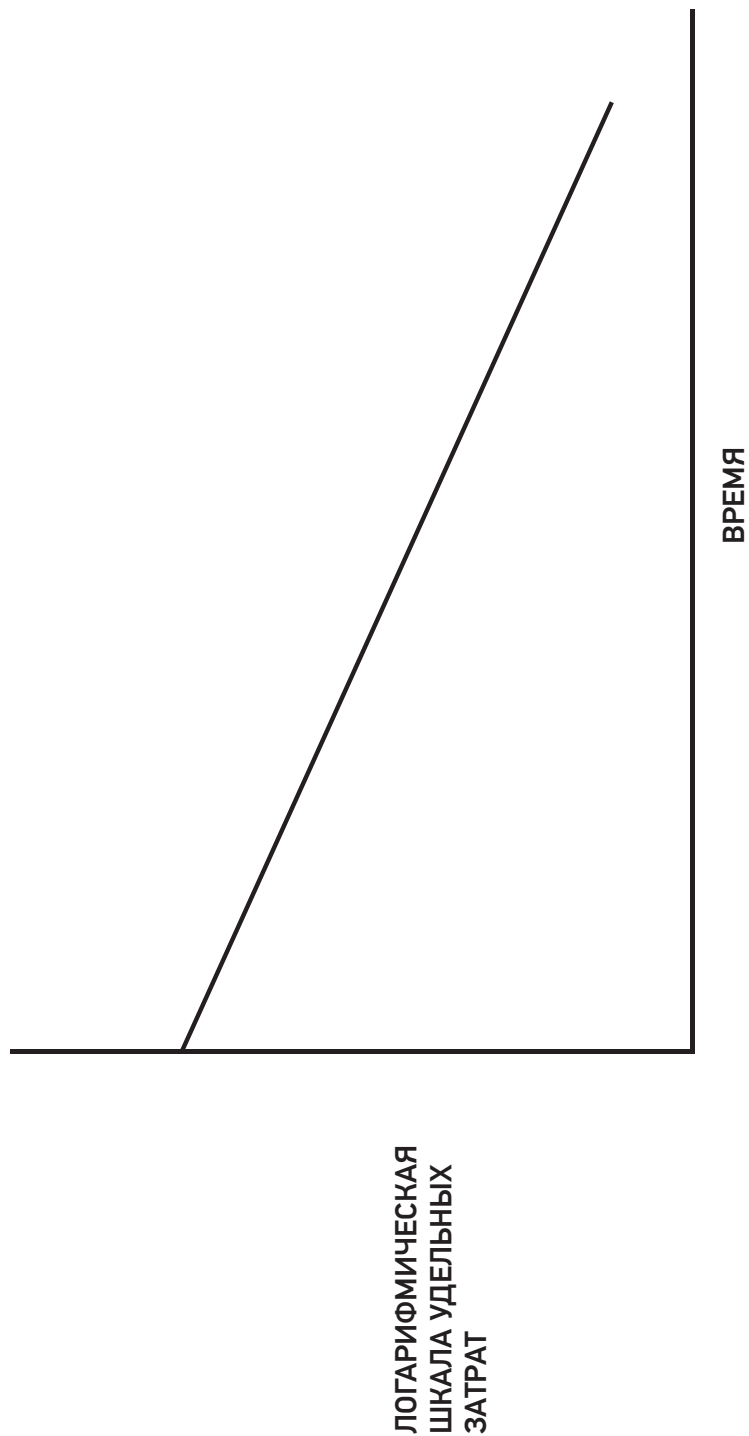


Рис. 3.3. «Кривая опыта» – снижение удельных затрат

ее в своей бизнес-школе в Крэнфилде, чтобы понаблюдать, заметит ли ее кто-нибудь! Хотя устройство было интересным и забавным, оно оказалось не столь эффективным, но подходило для половинчатой уборки, так что цель для Dyson была ясна.

Вторым проектом диверсификации в то время была стиральная машина Dyson. Эта технология была разработана как более экологически чистая, а другим ее отличительным свойством была возможность стирки пухового одеяла большого размера. Сдать такое в химчистку обойдется в копеечку, так что в этом заключается потенциальная выгода; но какая доля покупателей стиральных машин увидит значимость этой выгоды?

Как часто они будут использовать эту функцию и как часто они действительно будут использовать ее в течение всего срока службы своей машины? Фактически, я пытаюсь вывести кривую потребительской ценности с течением времени как динамическую и выразить ее в цифрах.

В качестве примера предположим, что химчистка большого пухового одеяла стоит 20 ф. ст., и что Вы будете делать ее два раза в год в течение 8-летнего срока службы стиральной машины:

$$20 \text{ ф. ст.} \times 2 \times 8 = 320 \text{ ф. ст.}$$

Но Dyson изначально продавал эту машину за 1200 ф. ст. – что примерно на 800 ф. ст. больше цены обычной стиральной машины того времени – разница превышает экономию в четыре раза. Хотя для перехода от обычной стиральной машины, несомненно, были и другие выгоды с точки зрения экономической ценности для клиента, они казались недостаточными.

Новая машина была исполнена в фиолетовом цвете, что, как я снова подумал, было не самой лучшей идеей. Хотя я полностью сочувствую стремлению Джеймса Дайсона сделать свои продукты отличительными и для этого, если понадобится, игнорировать или нарушать правила, есть причина, по которой крупная бытовая техника изготавливается в белом цвете: поскольку они обычно стоят на «кухне», выполненной в определенном «дизайне», то фиолетовые, оранжевые или розовые пятна будут нарушать стройность этого дизайна. С точки зрения маркетинга, когда покупку совершают мужчина и женщина вместе, – а я считаю, что при покупке стиральной машины такой вариант наиболее распространенный, – то больший вес имеет голос женщины!

Производство было прекращено в 2014 году, поскольку машина считалась слишком дорогостоящей для производства. Я подозреваю, что причина этого заключалась в слишком низком объеме продаж, а цена, по которой она могла быть продана, также составляла около 700–800 ф. ст.

Оперативная фокус-группа по каждой идее продукта почти наверняка выявила бы эти проблемы. Вспомните предупреждение когнитивного психолога Д. Канемана о том, что не стоит слишком полагаться на интуицию при принятии стратегических решений.

Моя гипотеза, которую я считаю правдоподобной, состоит в том, что в те времена именно Джеймс был движущей силой принятых стратегических решений, а также в том, что это могло отвлечь некоторые ресурсы и внимание от других областей, которые на более поздних этапах развития и эволюции Dyson стали более успешными.

С 2005 года и в течение последних 12 лет Dyson постоянно совершенствовал свои пылесосы, а также наращивал свои научно-исследовательские способности. Это привело к появлению ряда различных продуктов, среди которых Airblade – калорифер, основанный на технологии быстрого движения воздуха, предназначенный для применения в общественных туалетах, а также другую модель для использования в офисах, а также в отелях и ресторанах, которые, похоже, были успешными. Примечательно, что эти изобретения были симитированы еще быстрее, чем пылесосы.

Еще одним продуктом был безопасный вентилятор горячего / холодного воздуха, в котором также использовалась та же ключевая технология, которая привела к появлению пылесоса DC01. На сегодняшний день их цена колеблется от 550 до 900 ф. ст., в то время как модели конкурентов – в пределах 150–400 ф. ст., то есть надбавка весьма значительна. Опять же, эти вентиляторы, как и продукция Dyson в целом, отличаются высокой ценой, и на некоторых рынках, и в некоторых сферах применения этот момент не всегда удается обойти, поскольку их сравнительная ценность по сравнению с другими продуктами часто оказывается ниже.

Основными заявленными преимуществами здесь являются скорость и гигиена, хотя были сделаны впоследствии опровергнутые обвинения в том, что вентиляторы распространяют бактерии.

Кроме того, в последние годы мы были свидетелями дальнейшей диверсификации продукта через вывод на рынок безопасного вентилятора Dyson, который, опять же, продается по премиальной цене и может дуть либо холодным воздухом летом, либо горячим – зимой. Он предлагается по цене от 300 до 450 ф. ст. и имеет ряд преимуществ, среди которых – тишина, а у некоторых моделей – способность удалять из воздуха пыльцу. Последнее представляло бы реальную ценность для человека, страдающего сенной лихорадкой.

В 2016 году Dyson также выпустил фен; согласно заявлениям, он работал намного тише: наконец-то вполне реальное преимущество! Кроме того, как утверждает Dyson, обычные фены для волос могут перегреваться и повреждать волосы, а температура нагрева Dyson ограничена 150 градусами по Цельсию. Не совсем ясно, насколько легко будет перевести это утверждение в широко распространенное восприятие реальной потребности для того, чтобы кто-то заплатил за фен 299 ф. ст. Интересно посмотреть на видео обзоры фена на You Tube, в которых продукт получает положительную оценку, за исключением того, что он действительно очень дорогой. Как и в случае со стиральной машиной Dyson, которую мы обсуждали ранее, я задаюсь вопросом, могла ли более низкая ценовая точка (например, 250 или 300 ф. ст.) обеспечить большую маржу через эффект кривой опыта. Можно было бы надеяться, что стратеги Dyson проверили этот продукт с помощью маркетинговой, конкурентной и финансовой модели, и пришли к решению о том, какой вариант обеспечивает лучший NPV (чистая приведенная стоимость) в целом с учетом срока действия патента.

Противовесом этой премиальной цены является реальное желание красивой укладки и бережного отношения к волосам. Оба аспекта имеют потенциально большую эмоциональную привлекательность для женщин и молодых мужчин, которые хотят хорошо выглядеть.

Я взял интервью об этом продукте у своего парикмахера Никки (которая управляет сетью парикмахерских Nix, Портленд-Роуд, Южный Норвуд).

НИККИ: «О да, эти фены Dyson, мы все о них слышали. Сама я их не использовала, но у нас есть очень, очень хорошие фены, которые мы купили всего за 90 ф. ст.».

ТОНИ: «Но фен Dyson может сэкономить время, и поэтому я бы готов был заплатить больше. Если бы он был лучше, то на сколько больше Вы были бы готовы потратить?»

НИККИ (ПОДУМАВ НЕМНОГО): «Я была бы готова заплатить не больше 50 ф. ст. сверх этого. Он правда не очень подходит для рынка услуг для бизнеса».

ТОНИ: «А как насчет того, что они не перегревают волосы во время сушки?»

НИККИ: «Не думаю, что это такая уж большая проблема. Мне кажется, что это скорее модный наворот. И чтобы широко продаваться на потребительском рынке (с которым я сама работаю), фен должен привлекательно выглядеть, а мне кажется, что он смотрится не так уж хорошо, не стильно».

ТОНИ: «Что Вы имеете в виду под словами «не так уж хорошо, не стильно»?»

НИККИ: «Ну, посмотрите на эту фотографию на You Tube: его наконецник, видите? Посмотрите на наконецник. Он...как будто для мужчин, к тому же он такой массивный... да и цена!!

Он слишком, слишком, слишком дорогой. Сколько, Вы говорили? Целых 300 фунтов? Есть действительно хороший продукт – GHP Professional, и его минимальная цена составляет 90 ф. ст. [На самом деле, диапазон цен на него – от 99 до 185 ф. ст.] *Я на самом деле считаю, что если бы Dyson оценил свой продукт в 150 ф. ст., то получил бы намного больший объем продаж на потребительском рынке* [Курсив мой].

Это пример того, насколько ценно проводить стратегическое микроисследование рынка, чтобы не только получить стратегическое понимание стратегического позиционирования, но и сгенерировать стратегические альтернативы. Я сказал Никки в ответ:

ТОНИ: «ИМЕННО! Если бы Dyson произвел стратегический целевой анализ затрат с целью снизить затраты до 100 ф. ст., то учитывая, что продажи являются прямыми, а НДС составляет 25 ф. ст., тогда он мог бы получать маржу в размере 25 ф. ст. с цены в 125 ф. ст. за вычетом НДС и иметь рентабельность продаж в размере 20%, что кажется мне довольно привлекательным; в этом случае он, наверное, смог бы добиться экономии масштаба за счет объема продаж устройств, которые сейчас продает».

Здесь я предположил, что на дизайн сильное влияние оказывал Джеймс, вследствие чего он стал скорее мужским, чем женским. Я думаю, что именно он придумал цвет (снятой с производства) стиральной машины Dyson – в то время Dyson был настроен на то, что «она должна быть фиолетовой», – решение, которое было бы крайне маловероятным для любой фокус-группы, состоящей из одних женщин.

Мне также пришло в голову мысль о том, что со временем Dyson мог бы разработать женскую модель, а также рассмотреть какой-то способ персонализации дизайна (по премиальной цене). Первые шаги в этом направлении уже были предприняты: так, существует модель с ограниченным тиражом в специальном корпусе за 320 ф. ст., которая продается через John Lewis. Еще одна идея (из «Оптопуса») заключалась в запуске нового канала продаж – например, «Партнеры Dyson», как это было впервые сделано компаниями Avon (косметика) и Ann Summers (аксессуары для взрослых). Канал продаж через женщин мог бы стать наиболее перспективным направлением исследований,



Рис. 3.4. Конкурентный микс – фены Dyson (по состоянию на сегодняшний день)

поскольку он позволит сформировать эмоциональную привлекательность и социальное притяжение, а также даст розничным продавцам возможность реализовать свой предпринимательский потенциал. В случае успеха метод можно было бы расширить на другие продукты Dyson, в частности на беспроводные пылесосы и безлопастные вентиляторы.

Недавно, моделируя позицию Dyson относительно других конкурентов (2017) я визуализировал «конкурентный микс», который позволил наглядно оценить ключевые ингредиенты по весу акцента текущего конкурентного позиционирования фенов Dyson. Как я понимаю, в настоящее время они ранжированы так:

1. Скорость высушивания (38%).
2. Безопасный нагрев (22%).
3. Имидж (бренда) (20%).
4. Дизайн (12%).
5. Укладка волос (в целом, второстепенный аспект) (8%).

Потенциальное позиционирование было таким:

1. Скорость высушивания (34%).
2. Безопасный нагрев (14%).
3. Персонализация (13%), новизна.
4. Дизайн (12%) (продукт).
5. Имидж (10%) (ниже).
6. Внешний вид и укладка (волос) (9%).
7. Справедливая цена (8%) (новое).

Поэтому здесь мы предполагаем, что базовый продукт будет намного дешевле, а персонализированный будет продаваться с большой ценовой премией. Dyson также может сделать преимущества продукта более ориентированными на пользователя – например, экономия времени и результат укладки, и сделать шаг в направлении женщин – преуменьшить роль технологии как столь фундаментальной вещи: видео на веб-сайте показывает двигатель, вращающийся со скоростью 110 000 оборотов в минуту: это скорее мужская, а не женская тема!

Картина «конкурентного микса» (или «конкурентного пирога», как хотите) будет очень полезна не только для формулирования и определения стратегических альтернатив, но и для отображения результатов стратегического мышления в документах планирования.

Очень важным «звоночком» для Dyson стал выход на рынок беспроводного пылесоса новой компании под названием GTECH. GTECH, похоже, следовал той же стратегии, что и Dyson в начале своего пути на рынок. GTECH



Рис. 3.5. Конкурентный микс – фены Dyson (возможное позиционирование)

брал большие рекламные объявления в журналах, тем самым вытесняя ритейлера. Интересно, что еще лет 15 назад или около того я определил, что беспроводные устройства могут стать одной из первоочередных целей Dyson. Они обладают многими преимуществами робота, но все же предусматривают ручное управление.

GTECHN также вложил в некоторые весьма захватывающие рекламные ролики на ТВ Соединенного Королевства. В одной рекламе показывали небольшую группу привлекательных молодых женщин, которые пылесосили обычными пылесосами под музыку группы Queen:

«I want to break free!!» («Я хочу вырваться на свободу!!»)

После этого они отбрасывали провод и начинали двигаться намного более свободно, используя свои новые беспроводные пылесосы GTECHN: это было очень мощное послание.

GTECHN был основан Ником Греем, еще одним изобретателем, который некоторое время занимался продажами в Vax. Он начал продавать бытовую технику производства компаний-партнеров около 2002 года, так что мы впервые увидели в прямой продаже его собственный продукт только в 2010 году. Примерно в 2012 году он получил отличные отзывы в прессе; Daily Mail опубликовала статью, которая широко использовалась компанией для поддержки своих маркетинговых мероприятий:

«Может, это и есть самый лучший пылесос?»

Эта цитата повторялась во многих объявлениях в прессе, а, также, что не случайно, в Daily Mail (!) Здесь Ник Грей использовал почти ту же стратегию продаж, что и Dyson в своей первоначальной стратегии входа. Его продукт был очень легким и, как утверждалось, гораздо более энергоэффективным. Еще одним преимуществом было то, что при опорожнении бака для пыли, такого как в пылесосе Dyson, пользователь мог легко просыпать мусор и испачкаться (это может произойти даже тогда, когда пыль несколько уплотнена). Пылесос GTECHN же формировал пылевые гранулы, которые, как утверждается, позволяли избавляться от мусора более аккуратно.

GTECHN также сообщил о нескольких попытках «промышленного шпионажа» со стороны ключевых конкурентов, что было сделано с целью продемонстрировать, будто конкуренты завидуют его технологиям и продуктам. Действительно, индустрия очень нервничает по этому поводу; в марте 2017 года я связался с технической службой поддержки Dyson, чтобы задать некоторые важные вопросы о фене Dyson, и они действительно испугались,

когда я произнес слово «исследование» и упомянул свою книгу! Я провисел на удержании звонка минут пять, а затем отправился искать ответы на сайте: все понятно!

Возвращаясь к GTECH, его продукты, как сообщалось, изначально продавались в более дешевом сегменте рынка, и хотя Грей изначально смог получить очень хорошие цены от своего китайского поставщика, со временем эта договоренность, похоже, стала приносить сложности. Судя по всему, он скорректировал свою стратегию таким образом, чтобы уделять гораздо больше внимания маркетингу, и установил больше премиальных ценовых точек, в результате чего цена его продуктов приблизилась к 150 и 200 ф. ст., что так схоже с ценообразованием Dyson.

И только в конце 2016 года, когда я уже понял, что Dyson не возьмется за то, что представляется довольно очевидной возможностью, он нанес ответный удар, представив собственную беспроводную машину. И GTECH, и Dyson были при этом очень легкими, что было второй основной «линией исследования», которую, как я чувствовал, компании Dyson следовало использовать. Поэтому я разорился на покупку второго пылесоса Dyson (в дополнение к нашему цилиндрическому пылесосу для очистки шерсти животных): беспроводной Dyson V6. Он настолько легкий, – около 2,2 кг – что я возьму его на свою следующую программу развития управленческих кадров на Ближнем Востоке. Учитывая его небольшой размер, я был впечатлен его мощностью и эффективностью.

В одном из рекламных объявлений Dyson утверждается, что у пылесоса Dyson (V6), такого как у меня, сила всасывания в 10 раз больше, чем у GTECH. Ник Грей непременно бы заявил, что другие беспроводные модели тратят 75% своей мощности впустую, в то время как его модель – нет. GTECH всегда стоял на том, что главное – это ультралегкий вес машины, а не просто мощность, поэтому он вряд ли не согласился бы с тем фактом, что его модель потребляет меньше электричества. Действительно, о пылесосах GTECH напрямую пишут (Википедия), что в течение своего срока службы он экономит на электричестве примерно столько же, сколько стоит сам! Таким образом, это привносит в уравнение еще одно, девятое измерение потребительской ценности: энергоэффективность!

Почему Dyson не позволяет испробовать прибор дома и в случае неудовлетворенности отправить его обратно, как это делает GTECH со своим гибридным электрическим велосипедом? Или почему он не продвигает свои товары на женских вечеринках, как говорилось выше?

Интересно отметить, что, хотя GTECH наверняка рассматривается как безжалостный конкурент Dyson, он, как мне кажется, является также *хорошим конкурентом* компании Dyson. Я гипотетически предполагаю, что Dyson Appliances, устанавливая такие очень высокие ценовые премии, открывает для GTECH возможность оборачивать это в свою пользу. GTECH намного дешевле в сравнении с Dyson. Я понимаю, что Dyson выпускает свой продукт как более авторитетный, обладающий большим технологическим преимуществом, мощностью и репутацией, чем GTECH, и он хочет получить за это свое вознаграждение. Но разве цена в 500 ф. ст. не подталкивает GTECH к тому, чтобы совершать еще более ярые атаки?

Эта конкурентная динамика очень увлекательна, но действительно ли Dyson все это спланировал? Действительно ли он обыграл GTECH?

Далее, очевидно, что Dyson продвигается по ряду технических фронтов, и хотя в центре бизнеса Dyson находятся пылесосы, он следует гораздо более последовательной и коммерчески обоснованной стратегической логике, чем в конце 1990-х/ранних 2000-х годах. Эта логика заключается в развитии и использовании своих компетенций в технологиях, связанных с быстрыми воздушными потоками, сверхбыстрыми двигателями, цифровыми технологиями и потенциально – с робототехникой.

Сейчас Dyson, как сообщается, тратит миллионы на НИР технологии цифровой камеры «рыбий глаз» для робота второго поколения. Ценообразование на эту разработку Dyson выстраивает по своим оригинальным стратегическим рецептам ПРЕМИАЛЬНОГО ценообразования (заглавными буквами), и это, судя по всему, в целом соответствует воспринимаемой клиентом ценности, воспринимаемая ценность которой намеренно повышается сообщением об огромных суммах, которые компания инвестирует в разработку. Вырвется ли она из ниши «модных наворотов» при цене в 800 ф. ст.? Обычные пылесосы становятся все более эффективными, легкими и быстрыми, так будет ли экономящий время элемент стоить этой премии, особенно если учесть, что для уборки комнаты 4 на 4 метра ему, похоже, потребуется около 40 минут?

В более широком смысле, на своих рынках Dyson всегда будет уязвим для потенциальных новаторов «номер два», таких как GTECH, поскольку эти самые премии создают полутень рыночного пространства, где такой разрушитель-последователь может играть на других преимуществах, которыми Dyson пренебрег или которые он проигнорировал, и предложить лучшее соотношение цены и качества. Я думаю, что это скорее похоже на профессиональный футбол, где важнее исходить не из того, где находятся игроки, а искать те пространства, где их нет.

Это подчеркивает то, насколько важно иметь четкое представление о том, каков в действительности конкурентный ландшафт и где есть пустое и недостаточно занятое *конкурентное пространство*, а где – *скопление конкурентов* (см. рис. 3.6).

На рис. 3.6 показана кривая конкурентного преимущества Dyson с течением времени. Это немного упрощенное представление, так как после 2006 года у Dyson было несколько продуктовых линеек, у каждой из которых должна быть своя кривая конкурентного преимущества. Учитывая эту оговорку, мы наблюдаем астрономический подъем кривой в течение первых двух-трех лет до доминантного уровня, характерного для разрушителя, обладающего непревзойденной привлекательностью. Далее, после попыток имитации со стороны конкурентов, к 2000 году кривая начинает снижаться, а затем, после утраты основного патента и опустошительного перевода производства в Малайзию, происходит резкое падение, с длительным восстановлением за счет рационализации затрат, а затем внедрения технологий и инноваций в сфере продуктов. Можно утверждать, что конкурентное преимущество начало размываться в период с 2000 по 2005 год по причине провальных инвестиций в НИР первого роботизированного пылесоса, а также из-за неудачной стиральной машины. Если учитывать тот факт, что на новые рынки Dyson входил с более слабой позиции, то восстановление с 2010 по 2015 год было бы не столь быстрым.

Я показываю, как в период с 2010 по 2017 год конкурентное преимущество неуклонно растет, что происходит в связи с тем, что инвестиции в НИР начинают окупаться за счет волны инноваций в области пылесосов, а также благодаря успеху сушилки для рук и вентилятора Dyson, хотя они изначально занимали небольшую долю бизнеса. Хотя GTECH мог бы представлять собой повышенную угрозу, особенно после видео «Мы хотим вырваться на свободу», он по-прежнему проигрывал в Соединенном Королевстве компании Dyson, у которой был гораздо более крупный глобальный бизнес, но посмотрите, что это за пространство.

На рис. 3.7 показано нынешнее состояние деятельности Dyson по созданию ценности и выделено следующее:

- Мультитоварные предприятия компании, каждое из которых будет занимать свое место в матрице GE.
- Важность международного бизнеса Dyson.
- Возможное появление второго подразделения, ориентированного на промышленные виды деятельности.

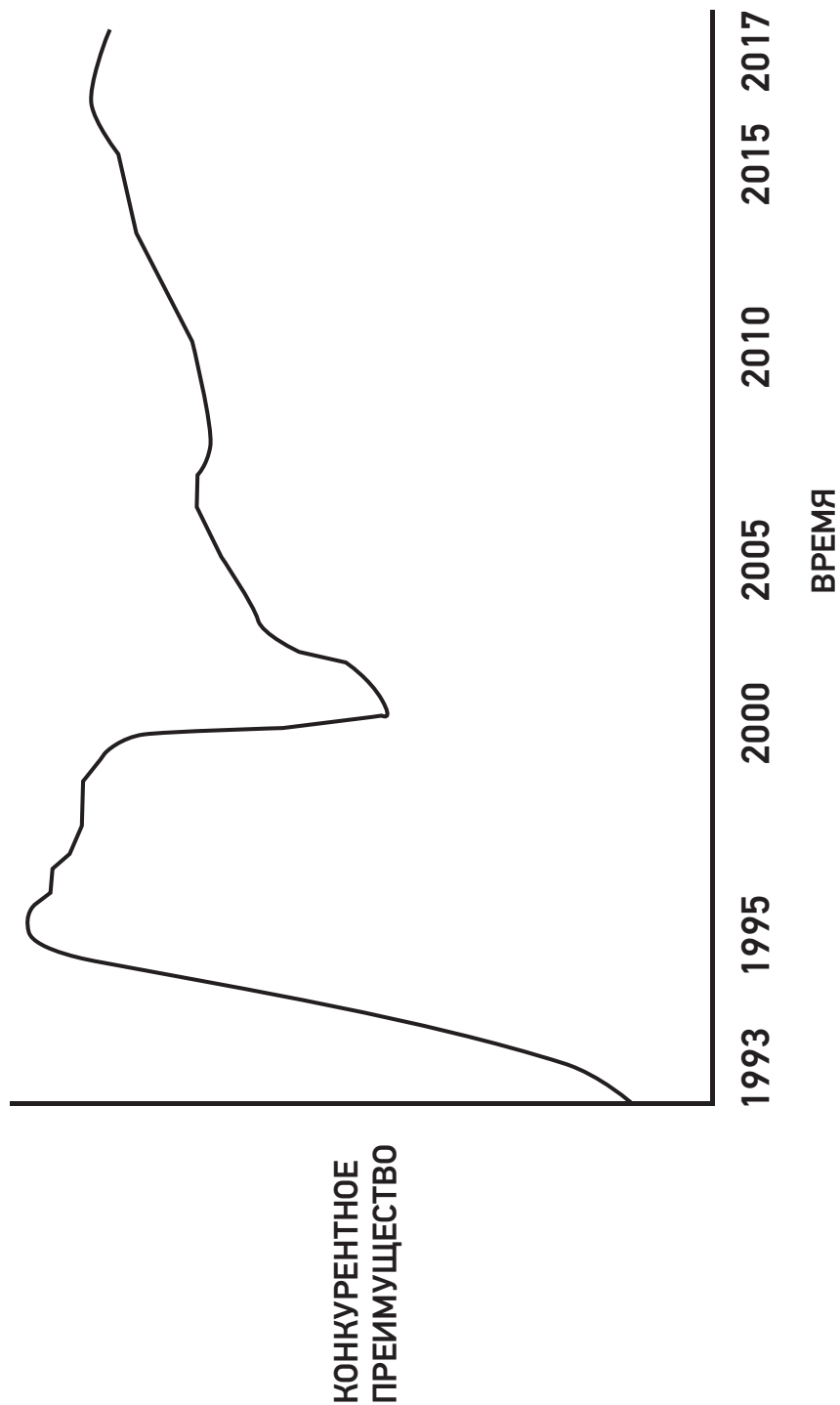


Рис. 3.6. Кривая конкурентного преимущества Dyson во времени

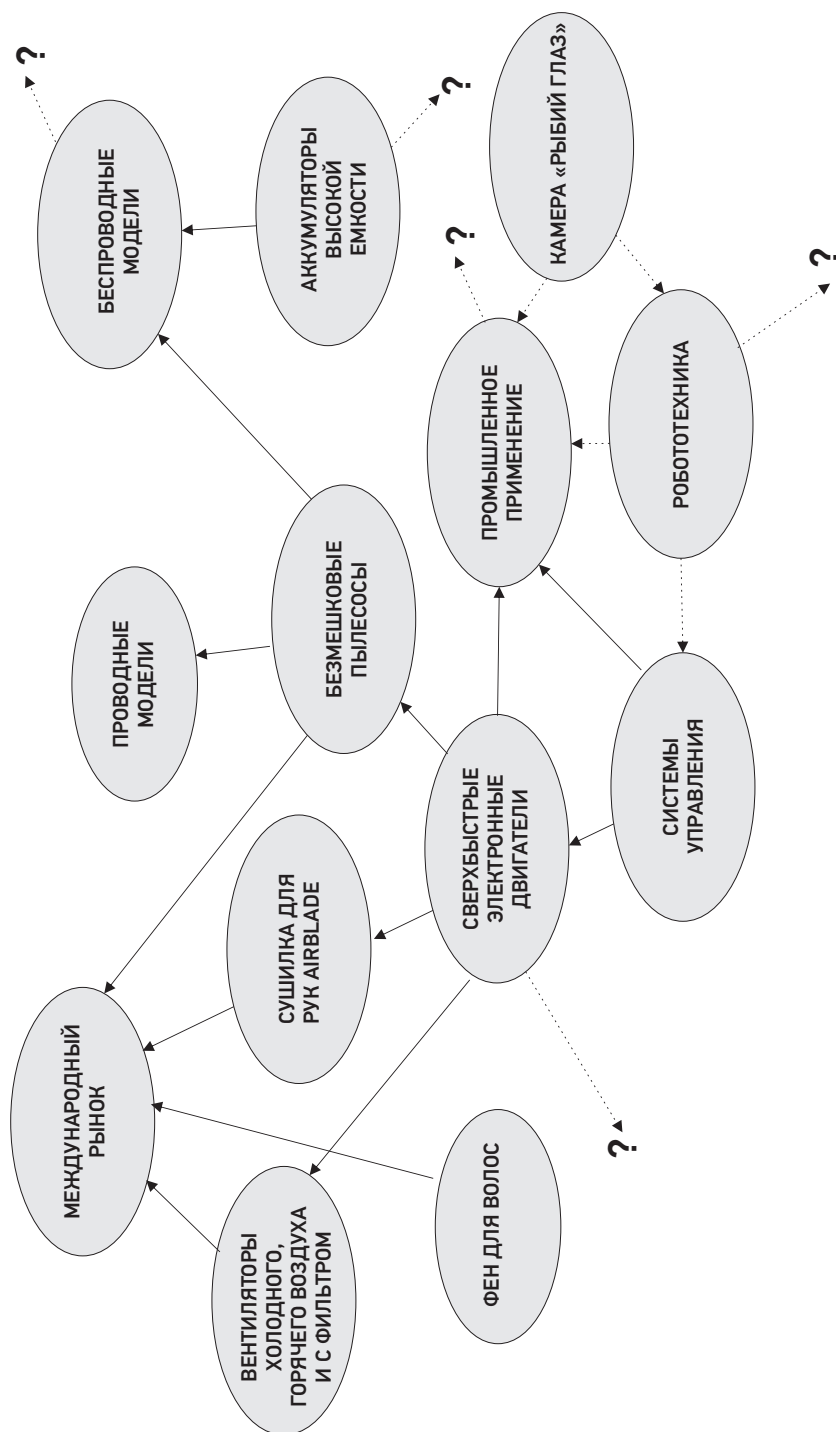


Рис. 3.7. Система бизнес-ценностей Dyson / возможности

На этом рисунке также показаны некоторые пунктирные линии и вопросительные знаки в отношении следующего:

- Применение в промышленности.
- Робототехника.
- Сверхбыстрые электронные двигатели.
- Аккумуляторы высокой емкости.
- Беспроводные модели.

Все это предполагает возможные динамические направления исследований для стратегического развития, среди которых могут быть «стратегии постепенного совершенствования», о которых я писал в своей первой статье в Accountancy Age еще в 1983 году!

Я также определил ориентировочное позиционирование портфеля Dyson по типу продукта по состоянию на 2017 год, и все его продукты были плотно сгруппированы в северо-западном сегменте матрицы General Electric, что весьма утешительно в свете анализа данного практического примера (см. рис. 3.8).

Здесь вентилятор Dyson показывает себя как очень привлекательный товар (ориентация на рынок, движущие факторы роста и конкурентные силы из-за его сильной эмоциональной привлекательности для женщин и молодых мужчин), что также обеспечивает его уверенную позицию по отношению к традиционным продуктам-конкурентам; кроме того, у него есть патентная защита. «Беспроводные модели» – это более привлекательный рынок, однако здесь мы должны учитывать GTECH, поэтому в этом сегменте Dyson занимает не такую доминирующую позицию, как проводные пылесосы.

Вентилятор исключается сам по себе по причине своих свойств, поэтому он выигрывает в обоих измерениях. На Airblade была установлена очень высокая премия, которая, должно быть, препятствовала продажам, но его позицию можно было усилить. Вопросительные знаки означают не конкретные действия, а возможные сдвиги. В 2017 году эти продукты занимают, разумеется, не такие же позиции, какие у них могли бы быть три-пять лет назад.

Такой удачный набор позиций в матрице GE полностью соответствует тому факту, что Dyson имеет огромную доходность с продаж в размере 25% в год.

А теперь вернемся в будущее: робот Dyson Eye (Dyson 360)

Так какую важную вещь мы все-таки обошли вниманием? Dyson запустил в продажу роботизированный пылесос в конце 2016 года – примерно через семнадцать лет после своей первоначальной попытки. На этот раз он использует гораздо более продвинутую технологию наведения, которая управ-

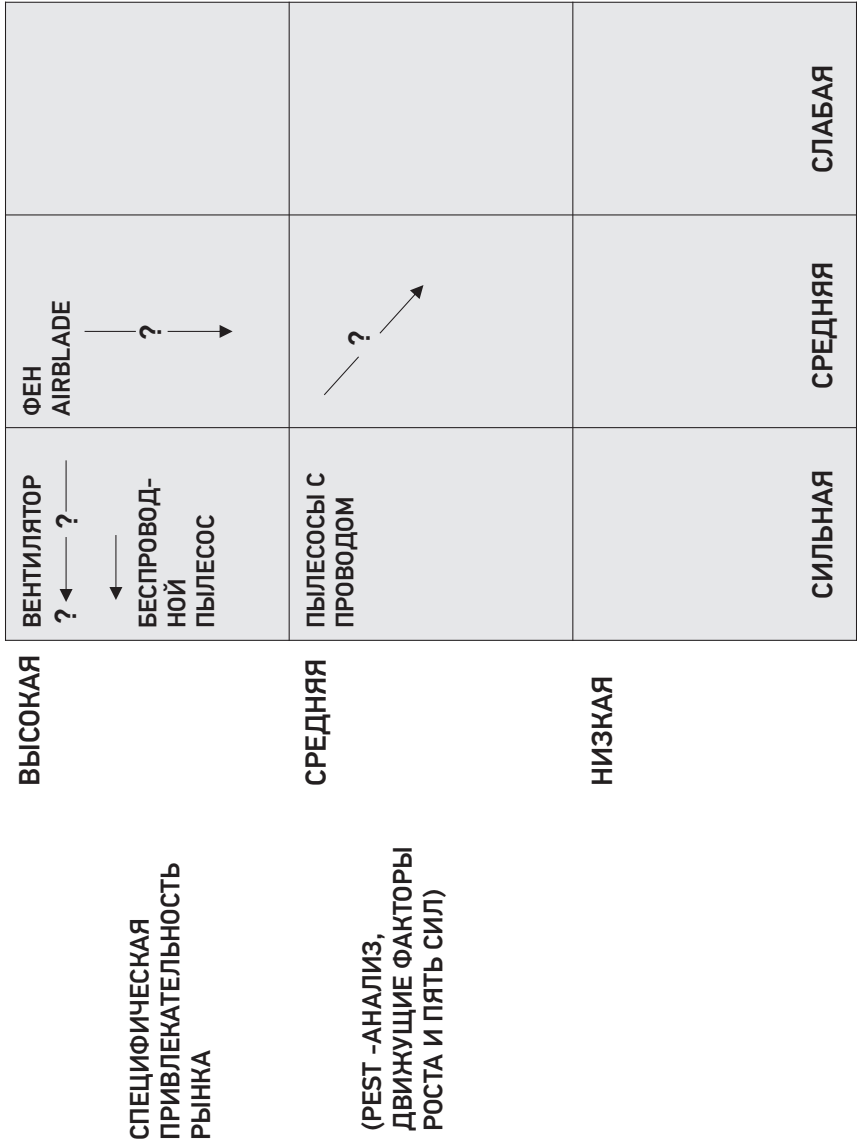


Рис. 3.8. Матрица GE (General Electric) для компании Dyson Appliances – оценка позиционирования по состоянию на 2017 год

ляется датчиками, помогающими ему маневрировать между препятствиями. Он получил ряд положительных отзывов, но при цене в 799,99 ф. ст. опять попал в ту самую область потребительской ценности, которая предполагает чрезмерно высокую премию за имидж. Если не углубляться в детали, то эта цена кажется действительно высокой почти всем.

Я задался вопросом, а проводил ли Dyson исследование продукта с точки зрения клиента. Пусть клиенту не нужно тратить, скажем, 30 минут на уборку пылесосом Dyson, однако обслуживание робота все равно отнимет 10 минут в неделю. Если нерабочее время (за вычетом налогов) стоит, скажем, 12 ф. ст. в час, то стоимость полезности робота в год будет следующей:

$$52 \text{ недели} \times 12 \text{ ф. ст. в час} \times 20/60 = 208 \text{ ф. ст.}$$

И если мы предположим, что Вы можете купить обычный хороший Dyson за 240 ф. ст., то дополнительная стоимость составит 560 ф. ст., при этом срок окупаемости будет равен всего 2,7 годам – да, это действительно интересная точка продажи! Я был поражен; является ли эта идея возможностью для Dyson?

Поэтому я захотел отобразить эту ситуацию в двух измерениях с точки зрения конкурентного ландшафта и конкурентного пространства, о которых мы говорили: это количественно-ценовое позиционирование и вдоль нижней оси функционально-эмоциональное (ценностное) позиционирование (см. рис. 3.9). В более ранний период, до 1995 года, основная масса игроков располагалась бы в низком или среднем ценовом сегменте или в сегменте товаров с большей технической функциональностью (где Kirby – который здесь не показан – располагался бы в верхнем левом углу или в середине сверху). С появлением Dyson их затолкали в юго-западную часть матрицы. Затем пришел GTECH и ударил в центр, но со стороны «функциональности», то есть удар был скорее направлен к центру. После этого конкурентное пространство на юго-западе матрицы стало еще более свободным.

Мне было трудно позиционировать Dyson по горизонтальным аспектам, поскольку он, похоже, содержал сильные элементы обоих направлений, хотя нес на себе скорее функциональный акцент. Этот факт также говорит о неоднозначности его стратегии, *хотя я не утверждаю, что функциональное и эмоциональное являются непременно несовместимыми.*

Это ситуация спровоцировала появление нового игрока – компании Shark, которая была дешевле, чем Dyson, но обеспечила себе сильную репутацию благодаря награде JD Power Quality Award в Соединенных Штатах, где, как утверждают статьи, она обогнала Dyson. Компания использует активную

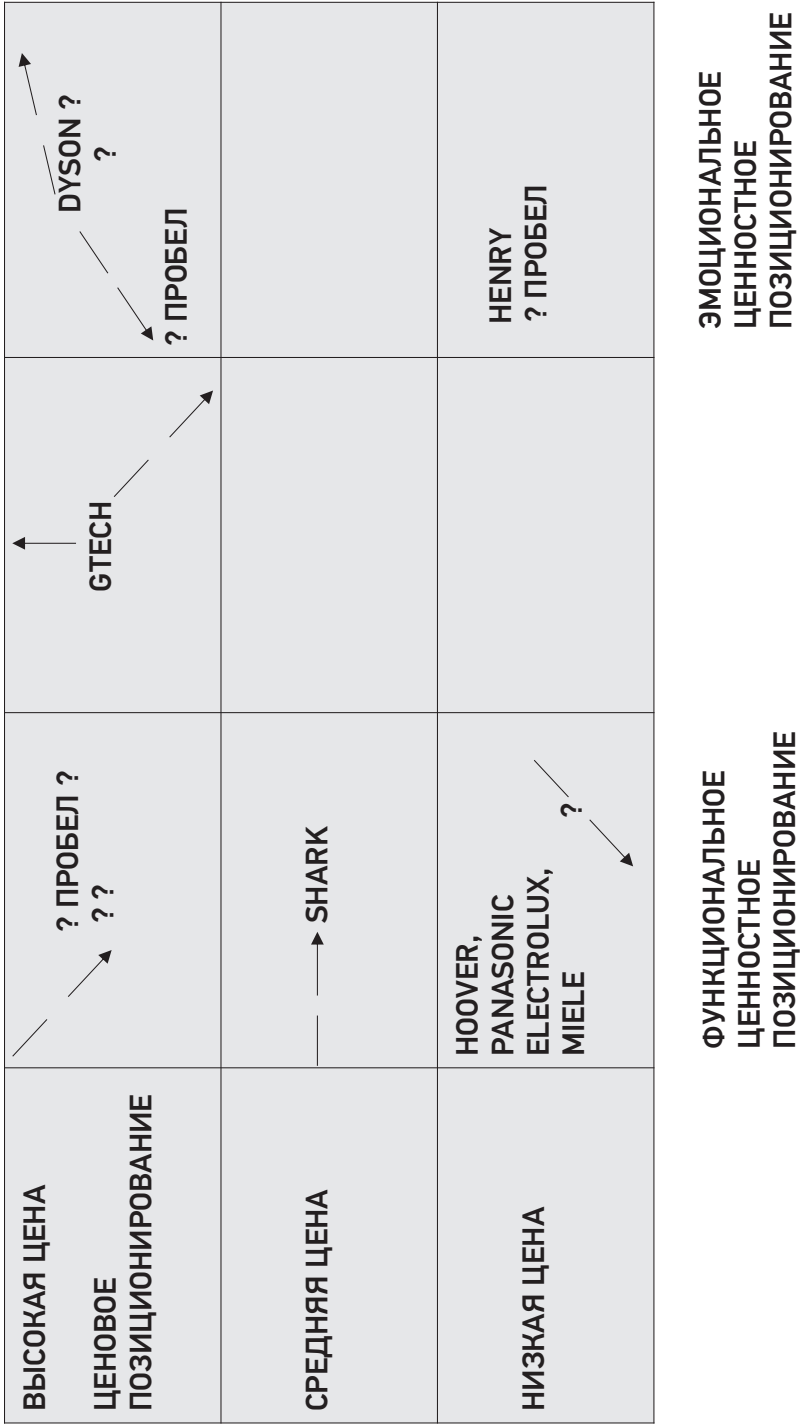


Рис. 3.9. Новый конкурентный ландшафт: Пылесосы в СК, 2017 год

и агрессивную рекламу, специально нацеленную на Dyson. Орган, регулирующий рекламную деятельность в США, рекомендовал ей воздержаться от своих преувеличенных претензий по отношению к Dyson. Этот случай стал реальным предупреждением для Dyson о том, что его высокая премиальная цена создает привлекательное конкурентное пространство для других, а также делает самого себя более уязвимым. Dyson – «медоед», но он сам проложил путь для других разрушительных конкурентов!

Shark продается в Великобритании и таким образом угрожает Dyson на его собственной территории.

На рис. 3.9 вопросительные знаки указывают на ряд других областей, где имеются свободные области для конкуренции, похожие на пробелы на футбольном поле!

В марте 2017 года я проводил моделирование будущих шагов всех ключевых игроков в отрасли с семью группами, состоящими из семи руководителей высшего звена (всего 50 человек), с помощью Хенлейского партнерства в Хенлейской бизнес-школе. Мы назначили управленческие группы, которые выступали за руководителей Dyson, Hoover, Electrolux, Panasonic, Henry, GTECH и нового игрока. Задание состояло в том, чтобы нарисовать картину новой концепции продукта, дав полную свободу своему воображению (своего рода «визуальный мозговой штурм» идей в форме «комплексного представления»). В качестве вводной информации для участников я подготовил специальный «Оптопус» ценностей (см. опять рис. 3.2 выше, чтобы уточнить другие аспекты разработки стратегии), таких как каналы распределения, рынок, а также географический фокус и союзы. Затем, после моих вводных замечаний, просмотра видеороликов о Dyson и GTech, демонстрации моего беспроводного V6 и многофункциональной цилиндрической модели, мы оценили два варианта с помощью Матрицы стратегических альтернатив.

У нас появилось целое множество вариантов, в том числе встраивание машины в дом (только для новых домов, как в Финляндии), а также сушка одежды – например, с помощью небольшой машины, которая может высушить рубашку, если ее не нужно срочно стирать. Я провел испытания этих идей, обсудив их со своей женой, но она не оценила ни одну из них дороже 100 ф. ст., что, вероятно, не соответствует стратегическому рецепту Dyson, который ищет более высокую (которую я и имел в виду) пороговую цену. (Возможно, он тоже рассматривал эти варианты и отбросил их). И уже сам я придумал сложную идею объединения всасывания пылесоса с обдувом фена – как в реактивном двигателе! Реверсируемая тяга!

Еще одним недавним нововведением стало появление розничных магазинов Dyson: одного на Оксфорд-стрит и другого в Японии. Я посетил лондонский в 2017 году. Это стильный магазин, оформленный в минималистическом стиле и не похожий на магазин Apple. На витрине были вентилятор, фен, роботизированный глаз Dyson и, конечно же, беспроводной вертикальный V8. Там был также интересный музей Dyson, где можно было увидеть разные прототипы фена. При этом в магазине стояло несколько раковин, где люди могли вымыть волосы и высушить волосы феном Dyson – интересная идея. В целом, он проделал работу, которая от него ожидалась, но вопрос вызвала посещаемость магазина. Я был единственным клиентом, хотя была среда. Должно быть, само существование магазина добавляло ценность компании в чем-то другом. У меня было четкое ощущение, что магазин выглядит по-мужски. Я строил догадки о том, кто же был в составе команды дизайнеров.

Постскрипtum

К сожалению, наш пылесос Dyson для уборки шерсти животных скончался в феврале 2017 года, и по пути в центр утилизации, проходя мимо кладбища в Элмерс-Энде на юго-востоке Лондона, я остановился, не заходя внутрь, чтобы сделать несколько его последних снимков; похоже, это была привязанность, и пылесосы Dyson действительно западают в сердце. Эта привязанность была связана с эмоциональной ценностью.

Я испытывал смешанные чувства по поводу его ухода, который казался мне преждевременным, поскольку целых шесть лет у нас ничего не ломалось. У него только-только закончился гарантийный срок. Я, конечно, обратился в Dyson для замены, но получил отказ, что вызвало разочарование. Если быть честным, то я мыл фильтр не каждый месяц, а, может быть, раз в три месяца, но ведь только в половине нашего дома лежат ковры.

Если это правда, как выразилась продавщица Curry's в Бромли, что если вы забываете регулярно мыть фильтр, то это может не только угрожать сроку службы пылесоса, но и снижать его мощность (как это было с моим V6), то есть вариант подключиться к ежемесячной рассылке для пользователей Dyson с напоминанием помыть фильтр!

Постскрипtum: в конце 2017 года Dyson объявил об намерении вложить до 2020 года сумму в размере 2 млрд. ф. ст. в электромобили и аккумуляторы, которые, без сомнения, связаны с роботизированными технологиями!

Основные идеи и выводы

- Успех Dyson сводится ко множеству взаимодополняющих конкурентных преимуществ: это бренд и имидж, превосходство продукта, эмоциональ-

ная привязанность клиента, НИР, личная харизма, низкие затраты на южно-азиатское производство, технологические компетенции в области быстрых воздушных потоков, сверхбыстрых электрических двигателях, технологиях управления, которые напоминают «Систему конкурентного преимущества» компании-медоеда.

- Это конкурентное преимущество не было статичным, но менялось во времени, как и система ценностей бизнеса.

- Первого успеха Dyson добился значительно легче благодаря тому, что конкуренты остановились на достигнутом.

- Но в течение нескольких лет эти же самодовольные производители пытались отвоевать конкурентное пространство, выпуская отдельные аппараты с технологией циклона, что создавало проблемы для Dyson.

- Падение производительности в начале 2000-х годов было ожидаемым – и оно было спрогнозировано методом повествования.

- Более ранняя продуктовая диверсификация Dyson (роботизированный пылесос и стиральная машина – традиционно белый бытовой товар), похоже, была недостаточно хорошо приоритизирована; ни один из этих товаров не получил хороших позиций на матрице GE, привлекательность рынка против их конкурентной позиции была слабой, а рынок стиральных машин был, кроме того, очень конкурентным.

- Оба эти нововведения, судя по всему, требовали премии сверх той дополнительной цены, которую заплатили бы большинство потенциальных клиентов.

- Появление GTECH указало на опасность, связанную с тем, что разрушитель стал чересчур неосмотрительным и, таким образом, уязвимым перед новыми игроками.

- Чтобы проверить жизнеспособность ценовой премии, необходимо посмотреть на мир и реальную ценность продукта с точки зрения клиента «как пользователя» и учесть его мнение. Потому что для фена Dyson и, возможно, для вентилятора Dyson более удачным конкурентным миксом могла быть более низкая цена при значительном росте объемов продаж и снижении затрат.

- Dyson создал и использовал к своей выгоде новое конкурентное пространство на рынке Hoover и преобразовал конкурентный ландшафт, но это открыло также новые пространства и породило новых разрушительных новаторов.

- Применение аналогичных стратегических рецептов на других рынках с помощью других технологий и способностей, приведет, скорее всего, к

другим результатам, которые будут зависеть от различий в образе мышления клиентов, эмоциональной ценности, относительной добавленной стоимости, конкуренции, масштаба и типа рынка и культуры – значительной сложности для стратегии.

- На более стабильном рынке с промышленным мышлением такого бы не происходило; сейчас же никто не в безопасности, даже сами революционные новаторы!

3.2. Кейс для семинарского занятия: что способствует формированию успешного лидера?

Лидерство – это качество, которое трудно определить, но, как заметил судья Верховного суда по поводу ожирения, вы узнаете его, когда увидите. Часто совершаемая ошибка в том, что лидерство приравнивается к харизме. Билли Макфарлейну (Billy McFarlane) было всего двадцать пять, когда он учредил «Файер Фестивал» (Fyre Festival). Это мероприятие обещало роскошный отдых на необитаемом острове на Багамах. Он смог убедить инвесторов в том, что он дальновидный предприниматель, и привлек талантливые кадры работать на себя. Оказывается, идея Макфарлейна (McFarlane) о роскоши сводилась к бутербродам с сыром, о чем клиенты узнали, когда появились на Багамах. Вместо роскошных вилл их разместили в палатках, оставшихся после устранения последствий урагана. Согласно книге профессионального психолога Томаса Чаморро-Премузика (Tomas Chamorro-Premuzic), *«Почему так много некомпетентных людей становятся лидерами? (И как это исправить)»* (*Why Do So Many Incompetent Men Become Leaders? (And How to Fix It)*), мы склонны считать, что уверенные в себе люди также обладают компетентностью. И хотя нет никаких доказательств, подтверждающих эту связь, повышение в организациях, как правило, получают уверенные в себе люди.

Аналогичная ситуация наблюдается и с нарциссизмом. Согласно Зигмунду Фрейду (Sigmund Freud), люди с нарциссическим типом личности особенно подходят для того, чтобы «взять на себя роль лидеров и дать свежий импульс развитию культуры или же нанести ущерб утвердившемуся положению дел». Это относится к дальновидным лидерам. Исследователи обнаружили, что уровень нарциссизма у мужчин на 40 % выше, чем у женщин. Компетентность, как, казалось бы, важнее харизмы. Но, наряду с компетентностью, лидеры должны проявлять эмпатию, поскольку сотрудники с большей вероятностью

будут вовлечены в работу, если они будут получать регулярную обратную связь от своих начальников и если их самих привлекут к постановке своих собственных целей. Более того, большая часть успеха лидерства проистекает из подлинности – способности лидера подавать хороший пример, с которым члены организации могут согласиться и которому они могут следовать. Это подтверждается исследованием Джима Коллинза (Jim Collins), представленном в его книге *«От хороших к великим»* (*Good to Great*), где было установлено, что самые успешные начальники были не нарциссами, а скромными и вдумчивыми людьми. Возникает вопрос: из нарциссов получаются лучшие лидеры или худшие?

Какие лидеры нужны корпорациям во времена кризиса, такого как пандемия коронавируса, схватившая мировую экономику за горло в 2020 году и изрядно встряхнувшая ее?

Неожиданный натиск COVID-19 означал, что генеральные директора внезапно столкнулись с перспективой репатриации офшорной деятельности и реорганизации своей цепочки поставок. Генеральные директора уже экспериментировали с новыми стилями управления. Рид Хастингс (Reed Hastings) из «Нэтфликс» (Netflix) придерживается «радикальной автономии», позволяющей персоналу самостоятельно определять свои расходы и обходиться без официальных проверок эффективности. Сатья Наделла (Satya Nadella) – полная противоположность своему предшественнику в «Майкрософт» (Microsoft) Стиву Балмеру (Steve Ballmer). С. Балмер (S. Ballmer) был громким, дерзким и слишком самоуверенным. С. Наделла (S. Nadella) использует «эмпатический стиль руководства», который помог ему превратить «Майкрософт» (Microsoft) в очень успешную компанию, так как он переориентировал усилия компании на облачные вычисления с помощью «Азур» (Azure).

Способны ли лидеры вести за собой и вдохновлять сотрудников, не ставя никаких целей, кроме как заработать как можно больше денег для акционеров? В последнее время многие лидеры признались, что поддерживают капитализм стейкхолдеров, обеспечивающий долгосрочное сохранение и устойчивость компании, а также встраивающий компанию в общество. Ожидается, что лидеры способны понять и взвесить риски экономических, социальных и управленческих (ЭСУ) факторов. Другие утверждают, что в конечном итоге должен быть достигнут компромисс между различными корпоративными целями и интересами стейкхолдеров, ведущий к тому, что мы получаем победителей и проигравших. С. Наделла (S. Nadella), бывший инженер, проработавший в «Майкрософт» (Microsoft) большую часть своей жизни, сосредоточил вни-

мание компании на концепции, которую он назвал «равный рост». «Это не просто излишек, который вы создали для своей компании. Каково состояние окружающего вас мира?» Он явно считает, что, для того чтобы бизнес «Майкрософт» (Microsoft) процветал, счастливые сотрудники, клиенты и партнеры должны преуспевать. И, согласно ему, принятие более широкого понимания целей делает «Майкрософт» (Microsoft) лучшей компанией, какая только может быть. Голландский бизнес-лидер и бывший глава «Юнилевер» (Unilever) Пол Полман (Paul Polman) верит в подход к бизнесу с точки зрения интересов множества стейкхолдеров. П. Полман (P. Polman) откровенно отмечает, что бизнес-предприятие существует не для выгоды акционеров; оно существует для того, чтобы находить долгосрочные решения проблем общества. Когда в ноябре 2010 года он запустил «План устойчивого развития» компании, целью было удвоить продажи и вдвое снизить воздействие продукции компании на окружающую среду. Теперь, более десяти лет спустя, в своем «Плане устойчивого развития» «Юнилевер» (Unilever) продолжает преследовать сложные экологические цели.

В отличие от лидеров, проявляющих эмпатию, нарциссические лидеры, как правило, лишены способности строить отношения с другими. Многие руководители, нанятые на руководящие должности, страдают нарциссическим расстройством личности. Как таковые, они полны уверенности в себе, динамичны и готовы принимать трудные решения. Исследование Норвежской бизнес-школы «Би-ай» (BI) включало изучение всех 3200 кандидатов, подавших заявки на курсы по лидерству в школах офицеров ВВС Норвегии. Исследования показали, что кандидаты с высокой степенью нарциссических черт лучше справляются с собеседованием и с большей вероятностью будут приняты. Майкл Маккоби (Michael Maccoby) в своей наиболее цитируемой статье, опубликованной в журнале «Гарвард бизнес ревью» (*Harvard Business Review*), утверждает, что продуктивные нарциссы могут быть харизматичными и вдохновляющими, но при этом крайне разрушительными. Более обнадеживающим типом лидера был бы осторожный, аккуратный и дисциплинированный «одержимый» тип, определяемый Фрейдом (Freud). Эти «дисциплинированные одержимые» лидеры также могут вносить улучшения в организации, но, в отличие от нарциссических типов личности, они не пойдут на большие риски, к примеру, не поставят состояние целой компании на один продукт. Устоявшиеся компании, как правило, в основном придерживаются продуктивных «одержимых» типов, в своем выборе лидера. Это дает дальновидным предпринимателям, поддерживаемым венчурными капиталистами, возможность стать

великими бизнес-лидерами будущего. Конечно, бизнес-предприятие будет процветать, если в нем будут сильные лидеры, а один из способов обуздать и использовать сильные стороны продуктивного лидера-нарцисса – это иметь при нем доверенного заместителя, продуктивного лидера «одержимого» типа, что позволит «нарциссу» работать максимально эффективно. Опасность для сотрудников здесь заключается в том, что они могут начать «идеализировать» своего начальника, видя в нем идеальный тип лидера.

Несколько лет назад ведущая британская благотворительная организация для детей из неблагополучных семей «Кидз Кампэни» (Kids Company) обанкротилась из-за обвинений в грубых финансовых нарушениях. Ее яркая и эксцентричная основательница и генеральный директор Камила Батмангхелидж (Camila Batmanghelidjh) была вознесена своими сотрудниками, спонсорами и попечительским советом, правительством и средствами массовой информации на такие великие высоты, что ее решения принимались без возражений. За время ее пребывания в должности министры правительства одобрили грантовые выплаты благотворительной организации на общую сумму 42 миллиона фунтов стерлингов, но ее харизма и популярность в СМИ привели к тому, что ее настолько «идеализировали», что уровни проверки, применяемые к другим организациям, ее не затрагивали. Манфред Кетс де Врис (Manfred Kets de Vries), психоаналитик и профессор бизнес-школы «ИНСИД» (INSEAD), говорит: «Это во всех смыслах «танец поддержки», в котором из-за общего чувства беспомощности вы идеализируете лидера и с готовностью говорите то, что лидеру нравится, что он хочет услышать, и это, в свою очередь, усиливает нарциссизм лидера, и наоборот. К сожалению, как только лидер принимает это, его окружают лжецы». Осыпание таким восхищением и доверием людей, стоящих у власти, поддерживает иллюзию, что те, кто стоит во главе корпораций, всезнающие личности, или мы верим, что близость к великим людям позволяет нам лучше себя чувствовать.

Все лидеры обладают определенной степенью нарциссизма и, следовательно, рискуют запустить эту динамику, но те, кто находится на крайнем конце континуума, с большей вероятностью соблазняются ее очарованием. Чем более нарциссичен лидер, тем больше его потребность в восхищении и безопасности, которой он жаждет. Одаренный южноафриканский предприниматель Илон Маск (Elon Musk) учился в университетах Канады и США, прежде чем всего через несколько дней после зачисления бросить аспирантуру в Стэнфорде. Он заработал свое первое состояние как один из основателей платежной компании «Пэй Пэл» (Pay Pal), а затем в начале 2000-х годов запу-

стил «СпэйсЭкс» (SpaceX), свою ракетную компанию, и «Тесла» (Tesla). Его упорная настойчивость, уникальное видение и дерзкий характер завоевали ему как многочисленных поклонников, так и множество недоброжелателей. «Часто в таких одаренных личностях есть уравнивающая, ясно проявляющаяся, почти непостижимая эксцентричность и готовность бросить вызов условностям», – говорит Боб Лутц (Bob Lutz), бывший руководитель «Дженерал Моторз» (GM), работавший с Маском (Musk) над документальным фильмом. «Маск (Musk) будет бороться с кем угодно или с каким угодно учреждением, независимо от размера, власти или политической ориентации, если он увидит реальную угрозу жизнеспособности своей компании». В марте 2020 года Маск (Musk) писал в Твиттере, что «коронавирус глуп», предсказывая, что новые случаи КОВИД-19 в США «упадут почти до нуля» к концу апреля 2020 года. Реальность оказалась совершенно иной. Тем не менее, Маск (Musk) почти в одиночку создал отрасль электромобилей с экологически более чистым аккумулятором.

Ясно, что лидерство – качество, труднее всего поддающееся определению.

Источники: «Навыки, необходимые лидерам» (The skills leaders need), журнал «Экономист» (The Economist), 28 мая 2019 г.; «Что нужно, чтобы стать генеральным директором в 2020-х» (What it takes to be a CEO in the 2020s), журнал «Экономист» (The Economist), 6 февраля 2020 г.; «Бренд имени меня» (The brand of me), журнал «Экономист» (The Economist), 10 августа 2006 г.; «Ковид-19 – лакмусовая бумажка для акционерного капитализма» (Covid-19 is a litmus test for stakeholder capitalism), «Файнэншиал таймз» (Financial Times), 25 марта 2020 г.; «Эксклюзивное интервью генерального директора: Сатья Наделла рассказывает, как «Майкрософт» вернули себе прежние уделы» (Exclusive CEO interview: Satya Nadella reviews how Microsoft got its groove back), «Форбс» (Forbes), 31 декабря 2018 г.; «Тщеславный босс? Исследование показало: нарциссы чаще становятся руководителями» (Vain boss? Narcissists more likely to end up in charge, study finds), «Телеграф» (The Telegraph), 1 июля 2014 г.; «Нам по-прежнему нужны дальновидные лидеры» (We still need visionary leaders), «Уошингтон Пост» (The Washington Post), 21 августа 2009 г.; М. Маккоби (M. Maccoby), «Лидеры-нарциссы: невероятные плюсы и неизбежные минусы» (Narcissistic leaders: incredible pros, and inevitable cons), журнал «Гарвард бизнес ревью» (Harvard Business Review), том 78, № 1 (2000), с. 69–77; «Сильные стороны становятся слабостями» (Strengths become weaknesses), журнал «Файнэншиал таймз» (Financial Times), 21 сентября 2009 г.; «Как не боготворить своего босса» (How not to worship your boss), «Файнэнши-

иал таймз» (*Financial Times*), 26 июля 2016 г.; «Илон Маск, безумный гений «Тесла» бросает вызов локдауну в США» (Elon Musk, Tesla's mad genius defies US lockdown), «Файнэншиал таймз» (*Financial Times*), 15 мая 2020 г.

Вопросы

1. Как вы думаете, почему сотрудники, средства массовой информации и даже правительственные чиновники склонны боготворить и «идеализировать» некоторых бизнес-лидеров?
2. Почему может понадобиться нарциссический тип личности, чтобы провести организацию через какой-либо конкретный бизнес-кризис?
3. Как «компульсивно-одержимый» заместитель помогает поддерживать сосредоточенность лидеру-нарциссу?
4. Какие лидерские качества вы ожидаете увидеть в своих будущих бизнес-лидерах?

3.3. Компакт-кейсы для самостоятельной работы

Компакт – Кейс Невинные Смузи

Компания Невинные Смузи была основана в 1998 г тремя друзьями, которые познакомились, будучи студентами Колледжа Сейнт Джон в Кембридже. Они закончили университет в начале 1990х. Однажды, катаясь на сноуборде, который они до сих пор любят, они решили заняться бизнесом, однако не планировали бросать свою работу немедленно. Все трое преподавали в университете и были хорошими друзьями.

Алан Балон был сыном ЛОР хирурга. Он провел детство в графстве Суррей, изучал в Кембридже экономику и впоследствии работал в Virgin Cola. Отец Ричарда Рида был менеджером в автобусной компании Йоркшир Райдер. Рид изучал географию и потом работал в рекламном бизнесе. Джон Райт был лондонцем, сыном ИТ менеджера, учился на инженера, впоследствии стал консультантом по менеджменту.

Отвергнув ряд идей, троица решила вложить 500 фунтов, купить свежих фруктов, измельчить их, разлить по бутылкам и продавать с лотка на музыкальном фестивале. Они подумали, что, так как никто из них не придерживался здорового образа жизни, напитки из свежих фруктов будут, по крайней мере, началом. Они водрузили на стол две большие корзины и написали: стоит ли нам начинать этот бизнес? Философски рассуждая, если ты чего-то хочешь, но не можешь получить, и то же повторяют все вокруг, значит, где-то есть

возможность. Корзина с надписью «да» заполнилась быстро. Они оставили свою работу и пустились в «плавание». Практически они начали одно из самых быстро растущих предприятий, которому суждено было превратиться через пять лет в 10-миллионный бизнес. В 2007 г оборот превысил 100 млн фунтов. *Невинный* занял 70% британского рынка смузи.

Деньги на создание компании найти было трудно, до тех пор, пока они не решили разослать всем своим контактам по электронной почте письмо с вопросом «Знаете ли вы какого-нибудь богатого человека?» Один из адресатов знал, и после недолгих переговоров троице предложили 235000 фунтов за 18% доли в бизнесе. Их инвестором стал предприниматель из Америки, который провел некоторое время в Лондонской Школе Бизнеса и стал частным венчурным капиталистом. До 2008 г они удерживали долю в 70%, оставшаяся часть разошлась по их коллегам по бизнесу, причем некоторых из них они знали по Кембриджу. Из-за необходимости соблюдать законодательство и ограничения в сфере производства и распространения, не все поначалу шло гладко. Было несколько «фальстартов», но тройка не сдавалась.

Все трое выполняли в бизнесе разные функции. Райт занимался производством, Баллон – продажами, а Рид маркетингом, однако единого лидера или генерального директора у них не было. Они понимали, что у каждого есть сильные стороны и работали как слаженная команда.

Сегодня мы видим бутылки, упаковки и смеси гораздо больших размеров, чем в начале, причем некоторые смеси имеют вкус, ориентированный специально на детей, но все же их бизнес остается производством соков из измельченных фруктов, фруктовой воды и фруктовых смузи на основе йогурта. Они используют только натуральные продукты – без добавок и концентратов. Ингредиенты привозятся со всех уголков мира. Их подход – «только самое лучшее» – отражает этические и экологические принципы компании. Однако, их продукцию нельзя назвать органической. И они назначают премиальные цены.

Эти товары можно купить везде – например, в Tesco, Sainsbury, Waitrose. Их продукция продается в Дублине, Париже и Гон-Конге. Их успех как компании-пионера по производству фруктовых смузи в бутылочной упаковке спровоцировал конкуренцию. Но такие признанные гиганты, как Del Monte Ocean Spray (часть компании Gerber, которую недавно поглотила компания Nestle), не смогли лишить их своей позиции на рынке.

Компания всегда поддерживала имидж веселой компании, поэтому троица всегда одевалась неофициально. Офисы компании в южном Лондоне называются «Фруктовые башни». Они очень креативны, и их логотип выделя-

ется из общей массы. Он представляет собой лицо в форме яблока с глазами и ореолом над ним. Покупатели должны чувствовать, что они несут праздник, и что они в тренде. Они заявляют, что их работники, средний возраст которых 27 лет, имеют широкие полномочия и постоянно находятся в поиске новых идей. Их вебсайт связан со студенческим блогом, и они регулярно рассылают письма своим интернет подписчикам. Они продвигают идею здорового образа жизни и напоминают на своих упаковках о необходимости ежедневно употреблять фрукты и овощи. В 2007 г они запустили новую упаковку – бутылки из полимолочной кислоты, которые полностью разлагаются при утилизации. 10% ежегодной прибыли *Невинного* передается на проекты помощи Бангалору, Африке и Бразилии. У них есть «Группа устойчивого развития», которая занимается вопросами экологии. О *Невинном* говорят, что он «делает все вокруг лучше, чем было». Однажды Ричарда Рида, который стал публичным лицом *Невинного*, спросили, кем он восхищается больше всего. Он не назвал бизнес лидера. Он выбрал «парня по имени Паоло, который проводит кампанию Greenpeace за спасение тропических лесов».

Баллон, Рид и Райт зарегистрировали название Невинный в других категориях. Значит ли это, что в будущем под этим брендом мы увидим косметику и средства по уходу за телом?

Ходили разговоры о том, что бизнес могут продать, однако, это еще не произошло. Однако, в 2008 основатели компании продали очередную долю, чтобы выручить 35 млн фунтов на развитие новых пищевых продуктов. Во второй половине года продажи упали, и возникло некоторое беспокойство по поводу того, что смузи, который не является продукцией массового спроса, может пострадать во время надвигающегося экономического кризиса. В это время Невинный старался расширить свои продажи на зарубежных рынках – особенно в Европе. В апреле 2009 Coca-Cola купила долю в 20% за 30 млн фунтов. По заявлениям в прессе, основатели компании продолжают контролировать бизнес и уверены, что социальной и экологической позиции Невинного ничего не угрожает. Инвестиция же обусловлена тем, что Coca-Cola может укрепить новые возможности распространения продукции.

Вопросы

1. Каковы ключевые факторы, определяющие успех Невинных Смузи?
2. Загляните в один из местных супермаркетов и оцените наличие безобидных напитков и конкурентов. Видите ли вы какие-либо явные угрозы для бизнеса?
3. Видите ли вы какие-либо долгосрочные риски для специфического характера этого бизнеса, связанные с инвестициями Coca-Cola?

Компакт – Кейс Wynn LasVegas

Wynn это название одного из новейших казино в Лас Вегасе. Оно получило свое название по имени своего владельца, Steve Wynn. Возможно, это было совпадением, что оно открылось в 2005 г, ровно через 100 лет после того, как в центре пустыни Невада стал развиваться город Лас Вегас. На сегодняшний день это столица игорного бизнеса США, известная во всем мире.

Сейчас Лас Вегас строится вокруг легендарного бульвара Лас-Вегас Стрип, где находятся многочисленные зоны отдыха с казино, многие из которых названы в честь экзотических мест мира, например, Люксор, Париж, Венеция (The Venetian), Mandalay Bay. В 2004 г его посетило 37.4 млн человек, которые потратили на удовольствия \$33.7 млрд. Две трети всей суммы идет от отелей, спа, магазинов, ресторанов и развлечений, остальное – от игорного бизнеса. Они «нужны друг другу». Наполняемость отелей превышает 90% (тогда как в среднем по стране 60%). Здесь проходят крупные матчи по боксу. Здесь выступают такие представители индустрии развлечений, как Элтон Джон и Селин Дион, здесь ходят многочисленные имитаторы Элвиса Пресли, напоминая людям о том, что «Король» был сам когда-то здесь ведущим шоуменом. Цирк дю Солей постоянно выступает здесь и готовит для Вегаса специальные шоу. Конечно же, здесь повсюду встречаются свадебные часовни. Кому-то покажется недостатком процветание секс-индустрии наряду с другими развлечениями.

Отец Steve Wynn был владельцем бинго салона, и он работал там, до того, как в 1967 отделился и организовал в Вегасе самостоятельный бизнес. Там он смог купить долю в маленьком казино. Через каких-то двадцать лет (в 1989) у него действительно пошло дело. Он построил и открыл Мираж, который впоследствии был продан MGM в 2000; сейчас это MGM Grand. Его следующим предприятием был Остров Сокровищ (которое все знают по пиратскому кораблю на фасаде) в 1993 и более дорогое заведение Белладжо в 1998. Wynn предлагает 2700 гостиничных номеров и апартаментов, поле для гольфа, торговый центр, автосалоны Феррари и Мазератти и 22 ресторана, а также огромное казино.

Трудностью для любого предпринимателя типа Steve Wynn является создание чего-то иного, что может привлечь посетителей других развлекательных центров. В Вегасе конкуренция есть всегда, и это серьезные конкуренты, например, MGM и Harrah, которые, помимо всего прочего владеет Caesar's Palace- Дворцом Цезаря.

Заядлым игрокам нет нужды проводить время в относительно дорогом Лас Вегасе и его казино. Если проехать дальше на восток, там есть Атлантик Сити и Нью Джерси, в округе есть Рено, Невада и прочие мелкие заведения, которые предлагают более дешевые азартные игры в казино, которые не могут похвастаться развлекательными шоу. Много людей из Азии приезжают в Вегас, чтобы удовлетворить свою игорную страсть. Но они могут поехать в Макао, где открывается все больше и больше суперказино. Кроме того, сейчас есть возможность играть по интернету.

Вопрос

1. Какой стиль руководства и задачи, по вашему мнению, будут наиболее подходящими для этой отрасли и с какими трудностями столкнется такой человек, как Стив Уинн?

Компакт – Кейс Sir Tom Farmer и Kwik Fit

Tom Farmer родился в семье рабочего в Эдинбурге, Шотландии в 1940. Он был седьмым ребенком в семье. Его воспитывали в католической вере, хотя в городе преобладающее большинство исповедовало протестантизм. В 15 лет он бросил школу и пошел работать на шинный завод. В 1964 г он основал свой бизнес по продаже шин по скидочным ценам. Новое законодательство о минимальной глубине резины открыло новые возможности, и он быстро расширил свое предприятие с одной торговой точки до четырех. Через четыре года он продал весь бизнес за 450000 фунтов компании Albany Tyres, вышел «в отставку» и уехал жить в Калифорнию. Три года он и его жена скучали. Он вернулся в Шотландию, но из-за договора с Albany он не мог начать новый бизнес по продаже шин, пока не пройдет определенное количество лет.

Тогда он реализовал идею, которую подсмотрел в США. Это был магазин (мастерская) запчастей (СТО). Он снова быстро расширился с одной до четырех торговых точек и смог нанять некоторых своих старых друзей. Шины добавились позже. Что касается имени Kwik Fit, он его просто выдумал. Он выбрал желтый и синий цвета, распространенные в те дни, просто потому что кто-то подарил ему эту краску!

Farmer трудоголик и всегда ответственно относился и к своему бизнесу, и к работникам. Он также очень религиозен. Все работники Tom Farmer участвуют в прибыли компании, около половины имеют акции в этом бизнесе. Частные гаражи и ремонтные мастерские часто считаются подозрительным коммерческим предприятием; одним из крупных достижений Tom Farmer было то, что он создал образ порядочности и честности данной отрасли. Он уделяет

большое внимание качественному обслуживанию покупателей, дружелюбному отношению к клиентам, что акцентируется в самобытной рекламе Kwik Fit.

К 1980 у него было уже 200 станций. Несомненно, бизнес рос слишком быстро. В течение некоторого времени, из-за неадекватного контроля управления, компания была уязвима для конкурентов, которые хотели поглотить ее, но ей удалось сохранить независимость. За 29 лет компания выросла органически и осталась в своем бизнесе. Они расширились географически – успешно в Бельгии и Нидерландах, открылись во Франции, но вскоре закрылись. «Слишком велики культурные различия. Французы закрываются на обед. Французские менеджеры не хотят сближаться со своими работниками. А это ценности Kwik Fit.»

В 1994 компания Kwik Fit приобрела у Shell смежный бизнес 95 Superdrive Motoring Centres. В 1995 появилась компания Kwik Fit Insurance, которая работала на обширной клиентской базе данных Kwik Fit. Farmer утверждал, что она основана на тех же принципах: высококачественное обслуживание и использование продукции других компаний. В 1999 Kwik Fit была продана компании Ford за 1 млрд фунтов. К этому времени компания работала в 1900 торговых точках, имела 9000 работников и 8 миллионов покупателей в год. Tom Farmer, к этому времени уже Sir Tom, еще некоторое время после продажи находился активно в деле, после чего вышел в отставку в очередной раз. В августе 2002 Ford продал Kwik Fit компании, занимающейся частными инвестициями CVC Partners за 330 млн фунтов. В 2001-2002 компания Ford потеряла 5 млрд фунтов и, чтобы получить наличность, она стала распродавать побочные виды деятельности. Kwik Fit продолжал процветать, у компании было 2500 сервисных центров и 11000 работников. В этот раз Sir Tom уже не мог вернуться к Kwik Fit. Но он продолжал занимать активную позицию, воодушевляя молодых предпринимателей.

Все же о Farmer говорят как о человеке, который много требует от работника, поэтому многие боялись его.

В своем интервью газете Management Today (за август 1995) Tom Farmer сделал следующие заявления:

- Если клиент король, то штат сотрудников – император.
- У нас нет головного офиса; у нас есть офис поддержки. У нас нет старших менеджеров. У нас менеджеры-помощники.
- Любой надежный бизнес строится на христианской этике: не укради, не эксплуатируй клиентов или работников, всегда используй прибыль для пользы твоих работников и сообщества.

• Мы занимаемся бизнесом, чтобы получать прибыль, и мы не должны этого стыдиться, если мы придерживаемся разумных принципов и, в результате, используем эту прибыль на нужные вещи.

Вопросы

1. Почему Kwik Fit был таким успешным?
2. Является ли Том Фармер дальновидным лидером, предпринимателем или и тем, и другим?
3. Противоречит ли каким-либо из его заявленных убеждений тот факт, что он живет в большом доме и владеет корпоративным реактивным самолетом и вертолетом?

Компакт – Кейс William Chase

В 1984 г, в возрасте 20 лет Вильям Чейз (William Chase) купил у своего отца ферму TyrellCourtFarm. Продажи шли плохо, а экономический спад свел на нет все его инвестиции, и он обанкротился. Однако это его не сломило. Сначала он вернул себе ферму в аренду, а потом выкупил ее и стал с успехом выращивать картофель.

Однако Chase полагал, что единственные люди, которые делают деньги на фермерском хозяйстве – это супермаркеты, которые постоянно снижали цены, которые они назначали фермерам. Исходя из этого Chase решил, что его бизнес по поставке картофеля недолго будет приносить прибыль. Как и происходит со многими изменениями в бизнесе, новое направление, которым занялся Chase пришло к нему по воле обстоятельств. Партия его картофеля, которая должна была пойти на изготовление чипсов компанией McCain, не была принята. Chase быстро нашел альтернативного покупателя, и продал свою продукцию производителю хрустящего картофеля. Попробовав конечный продукт, Chase подумал, что мог бы сделать лучше. В 2002 г он решил провести маркетинговое исследование и поехал в Америку, где перепробовал все картофельные чипсы ручной работы. По возвращении он занялся изготовлением своих собственных картофельных чипсов. Он знал, что успех чипсов будет обеспечен, если их представить как новый инновационный продукт. Он инвестировал кучу денег в маркетинг и упаковку и сделал упор на качество ручной работы, которое, как он чувствовал, является ключом к успеху его чипсов.

В течение нескольких лет Chase развил свой бизнес по производству картофельных чипсов ручной работы, продавая их сначала независимым розничным магазинам, фермерским магазинам и в гастрономы, избегая большие

супермаркеты, которые диктовали бы ему условия. В сентябре 2006 Chase выиграл процесс против Tesco, запретив им завозить на склады его продукцию без его разрешения. Он, однако, продавал в другие супермаркеты, с которыми ему было приятно иметь дело, например, Waitrose, Sainsbury's, Co-op. К 2007 г. оборот достиг 8.5 млн фунтов, и он продавал уже не просто оригинальные чипсы, но также и с добавками, например, клубнично-сладкий чили, или картофель в белом вине. Его следующей классной идеей было выпустить в 2008 г. первую в Британии чистую картофельную водку. Chase персонифицировал свой бизнес. Будучи амбициозным, он заботился о том, чтобы его бизнес базировался на Tyrell Farm, а его деловой подход основывался на создании удачно подобранной команды.

Вопросы

1. В какой степени развитие бизнеса такого типа является очень редким примером того, как добиться успеха в бизнесе?
2. Профиль Вильяма Чейза. Принадлежит ли он к новому поколению бизнесменов?

Компакт – кейс James Watt & BrewDog

Джеймс Ватт (James Watt) вырос на северо-востоке Шотландии в небольшой рыболовецкой деревне Гарденстаун около Фрейзбурга. Джеймс помогал отцу управлять и ремонтировать лодку. По его словам, эта тяжелая работа стала хорошим началом его бизнес карьеры. После школы он переехал в Эдинбург изучать право и экономику в университете Эдинбурга. После окончания университета он получил работу в юридической конторе в Эдинбурге. Поработав недолгое время, он понял, что ненавидит эту работу и вообще, что его мало интересует карьера юриста. Он вернулся в свою деревню и временно занялся рыбной ловлей на лодке своего отца.

В это время его друг Мартин Данкью (Martin Dikie) которого Джеймс встретил в Академии Питерхед) получил диплом в пивоваренной отрасли в Heriot Watt University. После окончания университета он получил должность начальника производства на пивоваренном заводе Thornbridge Brewery в Дербишире. Однако друзья не теряли связи и разделяли страсть к пиву, особенно, к тому, что Watt описывает как «настоящее натуральное пиво без дураков, не массовое производство, содержащее массу добавок и консервантов с рекламными лозунгами, намеревающимися изменить вашу жизнь».

Компания BrewDog была основана в 2006 James Watt и Martin Dikie. Стартовый капитал друзей составлял \$120 000, и состоял из разных средств,

включая их собственные сбережения и займы отовсюду, включая Prince's Scottish Youth Business Trust (PSYBT). Внешний акционерный капитал был сохранен, таким образом партнеры полностью контролировали бизнес.

Пивоварня в Kessock Industrial Estate во Фрейзбурге выпустила первое пиво в апреле 2007 и в течение года стала крупнейшей независимой пивоваренной компанией, производящей около 120000 бутылок в месяц на экспорт по всему миру. Сейчас эта цифра выросла до 20000 бутылок в день, 80% из которых отправляется на экспорт в США и Скандинавию, при поддержке таких компаний, как Теско и Сейнсбери в Великобритании. В обещании Brew Dog говорится, что:

- они используют только натуральные ингредиенты;
- не используют консерванты и добавки;
- всегда уделяют особое внимание вкусу пива и используют рекламу, которая вызывает у людей улыбку.

Два друга привнесли в стартап пыл, усердие и стиль. Watt является движущей силой маркетинга, а Dikie рад заниматься производством. Watt увидел большой разрыв между потребителями традиционного эля, в основном, мужчинами за 50 и новыми потребителями – мужчинами и женщинами от 18 до 30. Он понял, что, изменяя вкусы потребителя, можно заработать, и продемонстрировал типично предпринимательскую черту – то есть превратил изменение в прибыль.

Совершенно иной подход к производству пива в бутылках, который использует Brew Dog отражают названия пива:

- Hop Rocker (Lager) – легкое.
- Punk IPA (India Pale Ale) – индийский бледный эль.
- The Physics (Amber Ale) – янтарный эль.
- Rip Tide (Stout) – крепкое.
- Hardcore (IPA (India Pale Ale) – индийский бледный эль.
- Paradox Imperial Stout, крепкое, выдержанное в бочках для солодового виски.

Ловкость, с которой владельцы управляют компанией, их отношение к бизнесу, клиентам, производству пива и развитию можно оценить на сайте www.brewdog.com

В 2008 г Paradox завоевал Золотую медаль Ассоциации пивоваров США в категории крепкого пива среди еще 53 участников. Эта награда считается наиболее престижной в мире в области пивоварения. В 2008 Brew Dog и James Watt завоевали ряд других отличительных знаков, включая награду Предпри-

ниматель Года среди Национальных бизнес наград Шотландии. Компания также заняла второе место среди Звезд стартапов 2008.

Однако, все не так гладко в компании Brew Dog. Их местоположение во Фрейзбурге, к которому они так привязаны, затрудняет набор персонала, который им необходим для расширения, что неизбежно приведет к увеличению издержек на доставку.

В 2008 Brew Dog подверглась нападению Portman Group, сторожевой собаки индустрии напитков Великобритании. Они утверждали, что Brew Dog нарушает их кодекс практики в отношении названия, упаковки и продвижения товара. Brew Dog отвергла эти обвинения и выступила с контробвинением, что Portman тормозит развитие мелких пивоваренных компаний.

Через 8 месяцев после долгих споров и предварительных судебных решений, вынесенных против компании, в 2008, с Brew Dog были сняты все обвинения в нарушении Кодекса практики, и было разрешено продолжать продавать свои бренды без изменения упаковки.

В феврале 2009 Brew Dog объявила о своих планах продавать свое пиво в пабах и клубах по всей Великобритании, утверждая, что «на повестке дня доминирование на мировом рынке».

Вопросы

1. С точки зрения теории и практики предпринимательства, какие теории лучше всего объясняют действия Джеймса Вотта при создании Brew Dog?
2. К какому типу предпринимателей относится Джеймс Вотт?

Компакт – Кейс Philip Green

Филип Грин (Philip Green) – крупнейший частный ретейлер Британии, который заключил ряд очень выгодных сделок, используя в основном, свои собственные деньги. Его бизнес карьера началась в 1973, когда, в возрасте 21 года он стал управлять семейной компанией по продаже недвижимости. В 1985 году начал заниматься розничной торговлей, когда инвестировал 65000 фунтов, чтобы купить сеть магазинов Jean Jeanie. Через пять месяцев он продал ее за 3 млн фунтов. Через три года он инвестировал в розничную сеть Amber Day. Он управлял этой компанией четыре года, после чего ушел в отставку, когда прибыль начала падать. Позже он купил сеть универмагов Owen Owen (1994) и магазин одежды со скидками Mark One (1996), где он все еще владеет 50% акций.

В 1997 он купил у Sears Shoe Express за 3.8 млн фунтов, а после этого всю империю Sears за 550 млн фунтов в 1999. Он решил разделить Sears, и

закончил сделку с прибылью в 180 млн фунтов. Когда в 1999/2000 Marks and Spenser переживали трудности, Philip Green был сильно заинтересован встать во главе компании, – но так и не сделал формального предложения. Вместо этого, заплатив 50 млн фунтов своих собственных денег купил British Home Stores за 200 млн фунтов. К 2002 эта компания стоила уже 1.2 млрд фунтов, «самый быстрый миллиард фунтов, который когда-либо зарабатывался в розничной торговле.». В 2002 PhilipGreen купил Arcadia за 850 млн фунтов.

Marks and Spenser отверг кандидатуру Green, но через четыре года он вернулся. В этот раз он действительно сделал формальное предложение Совету директоров, и попросил рекомендовать его акционерам. Он не хотел заниматься враждебным поглощением. Ответом Совета Marks and Spenser было смещение Председателя и Генерального директора. Они отказались поддержать предложение Green, хотя крупнейшие акционеры соглашались на продажу в пользу Грина, если бы предложение было рекомендовано Советом директоров.

В 2005 Грин получил персональные дивиденды с Arcadia в 1.2 млрд фунтов, но в этом же году он подвергся критике за руководство его розничной империей. Продажи и прибыль, особенно BritishHomeStores, говорили совсем о другом...

В то же время к Marks and Spenser вернулась удача. Грин сказал, что со своими магазинами он «наделал много глупых ошибок». Все же розничная торговля требует внимания к мелочам, а он, казалось, потерял свое хваленое чутье. Более того, мода меняется быстро. Он решил внимательно изучить свои магазины и продукты, и изменить тенденцию, которой обычно следовал. Однако, когда уволился Бренд-директор Top Shop, пошли разговоры о том, что это

ТАБЛИЦА (млн. фунт стерлингов)		2002	2005	2006	2007	2008
ARCADIA	Продажи	2019	1770	1767	1858	1840
	Прибыль до уплаты налогов	100	254	289	293	275
BHS	Продажи	876	889	861	873	860
	Прибыль до уплаты налогов	172	114	51	50	30

связано с тем, что Грин подписал контракт с Кейт Мосс на дизайн и представление линейки модной одежды. Другие директора также покинули Top Shop. Один из конкурентов прокомментировал эту ситуацию: Philip умеет хорошо торговаться и снижать издержки, но он не может заниматься развитием бренда, он не уделяет внимание инвестированию в бренды и в людей.

В 2006 г Грин организовал Muse, новую сеть ювелирных магазинов, партнерский бизнес с одной из ведущих компаний по производству бижутерии.

Упадок розничного бизнеса и кризис конца 2008, казалось, предоставил Грину своевременную возможность – у него скопилось большое количество собственного богатства, которое он мог вложить в любой привлекательный розничный бизнес. Icelandic Baugur Group находилась в затруднительном положении, когда обнаружилось, что банки Исландии стоят на пороге коллапса. Во владении Baugur были сеть универмагов House of Fraser, магазины по продаже модной одежды, включая Casis, Warehouse, Principles и Coast, магазин игрушек Hamley's в Лондоне, Goldsmiths, Mappin и Webb Watches of Switzerland (часы Швейцарии), Wyevale Garden Centres и сеть исландских супермаркетов. Philip Green был готов инвестировать свои собственные деньги, чтобы закрепить за собой часть этого бизнеса, но, естественно, у него были соперники. В ноябре 2008 Грин приобрел у Baugur 28.5% акций, которыми они владели в Moss Bros, популярной сети ателье. Говорили о том, что он рассматривает вопрос о покупке всего бизнеса. Ранее Baugur не удалось приобрести Moss Bros. Грин заявил, что, если бы он действительно приобрел этот бизнес, он бы сделал из него публичную компанию, а не был бы частным владельцем, как в случае компаний Arcadia и British Home Stores. В результате, он не приобрел Moss Bros.

О Грине говорят как о «прирожденном торговце». Он очень деятельный и энергичный, он полагает, что компания строится на связях и небольшой команде руководителей. Насколько возможно, он избегает услуг так называемых экспертов. Он очень сосредоточен и понимает покупателей и их ожидания. Понятно, что у него сильно развита вера в себя и (как и руководитель компании Kwik Fit Tom Farmer) он человек, с которым трудно работать. Он практик и всегда появляется внезапно в каком-либо из своих магазинов.

Его стиль руководства подразумевает жесткий контроль и централизацию при принятии ключевых решений. Каждая группа магазинов, как, например, Burtens, – это профит-центр (самостоятельный центр получения прибыли). Там есть свой Директор бренда и Финансовый директор, которые контролируют деятельность. Поскольку Директор бренда контролирует стиль, дизайн и ассортимент, он или она должны производить закупки у утвержденных по-

ставщиков, и эти поставщики производят поставки и в другие группы империи Грина, что позволяет добиваться существенных скидок и экономии. Вопросы, связанные с информационными технологиями, человеческими ресурсами и финансовыми услугами полностью централизованы.

Конечно, невозможно сказать, чтобы он мог сделать с Marks and Spenser, если бы поглотил ее. Некоторые критики Marks and Spenser, которые считали, что компания потеряла генеральную линию, полагали, что ему надо было дать шанс. Другие считали, что он «не тот человек, который нужен Marks and Spenser», не подходящий с точки зрения культуры. Кстати, отметим, что Грин сыграл значительную роль при создании новой Академии розничной торговли в Лондоне, где ключевую позицию занимала его жена.

Вопрос

1. Какие качества лидера позволили Филипу Грину добиться успеха?

Компакт – Кейс Билл Гейтс

У Билла Гейтса была мечта изменить жизнь обычных людей, и он «задумал единую операционную систему для всех персональных компьютеров в мире» как дополнение лозунга Стива Джобса (Apple) о «персональном компьютере на каждом рабочем столе в каждом доме и офисе во всем мире». Неуклонное следование этой конкретной концепции компанией Micrisoft сделала его самым богатым человеком в мире. В начале 2000 Micrisoft оценили в 600 млрд долларов; личное богатство Б. Гейтса превысило 85 млрд долларов. Б. Гейтс родился в состоятельной семье; он был энергичным человеком и работал вдохновенно «до смешного долго», и, конечно, возбуждал в других критику и ревность.

Феноменальному успеху Б. Гейтса есть несколько причин. Например, его способность быстро воспринимать информацию, а также его технические знания – он может написать кодировку компьютера. Он понимает потребителя и удивительно хорошо знает рынок. Он в точности определяет лучшие возможности и сочетает этот дар со способностью воплощать задуманное. Более того, он агрессивно защищает своё, что в конечном итоге может обернуться против него при столкновении с американскими антимонопольными органами.

Он родился в Сиэтле в 1955, очень скоро стал интересоваться научной фантастикой и по странному стечению обстоятельств пошел в школу, в которой был компьютер, который могли использовать студенты. Он был «ботаником» с самого раннего возраста и «предпочитал игру с компьютерами игре с другими детьми». Тем не менее, у него был друг Пол Аллен (Paul Allen), и вместе они

«выпрашивали, занимали и тайно продавали» время на школьном компьютере за небольшую комиссию за программы. Б. Гейтс и П. Аллен вместе поступили в Гарвард, где Б. Гейтс оказался непопулярным студентом из-за своего самомнения. Исполтишка используя компьютерные лаборатории Гарварда, они начали небольшой бизнес на кампусе университета. Позже Б. Гейтс ушел из Гарварда и основал Micrisoft, так и не завершив эту формальную часть своего образования. П. Аллен был формальным партнером в этом предприятии, но у Б. Гейтса всегда был контрольный пакет. В результате дальновидной политики Б. Гейтса направление операционные системы и программное обеспечение (в большей степени, чем само аппаратное обеспечение) постоянно развивалось, и компания доминировала в отрасли.

На заре своего пути Б. Гейтс рисковал, но ему везло, и риск приносил дивиденды. Когда для первого коммерческого микрокомпьютера (Altair) понадобилась адаптированная версия языка BASIC, Гейтс принял этот вызов. Его пакет ПО был позже запатентован Apple, Commodore и IBM, компаниями, которые развивали рынок персональных компьютеров. Когда IBM решила серьезно атаковать рынок персональных компьютеров, Б. Гейтсу поручили разработать операционную систему. Применяв инновации, он усовершенствовал уже имеющееся ПО и назвал его MS-DOS (дисковая операционная система Micrisoft). С тех пор система Windows стала повсеместно использоваться как операционная система номер 1 для большинства производителей ПК.

Во многом его успех зависит от его способности создавать стандартные продукты, то есть те, которые становятся стандартом для других.

Б. Гейтс нанимает на работу лучших и умнейших людей, он сделал многих из них миллионерами. Он предпочитает университетский стиль работы и культуру, ориентированную на обучение, сотрудничество и совместное преодоление трудностей. Б. Гейтс прекрасно умеет использовать конфронтации и борьбу. Его коллегам надо уметь спорить с ним, но это приносит результаты, порождая креативную энергию. Однако его всегда описывают как чрезвычайно харизматичного руководителя, так что все работники отчаянно пытаются «порадовать» его. В молодые годы он слыл рискованном человеком; о его любви к быстрым машинам ходят легенды, как и о его привычке собираться на встречи в последнюю минуту, чтобы оправдать рискованный и быстрый стиль вождения нежеланием опоздать. После двухлетнего расследования, проводимого антимонопольными органами Америки, было постановлено (в 2000), что Micrisoft нужно разделить на две компании – одна должна заниматься операционными системами, а другая приложениями, включая интернет, а также от компании потребовали раздавать некоторые свои кодировки.

Б. Гейтс и Micrisoft обвинили в монополизации бизнеса в ущерб конкурентам. Б. Гейтс пришел в ярость и подал апелляцию против постановления суда, но высший суд отклонил ее. В 2004 г Европейская конкурсная комиссия снова обвинила Micrisoft в создании эффективной монополии, когда компания создала свой собственный Media Player для Windows. Micrisoft заявила, что будет снова подавать апелляцию против приговора суда.

С тех пор как Б. Гейтс стал господствовать в Америке, он сделал два главных заявления. Во-первых, в будущем Micrisoft сосредоточит свои ресурсы и энергию на разработке программного обеспечения, которое скорее будет предлагаться в качестве услуг в интернете, а не загружаться на персональные компьютеры. Во-вторых, он покидает пост генерального директора, но остается председателем компании и будет выполнять новую роль ведущего архитектора программного обеспечения. Он возвращается к своим истокам.

Я возвращаюсь к тому, что мне больше всего нравится – технологии. В нашей отрасли происходят серьезные перемены. Мы признаем, что пришло время перераспределить и переориентировать наши ресурсы и таланты.

В июле 2008 г Б. Гейтс покинул Micrisoft и перестал быть ее активным руководителем, но остался на должности Председателя.

Между 2006 и 2008 гг в Microsoft происходило то, что называется передача высшего руководства. Новая роль Билла Гейтса позволит ему больше времени заниматься своим здоровьем и образованием при посредстве Фонда Билла и Мелинды Гейтс. Генеральным директором становится Steve Ballmer, который присоединился к Б. Гейтсу еще в Гарварде, где он был его приятелем. Он был успешным вице-президентом по продажам, поддержке и маркетингу, а позднее был назначен на должность президента. S. Ballmer считается агрессивным сторонником жесткого курса, и ему предстоит хитроумная работа по сохранению курса Microsoft на развитие.

Вопросы

1. Какие положительные и отрицательные черты Билла Гейтса как лидера Вы можете выделить после изучения данного кейса?
2. С какими стратегическими проблемами сталкивается Microsoft сегодня?

Компакт – Кейс Volvo

Европа

С 1971 по 1993 Volvo руководил Пехр Гулленхаммер (Pehr Gyllenhammar), юрист, который женился на дочери предыдущего генерального директора. Пехр Гулленхаммер считается дальновидным лидером, которому не удалось реализовать многие важные стратегические предложения.

В начале 1970х он пришел к заключению, что Volvo основывается на очень ограниченном ассортименте (в основном большие машины, грузовики и автобусы), а также ее деятельность ограничивается тем, что Швеция не является членом Евросоюза. Он приобрел Daf у правительства Голландии; понадобился продолжительный период накопления знаний, прежде чем последующая линейка легковых автомобилей Volvo оказалась успешной. Он начал строить первый иностранный завод по сборке автомобилей в США, но производство так и не началось. Он открыл революционный сборочный завод Kalmar в Швеции в 1974, который основывался на автономных рабочих группах, а не на традиционной конвейерной линии; идея была успешной, но не выдающейся, и в 1993 г Kalmar закрылся. В 1977 г не прошла идея по слиянию с Saab-Scania, из-за того, что Saab изменила планы. В 1978 Gyllenhammar договорился продать 40% Volvo правительству Норвегии в обмен на права на нефть, но акционеры Volvo восстали против этого.

В 1980х Volvo приобрела компанию US White Truck и провела диверсификацию в область продуктов питания и лекарств в Швеции, однако здесь не обошлось без некоторых трений с правительством Швеции. В этот период дочернее предприятие Volvo's car успешно развивалось, и имело репутацию относительно уравновешенной компании.

В 1989 Volvo и Renault заключили стратегический альянс с обменом долей миноритарных акционеров, и в 1993 предлагалось полное слияние. Боясь в будущем роли французского правительства (Renault было национализировано, но ожидалась приватизация), акционеры Volvo снова отказались поддержать П. Гулленхамера. После этого поражения он ушел в отставку, но активно участвовал в других компаниях и строительных предприятиях. Несмотря на все неудачи, Volvo оказалась сильной компанией и при Gyllenhammar превратилась в одну из ведущих компаний Швеции.

Стратегии диверсификации были направлены на менее циклические отрасли, чтобы компенсировать нестабильный поток наличности в автомобилестроении, но в апреле 1994 была объявлена следующая стратегия. Интересы, не связанные с транспортными средствами, будут сниматься с финансирования, и будет взят курс на создание совместных автомобильных предприятий с рядом компаний из разных стран.

Преемник П. Гулленхамера на посту генерального директора Сорен Гулл (Soren Gyll) имел иной стиль. Он был больше командным игроком. Новая автомобильная стратегия стала обязанностью нового руководителя подразделения. В 1995 Volvo изменила маркетинговую стратегию в отношении автомобилей,

предполагая отойти от имиджа, основанного на безопасности, надежности и (более позднее дополнение) экологичности в пользу нового лозунга «безопасно, но эротично». Реклама утверждала, что (при ускорении на последней передаче) Volvo 850 может обогнать Ferrari. Цель была привлечь молодых покупателей, которые еще не обзавелись семьей, и более зрелых и при этом не потерять основную аудиторию – семейных покупателей, и увеличить выпуск на одну треть.

В 1999 подразделение Volvo по производству легковых автомобилей было продано Ford, что было связано с тем, что «Volvo не удалось привлечь более молодых покупателей», и эту проблему нужно было срочно решать. Предстояли дальнейшие изменения в управлении. Продажа, возможно, была неизбежна – приток капитала, производимый группой, не соответствовал устойчивому развитию.

В 2000 г Volvo – которая в основном теперь производила грузовики – купила подразделение Renault по производству грузовиков (куда входил и американский Mack) – и стала крупнейшим в Европе производителем тяжелых грузовиков. Несколько ранее органы по вопросам конкуренции Европы не дали Volvo приобрести Шведского конкурента – компанию Scania. В последнее время бизнес страдает от падения спроса на ключевых американских и европейских рынках.

Возможно, звучит иронично, но Volvo cars – под крылом Ford процветает и превратилась в прибыльный бренд. Улучшились и качество, и дизайн, и прибыль. Некоторые аналитики настаивают на том, что это результат концентрации менеджеров исключительно на легковых автомобилях.

Что касается П. Гулленхамера, то он отошел от публичной жизни Швеции и с тех пор больше не принимал на себя обязательств по руководству какой бы то ни было крупной компанией.

Вопросы

1. Считаете ли вы, что те, кто критикует Джилленхаммара за то, что он является чрезмерно амбициозным и индивидуалистичным стратегическим лидером, в целом справедливы?

2. Как вы думаете, в чем могли быть его сильные и слабые стороны?

Раздел 4. НАУЧНОЕ ОБОЗРЕНИЕ ПО ТЕМЕ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО»

Ученые давно признали, что стратегическое поведение фирм вовсе не обязательно (и далеко не всегда) проистекает из технических расчетов. Напротив, создание и реализация стратегических инициатив являются результатом человеческого фактора, либо интерпретаций, выводов, талантов и слабостей самих стратегов. Поэтому исследователи стратегии всегда интересовались высшим руководством фирм и их влиянием на деятельность и результаты компании.

Данная тема получила официальное оформление как *стратегическое лидерство*, то есть изучение «руководителей, несущих ответственность за организацию в целом, – их характеристик, того, что они делают, как делают, а главное – как влияют на результаты работы организации» (С. Финкельштейн и Д. Хэмбрик (Finkelstein S. & Hambrick D.C., 1996)). В последние несколько десятилетий научный интерес к стратегическому лидерству возрос многократно. Так, например, Тематическая группа по стратегическому лидерству и менеджменту из Общества стратегического менеджмента просто процветает, и практически в каждом выпуске любого крупного журнала по менеджменту есть как минимум одна статья на ту или иную тему, связанную со стратегическим лидерством.

Спектр таких тем весьма широк, но внимание исследователей обращено на генеральных директоров (СЕО), команды высшего руководства, руководителей подразделений, предпринимателей и советы директоров. В своих теориях и изысканиях на данную тему исследователи стратегического лидерства вовсе не воспевают бизнес-лидеров, а признают, что те – просто люди, у которых есть свои «слепые пятна» и предубеждения, которым не чужды ревность и усталость, которые тоже сталкиваются с различными ограничениями, но при этом в отдельных случаях демонстрируют значительную степень творческой ловкости и смелости. К счастью или несчастью, все эти факторы влияют на действия руководителей.

При этом нельзя сказать, что все руководители постоянно имеют возможность изменять траекторию движения своей компании. На самом деле исследователи добились значительного прогресса в понимании тех условий, которые обеспечивают или, напротив, ограничивают доступную генеральным директорам и другим топ-менеджерам свободу выбора (для полного обзора см. Д. Уонгроу, Д. Шепкер и В. Баркер (Wangrow D.B., Schepker D.J., & Barker V.L.,

2015). Исследователи стратегического лидерства, например, доказали, что в одних отраслях у генеральных директоров гораздо больше свободы, чем в других, что некоторые системы корпоративного управления обеспечивают генеральным директорам больше свободы, чем есть у их коллег, которым приходится работать в рамках других систем, а сами генеральные директора тоже бывают разными, ведь каждый из них представляет курс действия своей компании по-своему.

У данного обзора есть две основные задачи. Во-первых, мы представляем обзор последних достижений в области стратегического лидерства. Мы примерно прослеживаем структуру, организационной схему С. Финкельштейна, Д. Хэмбрика и А. Каннеллы (Finkelstein S., Hambrick D.C., & Cannella A.A., 2009) из написанной ими всесторонней книги на данную тему, уделяя особое внимание работам, которые вышли уже после ее публикации. Так, мы отслеживаем недавние теории и исследования на тему свободы действий менеджеров, качества генеральных директоров и вознаграждения руководства. Еще две темы – преэминентность генеральных директоров и команды высшего руководства не включены в исследование. Аналогичным образом мы не будем рассматривать отношения между генеральным директором и советом директоров и другие аспекты управления, хотя данные темы обычно считаются элементами стратегического лидерства.

Вторая наша задача в этом обзоре – предложить приоритетные направления для будущих исследований стратегического менеджмента.

Текущее состояние области

Как уже отмечалось ранее, стратегическое лидерство представляет собой масштабное и основательное направление для исследований, которое невозможно рассмотреть в рамках краткого обзора. На самом деле, чтобы уделить ему должное внимание, потребуется отдельная книга, и таковые уже существуют С. Финкельштейн и Д. Хэмбрик, (Finkelstein S. & Hambrick D.C., 1996; Finkelstein S., *et al.*, 2009). Потому в центре нашего внимания окажутся недавние темы, тренды и репрезентативные примеры, а не составление исчерпывающего каталога всех исследований по данному вопросу.

Качества руководителя

На протяжении нескольких десятилетий с того момента, как Д. Хэмбрик (Hambrick) и С. Мейсон (Mason) представили теорию высших эшелонов власти (1984), исследования на тему качеств руководителя процветали. Согласно представленной точке зрения решения руководителей и их поступки являются отражением их собственных ценностей, личностных качеств и опыта. Таким

образом, вполне логично, что в подавляющем большинстве исследований на тему высших эшелонов власти (на самом деле, практически во всех) качества руководителей рассматриваются как независимые переменные (как мы увидим в одном из последующих разделов, изучение качеств руководителей в форме показателей само по себе обладает большим потенциалом). Теперь рассмотрим ряд недавних достижений в данной области.

Хотя в оригинальной формулировке теория высших эшелонов власти подчеркивала значимость личных ценностей руководства в процессе принятия стратегических решений, исследователи вплотную занялись данным вопросом только в последние годы. Стимул для данной тенденции очевиден: данные о политических пожертвованиях расположены в открытом доступе, что позволяет исследователям приблизительно оценить политические идеологии исходя из принадлежности кандидатов к партии, которой они жертвуют средства. Политическая идеология тесно связана с личными ценностями человека, поскольку его положение по шкале от либерала до консерватора много говорит о том, к каким целям и результатам он стремится (Дж. Джост, К. Федерико и Дж. Напьер (Jost J.T., Federico C.M., & Napier J.L., 2009)).

Одно из первых крупных исследований на данную тему провел М. Чин (Chin M.K., et al., 2013), который обнаружил, что либерально настроенные генеральные директора чаще подчеркивают значимость инициатив в рамках корпоративной социальной ответственности (КСО), чем их консервативные коллеги. После публикации исследования словно прорвало плотину, и с тех пор наступил период процветания для работ на тему идеологии руководства (а в последнее время – и совета директоров). Помимо влияния на КСО идеология руководства, как было доказано, влияет и на другие показатели, например, на склонность фирмы к риску (Д. Кристенсен *и др.* (Christensen D.M., et al., 2015)), систему вознаграждения топ-менеджеров (М. Чин и М. Семадени (Chin M.K. & Semadeni M., 2017)) и распределение корпоративных ресурсов (А. Гупта, Ф. Бриско и Д. Хэмбрик (Gupta A., Briscoe F., & Hambrick D.C., 2018)). Кроме того, ученые начали изучать влияние политической идеологии на уровне совета директоров, после того как А. Гупта и А. Вовак (Gupta A. & Wowak A.J., 2017) обнаружили, что более консервативные советы директоров, как правило, платят генеральным директорам больше, но при этом теснее связывают выплаты с результатами работы. В целом, это наиболее активно изучаемые направления в области стратегического лидерства.

Также исследователи продолжают получать новые данные о том, как личность руководителя влияет на фирму. Некоторые работы посвящены

различным аспектам динамики лидерских отношений между генеральным директором и топ-менеджерами, как, например, работа А. Оу (Ou A.Y., et al, 2014), в которой они продемонстрировали, что скромность генерального директора оказывает благотворное воздействие на поведенческую интеграцию топ-менеджеров, а также на степень участия топ-менеджеров во «взаимном и коллективном взаимодействии» (Д. Хэмбрик (Hambrick D.C., 2007). Кроме того, поведенческая интеграция топ-менеджеров оказывается выше в тех случаях, когда генеральный директор больше настроен на коллективистский подход З. Симсек и др. (Simsek Z., et al., 2005). В других работах по данной теме подчеркивается значимость связи между личностью генерального директора (и – в меньшей степени – личности топ-менеджеров) и стратегическими решениями. Например, «Большая пятерка» личностных качеств генерального директора, как было доказано, играет важную роль в наделении фирмы способностью быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде (С. Надкарни и П. Геррманн (Nadkarni S. & Herrmann P., 2010)). Также исследователи стали изучать влияние эмоций генерального директора, которые, по мнению Дж. Дельгадо-Гарсия и Дж. Де Ла Фуэнте-Сабате (Delgado-Garcia J.B. & De La Fuente-Sabate J.M., 2010), действительно позволяют спрогнозировать, с какой вероятностью фирма будет копировать стратегии конкурентов.

Еще одна крупная тема в рамках данного направления подчеркивает значимость опыта руководителей как фактора, определяющего результаты организации. Многие исследования такого рода посвящены тому, на каком карьерном этапе пребывания в должности находится генеральный директор, – данный вопрос давно считается ключевым в формировании решений генерального директора (С. Финкельштейн и др. (Finkelstein S., et al., 2009)). Например, как указывают исследования, сотрудники, недавно ставшие генеральными директорами, с большей вероятностью продадут оригинальные направления бизнеса фирмы или ее «наследие», не в полной мере понимая взаимозависимость «унаследованных» подразделений компании и остальной ее операционной деятельности, чем генеральные директора, давно занимающие свою должность. Кроме того, срок пребывания в должности позволяет понять влияние руководителей на изменение стратегии со временем, что продемонстрировал А. Вовак (Wowak A.J., et al., 2016), доказав, что эффект харизмы генерального директора меняется на протяжении времени его пребывания в должности, то ослабевая (в случае стратегической динамичности), то усиливаясь (в случае КСО и стратегической индивидуальности по сравнению с конкурентами) в зависимости от результата.

Срок пребывания генерального директора в должности – лишь одна составляющая опыта, который на самом деле оказывает серьезное воздействие на стратегию фирмы. Например, одно недавнее исследование показало, что генеральные директора родом из верхушки либо из низов общества с большей готовностью идут на риск, чем их коллеги из среднего класса (Дж. Киш-Гепфарт и Дж. Кэмпбелл (Kish-Gephart J.J. & Campbell J.T., 2015)). Карьерный путь человека также играет свою роль в формировании решений, принимаемых руководством, поскольку генеральные директора с более разнообразным опытом работы (как следствие, более открытые новому опыту) гораздо чаще соглашались на ежегодные стратегические изменения, но при этом отдают предпочтение стратегиям, которые значительно отличаются от отраслевых стандартов (К. Кроссланд *и др.* (Crossland C., *et al.*, 2014)). Кроме того, ученые изучили влияние образования руководства на фирму. Так, К. Трой, К. Смит и М. Домино (Troy C., Smith K.G. & Domino M.A., 2011) представили доказательства того, что генеральные директора без образования в области делового администрирования с большей вероятностью сочтут приемлемым решением финансовые махинации. По мнению авторов, данная тенденция обусловлена тем, что такие генеральные директора меньше знают об основах бухгалтерии, о роли совета директоров в качестве наблюдателя и о потенциальных результатах финансовых злоупотреблений.

Управленческая свобода

Чтобы понять влияние стратегического лидерства на организации и их стейкхолдеров, в первую очередь необходимо учесть, насколько серьезно корпоративные лидеры способны повлиять на стратегию фирмы и, как следствие, на ее результаты. Именно эта идея составляет главную основу концепции управленческой свободы, или свободы действия, которую Д. Хэмбрик и С. Финкельштейн (Hambrick D.C. & Finkelstein S., 1987) представили как способ примирения противоположных мнений менеджеров – либо в качестве главных драйверов стратегии фирмы (например, с точки зрения стратегического выбора, либо в качестве взаимозаменяемых составляющих, влияние которых на стратегию бледнеет в сравнении с инерционными и институциональными силами (например, с точки зрения демографической экологии). На самом же деле руководители значительно различаются по своему умению что-то менять в организации, а потому исследователи управленческой свободы пытаются получить данные о том, когда и почему одни руководители – особенно генеральные директора – занимают более значимое положение, чем другие.

Свобода в наибольшей степени проявляется в ситуациях, для которых характерна значительная неоднозначность выбора целей и средств практически при отсутствии ограничений, и, как считается, обязана своим происхождением трем источникам – внешней среде (например, отрасли или национальным особенностям), внутренней организации (например, инерционным силам и доступности ресурсов) или самому руководителю (например, фокусу контроля и комплексности когнитивных процессов). Изучению свободы как зависимой переменной, впрочем, посвящено на удивление мало работ: в большинстве исследований данный конструкт рассматривают либо как некое условие (т.е. чем больше свободы у генерального директора, тем выше его оплата (С. Финкельштейн и Б. Бойд (Finkelstein S. & Boyd B.K., 1998)), либо как модератор (так, например, в условиях значительной свободы руководства больше шансов, что генерального директора освободят от должности при низких результатах фирмы (К. Кроссланд и Г. Чен (Crossland C. & Chen G., 2013))). Однако ученые стали заполнять данный пробел. Так, например, О. Паркер, Р. Краузе и К. Деверс (Parker O., Krause R. & Devers C.E., 2019) разработали модель для изучения взаимосвязи репутации фирмы и предполагаемой свободы действия руководства. Можно привести еще один пример: А. Гупта, С. Надкарни и М. Мариам (Gupta A., Nadkarni S. & Mariam M., 2018) доказали, что личностные качества генерального директора, такие как экстраверсия и нарциссизм, напрямую влияют на предполагаемую и фактическую свободу действия. Необходимо больше работ на эту тему, однако данные исследования уже указывают на определенный прогресс.

В рамках более типичного подхода к изучению свободы она рассматривается как независимая переменная. В центре внимания некоторых исследований такого рода находится влияние генерального директора на результаты фирмы, как, например, в работе Д. Хэмбрика и Т. Куигли (Hambrick D.C. & Quigley T.J., 2014), которые привели доказательства более сильного «эффекта генерального директора» (как, например, отличается производительность фирмы в зависимости от личностных качеств генерального директора) в отраслях, где руководство имеет больше свободы действия. Этот же вопрос является главной темой исследований управленческой свободы в масштабах всей страны (К. Кроссланд и Д. Хэмбрик (Crossland C. & Hambrick D.C., 2011)), в которых указывается, что институциональные факторы, такие как индивидуализм и терпимость к неопределенности, влияют на значимость генерального директора для результатов деятельности фирмы.

Еще один распространенный подход включает моделирование свободы действий в качестве модератора (или, что случается реже, в качестве посредника) других отношений или набора отношений. Как показало множество исследований, свобода действий усиливает связь между личными качествами руководителя и результатами фирмы Д. Уонгроу *и др.* (Wangrow D.B., et al., 2015), что имеет смысл, учитывая, что личные качества руководства отражаются в стратегии фирмы только в том случае, если у руководителей есть возможность направить фирму в предпочтительном для них направлении. Если же руки у руководства связаны, их личные ценности и предпочтения практически не имеют значения для результатов фирмы. Предметом изучения в большинстве таких исследований становится генеральный директор, но бывают и другие работы. Так, например, в одном из недавних исследований обнаружилось, что в фирмах, где должность финансового директора (CFO) занимают женщины, реже наблюдаются ошибки в финансовой отчетности. Данная взаимосвязь наиболее заметно проявилась в тех ситуациях, когда руководитель располагает большой свободой действий (что отразилось на механизмах управления) В. Гупта *и др.* (Gupta V.K., et al., 2020). Поскольку исследователи стратегического лидерства все чаще концентрируются не на генеральных директорах, а на других топ-менеджерах и их влиянии на результаты деятельности фирмы, важно будет учесть, что такие сотрудники в разной степени способны повлиять на стратегию и результаты фирмы (сравн. С. Финкельштейн (Finkelstein S., 1992).

Вознаграждение руководства

Наконец, долгое время главной темой в изучении стратегического лидерства было вознаграждение руководства – данную тему (поистине многоплановую) обсуждали, пожалуй, больше, чем любую другую. Одно из главных направлений исследования в данной области связано с изучением оплаты труда руководителей как зависимой переменной, в то время как другое направление ориентировано на реакцию руководителей на оплату труда (т.е. оплата рассматривается как независимая переменная). Первое направление затрагивает преимущественно корпоративное управление, а потому подробно рассматривается в соответствующей части данной книги. Здесь же мы концентрируемся в основном на исследовании, затрагивающем последствия вознаграждения руководства (более подробный обзор см. у А. Вовак, Л. Гомес-Мехия и А. Штайнбах (Wowak A.J., Gomez-Mejia L.R. & Steinbach A.L., 2017).

Большинство исследований на тему вознаграждения руководства строится на теории агентских отношений (М. Дженсен и У. Меклинг (Jensen M.C. & Meckling W.H., 1976)), в центре которой находятся конфликты интересов

менеджеров и владельцев (акционеров), характерные для большинства государственных корпораций. Согласно данной теории оплата в виде акций и опционов (например, ценные бумаги с ограничением обращения и фондовые опционы) подталкивает акционеров к принятию решений и к действиям, направленным на создание стоимости, поскольку оплата в этом случае связана с ценой компании на бирже. Хотя существует ряд исследований в поддержку этой идеи – например, как оказалось, чувствительность генеральных директоров к зависимости оплаты от результатов работы («дельта») приводит к более оптимальным решениям касательно аутсорсинга К. Седатоул, Д. Вреттос и С. Уайденер (Sedatole K.I., Vrettos D. & Widener S.K., 2012), – доказательства в ее пользу преимущественно остаются смешанными. Например, оплата труда топ-менеджеров в виде акций и опционов ассоциируется с более краткосрочной ориентацией во времени у менеджеров (измеряется сроком службы активов), что противоречит прогнозам теории агентских отношений (Д. Саудер и П. Бромили, (Souder D. & Bromiley P., 2012)). В указанном ключе ученые нашли доказательства обратной зависимости между внутренней акционерной собственностью и капитальными инвестициями (В. Пануси и Д. Папаниколау (Panousi V. & Papanikolaou D., 2012)). Это лишь некоторые из великого множества примеров смешанных/противоречивых результатов из такой литературы, что указывает на более сложные мотивационные свойства оплаты труда.

Среди других теоретических подходов в данной области можно выделить поведенческую агентскую модель (ПАМ) Р. Уайзман и И. Гомес-Мехия (Wiseman R.M. & Gomez-Mejia I.R., 1998) и теорию попечительства Дж. Дэвис, Ф. Шоорман и И. Дональдсон (Davis J.H., Schoorman F.D. & Donaldson I., 1997). ПАМ отличается от агентской теории тем, что основное внимание уделяется боязни потерь руководителями (в противовес допущению о боязни риска в теории агентских отношений), что связывает данную идею с теорией перспектив Д. Канеман и А. Тверски (Kahneman D. & Tversky A., 1979), согласно которой желание избежать потерь у человека сильнее, чем желание получить аналогичного размера прибыль. Поэтому в зависимости от того, насколько конкретные платежные инструменты вынуждают руководителей считать, что они рискуют понести убытки (например, в случае со множеством убыточных опционов) или же, напротив, могут получить прибыль (например, в случае со множеством прибыльных опционов), их решения – а особенно профили риска таких решений – будут колебаться соответствующим образом К. Мартин, Л. Гомес-Мехия и Р. Уайзман (Martin C.P., Gomez-Mejia L.R. & Wiseman R.M., 2013). Теория попечительства, напротив, занижает значимость

внешней мотивации для решений, принимаемых генеральным директором и высшим руководством, указывая вместо этого, что свойственное им желание служить своей организации снизит потребность в строгом наблюдении, как и потребность в оплате, обусловленной системой стимулирования. Данная теория получила меньше внимания, чем остальные, хотя некоторые ученые рассматривали теорию попечительства, поскольку она применяется в семейных фирмах (И. Ле Бретон-Миллер, Д. Миллер и Р. Лестер (Le Breton-Miller I., Miller D. & Lester R.H., 2011)).

Еще одно примечательное направление исследований, которое стоит упомянуть, затрагивает влияние разброса в оплате труда на уровне высшего руководства, иными словами – разницу в вознаграждении топ-менеджеров. Исследования в данной области часто ориентированы на противоречия между (а) теорией справедливости (Дж. Адамс (Adams J.S., 1963)) / теорией социального сравнения (Л. Фестингер (Festinger L., 1954)), которые указывают, что большая разница в заработной плате приведет к тому, что низкооплачиваемые руководители будут считать такое отношение несправедливым, а также на (б) турнирную теорию (Э. Лейзер и С. Розен (Lazear E.P. & Rosen S., 1981)), согласно которой такие серьезные различия мотивируют низкооплачиваемых руководителей работать упорнее, чтобы добиться более высокой оплаты труда и повышения. Хотя в ранних исследованиях основное внимание уделялось непосредственной проверке этих двух теорий (см., например, К. О'Райли, Б. Мейн и А. Кристал (O'Reilly C.A., Main B.G. & Crystal G.S., 1988)), недавние работы отличает более ситуационный подход: изучаются особенности каждой ситуации, которые позволяют определить, какая из теорий больше подходит для конкретного случая (см., например, Дж. Ридж, Ф. Айме и М. Уайт (Ridge J.W., Aime F. & White M.A., 2015; Дж. Ридж, А. Хилл и Ф. Айме (Ridge J.W., Hill A.D. & Aime F., 2017)).

Что нужно сделать дальше?

Наше обсуждение последних исследовательских достижений указывает, что область стратегического лидерства изобилует темами для дальнейшего изучения, подчеркивает, сколько возможностей открывается ученым, заинтересованным в том, как высшее руководство влияет на бизнес-результаты. На оставшихся страницах рассмотрим некоторые наиболее перспективные направления исследования. Понимая, что у каждого исследователя будут свои целесообразные идеи относительно приоритетов исследования в будущем, мы придерживаемся тем, которые, по нашему мнению, остаются относительно неизученными с учетом их явной теоретической и практической значимости.

Согласование управленческой свободы и управленческих атрибуций

Остро необходимо исследование, в котором будут подбираться или согласовываться две главных составляющих теории стратегического лидерства – управленческая свобода и управленческие атрибуции. Коротко говоря, управленческая свобода – это степень значимости менеджеров, а управленческие атрибуции – это степень значимости менеджеров *по мнению* наблюдателей, особенно стейкхолдеров. Логично было бы ожидать, что эти два фактора будут варьироваться согласованно, поскольку стейкхолдеры укажут менеджерам, особенно генеральному директору, какой свободой он обладает (Т. Куигли, К. Кроссланд и Р. Кэмпбелл (Quigley T.J., Crossland C. & Campbell R.J., 2017)). Впрочем, есть причины ожидать, что данные отношения останутся без должного внимания, поскольку стейкхолдеры могут ошибочно завышать или, напротив, занижать, оценку потенциала лидеров компании, что существенно влияет на целый ряд важных моментов.

Концепция управленческих атрибуций была впервые предложена Дж. Мейндлом, С. Эрлихом и Дж. Дукерихом (Meindl J.R., Ehrlich S.B. & Dukerich J.M., 1985), в частности, за счет их идеи «поэмы лидерства» и ее доказательства. С помощью ряда архивных и лабораторных исследований авторы продемонстрировали, что сторонние наблюдатели приписывают из ряда вон выдающиеся результаты деятельности организации (как положительные, так и отрицательные) действиям менеджеров. Как правило, наблюдатели винят менеджеров в крайне низких результатах деятельности и хвалят за высокие, а когда результаты оказываются нейтральными, ссылаются на прочие факторы, например, на внешние и организационные ограничения, даже если нет никакой информации о том, что данные факторы могли стать причиной таких показателей.

К сожалению, с того момента как Дж. Мейндл (Meindl J.R., et al., 1985) с коллегами предложили предварительные идеи управленческих атрибуций, они практически не используются. Подобный вакуум поражает, поскольку от восприятия стейкхолдерами атрибуций менеджеров, особенно генеральных директоров, в стратегическом лидерстве зависит немало важных явлений. Например, изменения заработной платы и увольнения свидетельствуют об апостериорных атрибуциях генеральных директоров (А. Вовак, Д. Хэмбрик и А. Хендерсон (Wowak A.J., Hambrick D.C. & Henderson A.D., 2011)), как и их блестящие характеристики (или критика) со стороны журналистов (М. Хейворд, В. Риндова и Т. Поллок, (Hayward M.L.A., Rindova V.P. & Pollock T.G., 2004)). Аналогичным образом первоначальный компенсационный пакет гене-

ральных директоров и выплаты совета директоров фирмам по поиску руководителей отражают априорные атрибуции генеральных директоров (Т. Куигли, А. Вовак и К. Кроссланд (Quigley T.J., Wowak A.J. & Crossland C., 2020)).

На первый взгляд, данные атрибуции должны быть тесно связаны с реальной степенью свободы действий генерального директора. Например, генеральные директора в странах с большой свободой действия должны чаще слышать в свой адрес как похвалу, так и обвинения, чем их коллеги из стран с меньшей свободой действий (К. Кроссланд и Д. Хэмбрик (Crossland C. & Hambrick D.C., 2011)); в отраслях с большой свободой действия на генеральных директоров должны чаще возлагать ответственность, чем в отраслях с меньшей свободой действий (С. Финкельштейн и Д. Хэмбрик (Finkelstein S. & Hambrick D.C., 1990)), а генеральных директоров, действующих в рамках свободных механизмов управления, должны чаще восхвалять и осуждать, чем тех их коллег, которые трудятся при более строгих механизмах управления (Р. Адамс, Г. Алмейда и Д. Феррейра (Adams R.B., Almeida H. & Ferreira D., 2005)). Вот только существуют ли эти тесные взаимосвязи?

Можно предположить, что свобода генерального директора и его атрибуции и в самом деле варьируются согласованно, но не настолько согласованно, как можно было бы ожидать, руководствуясь логикой. С одной стороны, у стейкхолдеров может сложиться приблизительное, неявное представление о степени свободы, предоставленной тому или иному генеральному директору. При этом восприятие их будет неточным, но именно им они будут руководствоваться, оценивая атрибуции генерального директора. С другой стороны, стейкхолдеры подвержены воздействию множества психологических предубеждений, включая «поэму лидерства», а значит, подвержены влиянию тактик самопрезентации, используемых генеральными директорами (С. Граффин, Дж. Халемблиан и Дж. Кайли (Graffin S.D., Haleblan J. & Kiley J.T., 2016; Дж. Вестфаль и др. (Westphal J.D., et al., 2012)), из-за чего их представление об атрибуции генеральных директоров лишь незначительно связано с фактической степенью свободы, которой располагают генеральные директора. Понимания таких расхождений управленческих атрибуций и управленческой свободы помогает улучшить представление того, откуда берется легковёрность в отношении лидеров, объективность в их оценке и другие важные моменты.

Особое внимание к стратегическим лидерам как к лидерам

По нашим оценкам, стратегическим лидерам необходимо уделять куда больше внимания, рассматривая их в качестве, собственно, лидеров организации. В подавляющем большинстве исследований на тему стратегического

лидерства рассматривается влияние генеральных директоров и топ-менеджеров на многочисленные стратегические действия – поглощения, отчуждения активов, научные исследования и разработки (R&D), внедрение технологий и так далее, а также на влияние подобных действий на результаты фирмы. Тем не менее, если помнить о том, что результаты деятельности фирмы определяют таланты и мотивация сотрудников на всех уровнях (Д. Каухерд и Д. Левин (Cowherd D.M. & Levine D.I., 1992)), а также о том, что многие стратегические данные получены на среднем уровне организации (Р. Бегелман (Burgelman R.A., 1996)), становится абсолютно ясна острая потребность в понимании той роли, которую стратегические лидеры играют в стимулировании и направлении коллективной энергии своих сотрудников.

В самом деле, исследователи стратегического лидерства могут привнести свое понимание явлений макроуровня в изучение харизмы и символизма руководителей, организационной культуры и управления изменениями (см., например, Д. Джойя и К. Читтипедди (Gioia D.A. & Chittipeddi K., 1991); Д. Хэмбрик и Дж. Лавлейс (Hambrick D.C. & Lovelace J.B., 2018); К. Хай, К. Корли и М. Краатц (Huy Q.N., Corley K.G. & Kraatz M.S., 2014)). Вероятно, исследователям стратегического уровня следует объединиться с учеными, чьей специализацией является микроуровень, чтобы удвоить усилия и пролить свет на то, как некоторые генеральные директора гораздо чаще других умудряются создавать исключительную энергетику и добиваться преданности дела в своей организации.

В рамках данной повестки дня исследователям, возможно, удастся пролить свет и на взаимоотношения генеральных директоров с их командами топ-менеджеров. Генеральные директора по-разному составляют и мотивируют свои команды топ-менеджеров. Так, например, одни генеральные директора пытаются полностью интегрировать команды высшего руководства, а другие предпочитают двусторонний обмен с отдельными руководителями при сохранении относительной раздробленности руководящей группы в целом (Д. Хэмбрик (Hambrick D.C., 2007); З. Симсек и др. (Simsek Z., et al., 2005)). Одни генеральные директора с готовностью доверяются исполнительным директорам (СОО), которые контролируют линейные операционные подразделения (и, соответственно, руководителей этих подразделений), в то время как другие отчаянно сопротивляются назначению исполнительных директоров, предпочитая самостоятельно контролировать деятельность всех топ-менеджеров (Д. Хэмбрик и А. Каннелла (Hambrick D.C. & Cannella A.A., 2004)). Понятно, что такие решения, как и другие неизученные аспекты взаи-

моотношений генерального директора и топ-менеджеров, серьезно влияют на взгляды и поступки высшего руководства, и их влияние распространяется на все уровни организации. В более широком смысле, мы стремимся к изучению межличностного лидерского поведения высшего руководства.

Полное понимание предпосылок стратегического лидерства как явления

Исследователей стратегии всегда интересовали последствия всех изучаемых ими явлений, особенно последствия для результатов деятельности фирмы. Аналогичным образом, исследователи стратегического лидерства в большинстве своем сосредоточились на результатах, связанных с изучаемыми ими качествами генеральных директоров и топ-менеджеров. Впрочем, такой курс на результаты вытеснил необходимое внимание к *предпосылкам* стратегического лидерства. Коротко говоря, мы должны узнать гораздо больше о том, почему генеральные директора и топ-менеджеры вообще представляют собой то, что представляют.

Рассмотрим классический вопрос о том, кого выберут на должность генерального директора заданной компании – человека «изнутри» или «извне». Говорят, когда у фирмы низкие показатели и совет директоров хочет перемен, обычно привлекают человека со стороны. На самом деле все несколько сложнее (У. Бекер и Дж. Гудстейн (Boeker W. & Goodstein J., 1993); Д. Далтон и И. Кеснер (Dalton D.R. & Kesner I.F., 1985)), и сегодня привычная мудрость, пожалуй, даже менее актуальна, чем прежде. Рынок труда руководителей стал настолько текучим, а людей со стороны нанимают так часто, что подобные назначения уже не являются сигналом того, что совет директоров недоволен статус-кво. Напротив, совет директоров может нанять на должность генерального директора человека со стороны, руководствуясь разными соображениями, даже просто потому, что внутри фирмы не нашлось подходящего кандидата. Иными словами, назначение человека извне на пост генерального директора может быть обусловлено не столько жадой перемен, сколько скверным планированием преемственности. Разумеется, предпосылки выбора такого генерального директора серьезно влияют на его последствия.

Схожие вопросы можно задать и по поводу других качеств генеральных директоров. Как, например, в высшей степени нарциссический человек становится руководителем высокого уровня? И что подталкивает совет директоров к назначению такого человека на роль главы компании? При каких обстоятельствах совет директоров назначает на пост генеральных директоров финансовых директоров, которым, как правило, не хватает опыта в управлении

операционной деятельностью? Что приводит к назначению на пост нового лидера человека, который уже был генеральным директором, но в другой фирме? В каждом из приведенных примеров необходимо понять предпосылки, чтобы сделать более точный прогноз касательно последствий.

Аналогичные вопросы можно задать о составе и процессах команд высшего руководства. Что, например, определяет текучесть кадров среди топ-менеджеров? Чем определяется доля женщин среди топ-менеджеров? Что влияет на решение конкретного генерального директора о назначении исполнительного директора для контроля внутренней операционной деятельности фирмы? Какие факторы влияют на расчет бонусов для руководства – будут они исчисляться на основании результатов компании в целом или результатов отдельных субподразделений? Почему одни топ-менеджеры активно участвуют в личных взаимодействиях, а другие встречаются редко? Опять же, ответы на эти вопросы о столь важных факторах крайне важны для постановки вопросов о результатах деятельности компаний.

Качества бизнес-лидеров – это не случайные черты характера, а связанные со сложными институциональными, социопсихологическими и инструментальными силами. Необходимо лучше понять эти силы, ведь они являются основополагающими. Мы считаем, что необходимо не просто использовать теперь уже обязательные инструментальные переменные для работы с фактором эндогенности, не просто задействовать поверхностные модели первого этапа в двухэтапном анализе. Мы полагаем, что необходимо сосредоточиться на теории о том, почему генеральные директора и топ-менеджеры обладают теми или иными качествами. Только после получения таких данных мы сможем убедительно изучить и трактовать их потенциальные последствия.

Временная динамика стратегического лидерства

Подавляющее большинство исследователей стратегического лидерства в своих изысканиях, посвященных руководителям фирм, использовали статические подходы, хотя взгляды и курс действий генеральных директоров, и топ-менеджеров значительно меняются со временем. Соответственно, необходимо больше узнать о временной динамике – о взлетах и падениях, об обучении и моральном износе, о проверках и достижениях, с которыми сталкиваются бизнес-лидеры за время пребывания в должности.

Наиболее очевидная возможность – усилить и развить ранее созданные теории об эволюции образа мысли генеральных директоров по мере увеличения их стажа, срока пребывания генерального директора в должности (Д. Хэмбрик и К. Фукутоми (Hambrick D.C. & Fukutomi C.D.S., 1991); Д. Мил-

лер (Miller D., 1991)). Так мы можем, например, получить лишь приблизительные данные о том, что с увеличением срока пребывания в должности генеральные директора становятся все более непреклонными, но при этом не можем в полной мере понять, почему это происходит, как можно предотвратить или предвосхитить этот процесс. Недавно эта загадка только усложнилась, когда Л. Граф-Влачи, Дж. Банди и Д. Хэмбрик (Graf-Vlachy L., Bundy J. & Hambrick D.C., 2020) в своем исследовании продемонстрировали, что комплексность когнитивных процессов генеральных директоров равномерно увеличивается со временем их пребывания в должности, что явно противоречит распространенному мнению, будто долго занимающие свой пост генеральные директора отличаются скудными когнитивными способностями. Интересно было бы рассмотреть вероятность того, что когнитивная простота способствует деятельности (и побуждению к деятельности других), а генеральные директора, давно занимающие свой пост, становятся все более несговорчивыми в своем поведении, поскольку их мыслительный процесс слишком сложен.

В этой связи следует отметить, что нам слишком мало известно о том, как генеральные директора справляются с работой в начале пребывания в должности. Дж. Габарро (Gabarro J., 1987) отмечал колоссальное давление, с которым сталкиваются новоявленные лидеры, вынужденные ориентироваться на новом месте и повысить легитимность своего положения. С тех пор исследователи неоднократно подтверждали, что генеральные директора в высшей степени уязвимы перед риском увольнения в первые годы пребывания в должности (Дж. Фредриксон, Д. Хэмбрик и С. Баумрин (Fredrickson J.W., Hambrick D.C. & Baumrin S., 1988); Ю. Чжан (Zhang Y., 2008)). Пока же нам известно крайне мало подробностей, а потому мы не можем понять, какие у новоявленного генерального директора есть возможности и тенденции для борьбы со своей уязвимостью в первое время. Данные возможности могут включать стратегические меры и меры по работе с персоналом, сбор информации, тактики формирования ожиданий и другие попытки управлять впечатлениями.

Логическим продолжением курса на эволюцию генеральных директоров со временем в изысканиях ученых является курс на эволюцию команд высшего руководства (см., например, С. Ма и Д. Сейдл (Ma S. & Seidl D., 2018)). В отличие от генеральных директоров у топ-менеджеров нет четких точек отсчета. Поэтому топ-менеджеров труднее оценить во временной перспективе, зато можно получить новые данные о них, рассмотрев действия высшего руководства в течение пребывания генерального директора в должности. В конце концов, если генеральные директора определяют собственные «сезоны», со

временем они должны составить структуру и динамику топ-менеджеров. Более того, как правило, у генеральных директоров есть четкие личные предпочтения касательно состава команды топ-менеджеров и их процессов (см., например, К. Кроссланд и др. (Crossland C., et al., 2014); З. Симсек и др. (Simsek Z., et al., 2005)), что все больше проявляется по мере увеличения срока пребывания генерального директора в должности. Коротко говоря, существует прекрасная возможность изучить временную динамику генеральных директоров и их команд.

Новые теории о генеральных директорах и социополитическом влиянии фирм

Осознавая, что бизнес-корпорации оказывают значительное влияние на политику государства, ученые во многих областях стали пытаться оценить роль фирм на политической арене (см., например, М. Купер, Г. Гюлен и А. Овчинников (Cooper M.J., Gulen H. & Ovtchinnikov A.V., 2010); А. Хиллман и М. Хитт (Hillman A.J. & Hitt M.A., 1999); Дж. Ридж, А. Ингрэм и А. Хилл (Ridge J.W., Ingram A. & Hill A.D., 2017); С. Шэн, К. Чжоу и Дж. Ли (Sheng S., Zhou K.Z. & Li J.I., 2011)). До сих пор главное логическое заключение сводилось к тому, что фирмы способствуют достижению политических результатов, которые соответствуют и экономическим интересам. Только недавно ученые задумались о двойственности ситуации: (1) руководители компании, а не бездушные «фирмы» принимают решения о корпоративной политической деятельности, и (2) эти руководители руководствуются личными ценностями, а также учитывают ценности различных стейкхолдеров, принимая решения о КПД корпоративной политической деятельности (кратко изложено в работе Д. Хэмбрика и А. Вовака (Hambrick D.C. & Wowak A.J., 2021)). Коротко говоря, теперь исследователи стратегического лидерства переключились на изучение социополитического влияния фирм. В этом направлении следует проделать куда больше работы.

Наиболее явная возможность – изучить роль личных ценностей руководителей в формировании корпоративного лоббирования и политических пожертвований, поскольку именно эти модели поведения представляют наибольший интерес для исследователей КПД корпоративной политической деятельности. При этом уже есть заманчивые доказательства того, что генеральные директора руководят комитетом политического действия фирмы, таким образом согласовывая его деятельность с личными политическими идеологиями (М. Чин и др. (Chin M.K., et al., 2013)), однако необходимо более подробно узнать, каким образом бизнес-лидеры используют свое положение

в качестве трамплина для реализации собственной общественно-политической повестки.

Кроме того, существует масса возможностей для анализа решений генеральных директоров, призванных затронуть относительно новую, но все более важную форму политического влияния – активизм генеральных директоров. В последние годы генеральные директора все чаще выступают с официальными заявлениями, затрагивая социальные вопросы, некоторые из которых лишь косвенно связаны с краткосрочными успехами фирм, такие как права трансгендеров, контроль за ношением оружия, однополые браки и отношения между расами (см., например, А. Чаттерджи и М. Тоффель (Chatterji A.K. & Toffel M.W., 2018, 2019); Д. Мейер (Mayer D., 2017); *The Economist*, 2017; Weber Shandwick / KRC Research, 2017)). Необходимо больше узнать о том, какие мотивы скрываются за данными (зачастую рискованными) моделями поведения и каковы их последствия – для самих генеральных директоров, для их фирм и для общества (Д. Хэмбрик и А. Вовак (Hambrick D.C. & Wowak A.J., 2021)).

Схожим образом крайне важно больше узнать о том, как бизнес-лидеры создают и укрепляют коалиции для реализации своей политической повестки. Как отмечал М. Мизручи (Mizruchi M.S., 2013), некогда американские бизнес-лидеры были единодушны в том, что касалось политики. Однако их главные посредники в выражении данного мнения – Комитет экономического развития и (в меньшей степени) Торговая палата США – утратили большую часть своей власти, так что современные руководители, как правило, действуют через более узкие, более разрозненные альянсы, пытаясь продвинуть свою политическую повестку. Что же лежит в основе таких альянсов? Насколько они отражают идеологию входящих в них бизнес-лидеров и насколько служат исключительно инструментами их фирм? Каких тактик придерживаются данные альянсы? Насколько они успешны?

В итоге генеральный директор может взяться за создание альянсов, чтобы спасти капитализм от себя самого. Совсем недавно 181 генеральный директор американских фирм под эгидой организации Business Roundtable подписал открытое письмо, в котором говорится о важности стейкхолдеров, не являющихся владельцами компаний, в системе американского капитализма (Business Roundtable, 2019). Реакция на данное письмо, которое часто считают коллективной реакцией на растущее недовольство нынешней системой, особенно среди молодых американцев, была самой разнообразной (Дж. Коттер (Kotter J., 2019); Дж. Макинтош (Mackintosh J., 2020); Э. Розенбаум (Rosenbaum E., 2019)). Одни отнеслись к нему с одо-

брением, сочтя данное заявление признаком того, что бизнес-лидеры готовы к существенным реформам американской системы капитализма. Другие сочли письмо пустой риторикой, попыткой воспрепятствовать проведению реформ и потянуть время. Время покажет, чем обернется данная инициатива, но она явно указывает, что потенциально бизнес-лидеры вполне могут повлиять на социополитические результаты. Кроется в ней и потенциал для исследователей стратегического лидерства, поскольку данная инициатива в значительной степени помогает понять, как устроена эта область исследований.

Выводы

Стратегия организации неразрывно связана с людьми, которые ее разрабатывают и реализуют, и со множеством исследований, так или иначе рассматривающих тех, кто стоит во главе фирмы, что свидетельствует о важной роли стратегического лидерства в изучении стратегии как таковой. Мы набросали несколько направлений, изучением которых могут заняться исследователи, заинтересованные в продвижении данной сферы, однако все они составляют лишь вершину айсберга, поскольку наши идеи, как и изучаемые нами стратегии, являются продуктом наших личных предпочтений, предубеждений и ограничений. Как и на внутриорганизационном уровне, истинного прогресса можно добиться только посредством совместных усилий нескольких участников.

ЛИТЕРАТУРА

Adams J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 67:422-436.

Adams R.B., Almeida H., Ferreira D. (2005). Powerful CEOs and their impact on corporate performance. *Review of Financial Studies* 18(4): 1403-1432.

Boeker W., Goodstein J. (1993). Performance and successor choice: the moderating effects of governance and ownership. *Academy of Management Journal* 36(1): 172-186.

Burgelman R.A. (1996). A process model of strategic business exit: implications for an evolutionary perspective on strategy. *Strategic Management Journal* 17:193-214.

Business Roundtable. (2019). Business Roundtable redefines the purpose of a corporation to promote “an economy that serves all Americans.” <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> [21 January 2020].

Chatterji A.K., Toffel M.W. (2018). The new CEO activists. *Harvard Business Review* 96:78-89.

Chin M.K., Hambrick D.C., Trevino L.K. (2013). Political ideologies of CEOs: the influence of executives’ values on corporate social responsibility. *Administrative Science Quarterly* 58(2): 197-232.

Chin M.K., Semadeni M. (2017). CEO political ideologies and pay egalitarianism within top management teams. *Strategic Management Journal* 38(8): 1608-1625.

Christensen D.M., Dhaliwal D.S., Boivie S., Graffin S.D. (2015). Top management conservatism and corporate risk strategies: evidence from managers’ personal political orientation and corporate tax avoidance. *Strategic Management Journal* 36(12): 1918-1938.

Cooper M.J., Gulen H., Ovtchinnikov A.V. (2010). Corporate political contributions and stock returns. *Journal of Finance* 65(2): 687-724.

Cowherd D.M., Levine D.I. (1992). Product quality and pay equity between lower- level employees and top management: an investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly* 37(2): 302-320.

Crossland C., Chen G. (2013). Executive accountability around the world: sources of crossnational variation in firm performance-CEO dismissal sensitivity. *Strategic Organization* 11(1): 78-109.

Crossland C., Hambrick D.C. (2011). Differences in managerial discretion across countries: how nation-level institutions affect the degree to which CEOs matter. *Strategic Management Journal* 32(8): 797-819.

Crossland C., Zyung J., Hiller N.J., Hambrick D.C. (2014). CEO career variety: effects on firm-level strategic and social novelty. *Academy of Management Journal* 57(3): 652-674.

Dalton D.R., Kesner I.F. (1985). Organizational performance as an antecedent of inside/outside chief executive succession: an empirical assessment. *Academy of Management Journal* 28(4): 749-762.

Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson I. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review* 22(1): 20- 47.

Delgado-Garcia J.B., De La Fuente-Sabate J.M. (2010). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and performance conformity in the Spanish banking industry. *Strategic Management Journal* 31(5): 562-574.

Festinger L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations* 7:117-140.

Finkelstein S. (1992). Power in top management teams: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 35(3): 505 -538.

Finkelstein S., Boyd B.K. (1998). How much does the GEO matter? The role of managerial discretion in the setting of CEO compensation. *Academy of Management Journal* 41(2): 179-199.

Finkelstein S., Hambrick D.C., (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: the moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly* 35(3): 484-503.

Finkelstein S., Hambrick D.C. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*. West: St. Paul, MN.

Finkelstein S., Hambrick D.C., Cannella A.A. (2009). *Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards*. Oxford University Press: New York, NY.

Fredrickson J.W., Hambrick D.C., Baumrin S. (1988). A model of CEO dismissal. *Academy of Management Review* 13(2): 255-270.

Gabarro J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

Gioia D.A., Chittipeddi K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal* 12(6): 433-448.

Graf-Vlachy L., Bundy J., Hambrick D.C. (2020). Effects of an advancing tenure on CEO cognitive complexity. *Organization Science* 31(4): 936-959.

Graffin S.D., Halebian J., Kiley J.T. (2016). Ready, AIM, acquire: impression offsetting and acquisitions. *Academy of Management Journal* 59(1): 232-252.

Gupta A., Briscoe F., Hambrick D.C. (2018). Evenhandedness in resource allocation: CEO ideology, organizational discretion, and firm performance. *Academy of Management Journal* 61(5): 1848-1868.

Gupta A., Nadkarni S., Mariam M. (2018). Dispositional sources of managerial discretion: CEO ideology, CEO personality, and firm strategies. *Administrative Science Quarterly* 64(4): 855-893.

Gupta A., Wowak A.J. (2017). The elephant (or donkey) in the boardroom: how board political ideology affects CEO pay. *Administrative Science Quarterly* 62(1): 1 – 30.

Gupta V.K., Mortal S., Chakrabarty B., Guo. X., Turban D.B. (2020). CFO gender and financial statement irregularities. *Academy Management Journal*, 63(3): 802-831.

Hambrick D.C. (2007). Upper echelons theory: an update. *Academy of Management Review* 32(2): 334-343.

Hambrick D.C., Cannella A.A. (2004). CEOs who have COOs: contingency analysis of an unexplored structural form. *Strategic Management Journal* 25(10): 959- 979.

Hambrick D.C., Finkelstein S. (1987). Managerial discretion: a bridge between polar views of organizational outcomes. In *Research in Organizational Behavior*, Cummings LL, Staw BM (eds). JAI Press: Greenwich, CT; 369-406.

Hambrick D.C., Fukutomi C.D.S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review* 16(4): 719-742.

Hambrick D.C., Lovelace J.B. (2018). The role of executive symbolism in advancing new strategic themes in organizations: a social influence perspective. *Academy of Management Review* 43(1): 110-131.

Hambrick D.C., Quigley T.J. (2014). Toward more accurate contextualization of the CEO effect on firm performance. *Strategic Management Journal* 35(4): 473-491.

Hambrick D.C., Wowak A.J. (2021). CEO sociopolitical activism: a stakeholder alignment model. *Academy of Management Review* 46(1): 33-59.

Hayward M.L.A., Rindova V.P., Pollock T.G. (2004). Believing one's own press: the antecedents and consequences of CEO celebrity. *Strategic Management Journal* 25(7): 637-653.

Hillman A.J., Hitt M.A. (1999). Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review* 24(4): 825-842.

Huy Q.N., Corley K.G, Kraatz M.S. (2014). From support to mutiny: shifting legitimacy judgments and emotional reactions impacting the implementation of radical change. *Academy of Management Journal* 57(6): 1650-1680.

Jensen M.C., Meckling W.H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* 3(4): 305-360.

Jost J.T., Federico C.M., Napier J.L. (2009). Political ideology; its structure, functions, and elective affinities. *Annual Review of Psychology* 60(1): 307-337.

Kahneman D., Tversky A. (1979). Prospect theory: an analysis of decisions under risk. *Econometrica* 47(2): 263-291.

Kish-Gephart J.J., Campbell J.T. (2015). You don't forget your roots: the influence of CEO social class background on strategic risk taking. *Academy of Management Journal* 58(6): 1614-1636.

Kotter J. (2019). This one document may have just changed Corporate America forever. MarketWatch. <https://www.marketwatch.com/story/this-one-document-may-have-just-changed-corporate-america-forever-2019-09-23> [21 January 2020].

Lazear E.P., Rosen S. (1981). Rank-order tournaments as optimum labor contracts. *Journal of Political Economy* 89(5): 841 – 864.

Le Breton-Miller I., Miller D., Lester R.H. (2011). Stewardship or agency? A social embeddedness reconciliation of conduct and performance in public family businesses. *Organization Science* 22(3): 704-721.

Ma S., Seidl D. (2018). New CEOs and their collaborators: divergence and convergence between the strategic leadership constellation and the top management team. *Strategic Management Journal* 39(3): 606-638.

Mackintosh J. (2020). In stakeholder capitalism, shareholders are still king. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/in-stakeholder-capitalism-shareholders-are-still-king-11579462427> [21 January 2020].

Martin C.P., Gomez-Mejia L.R., Westman R.M. (2013). Executive stock options as mixed gambles: revisiting the behavioral agency model. *Academy of Management Journal* 56(2): 451-472.

Mayer D. (2017). The law and ethics of CEO social activism. *Journal of Law, Business, and Ethics* 23: 21-44.

Meindl J.R., Ehrlich S.B., Dukerich J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly* 30(1): 78-102

Miller D. (1991). Stale in the saddle: GEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science* 37(1): 34-52.

Mizruchi M.S. (2013). *The Fracturing of the American Corporate Elite*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Nadkarni S., Herrmann P. (2010). CEO personality, strategic flexibility, and firm performance: the case of the Indian business process outsourcing industry. *Academe of Management Journal* 53(5); 1050-1073.

O'Reilly C.A., Main B.G., Crystal G.S. (1988). CEO compensation as tournament and social comparison; a tale of two theories. *Administrative Science Quarterly* 33(2); 257-274.

Ou A.Y., Tsui A.S., Kinicki A.J., Waldman D.A., Xiao Z., Song I.J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly* 59(1): 34-72.

Panousi V., Papanikolaou D. (2012). Investment, idiosyncratic risk, and ownership. *Journal of Finance* 67(3): 1113-1148.

Parker O., Krause R., Devers C.E. (2019). How firm reputation shapes managerial discretion. *Academy of Management Review* 44(2): 254-278.

Quigley T.J., Crossland C., Campbell R.J. (2017). Shareholder perceptions of the changing impact of CEOs; market reactions to unexpected CEO deaths, 1950-2009. *Strategic Management Journal* 38(4): 939-949.

Quigley T.J., Hambrick D.C. (2012). When the former CEO stays on as board chair: effects on successor discretion, strategic change, and performance. *Strategic Management Journal* 33(7): 834-859.

Quigley T.J., Wowak A.J., Crossland C. (2020). Board predictive accuracy in executive selection decisions: How do initial board perceptions of CEO quality correspond with subsequent CEO career performance? *Organization Science* 31(3): 720-741.

Ridge J.W., Aime F., While M.A. (2015). When much more of a difference makes a difference: social comparison and tournaments in the CEO's top team. *Strategic Management Journal* 36(4): 618-636.

Ridge J.W., Hill A.D., Aime F. (2017). Implications of multiple concurrent pay comparisons for top team turnover. *Journal of Management* 43(3): 671-690.

Ridge J.W., Ingram A., Hill A.D. (2017). Beyond lobbying expenditures: how lobbying breadth and political connectedness affect firm outcomes. *Academy of Management Journal* 60(3): 1138-1163.

Rosenbaum E. (2019). Steve Mnuchin dissed 181 major CEOs in a new battle over the future of profits. CNBC. <https://www.cnn.com/2019/09/20/steve-mnuchin-disses-181-ceos-in-new-battle-over-future-of-profits.html> [21 January 2020].

Sedatole K.I., Vrettos D., Widener S.K. (2012). The use of management control mechanisms to mitigate moral hazard in the decision to outsource. *Journal of Accounting Research* 50(2): 553-592.

Sheng S., Zhou K.Z., Li J.I. (2011). The effects of business and political ties on firm performance: evidence from China. *Journal of Marketing* 75(1): 1-15.

Simsek Z., Veiga J.F., Lubatkin M.H., Dino R.N. (2005). Modeling the multilevel determinants of top management team behavioral integration. *Academy of Management Journal* 48(1): 69-84.

Souder D., Bromiley P. (2012). Explaining temporal orientation: evidence from the durability of firms' capital investments. *Strategic Management Journal* 33(5): 550-569.

The Economist. (2017). America Inc gets woke. <https://www.economist.com/news/business/21731855-left-leaning-employees-leave-many-bosses-little-choice-mount-barricades> [11 January 2018].

Troy C., Smith K.G., Domino M.A. (2011). CEO demographics and accounting fraud: who is more likely to rationalize illegal acts? *Strategic Organization* 9(4): 259-282.

Wangrow D.B., Schepker D.J., Barker V.L. (2015). Managerial discretion: an empirical review and focus on future research directions. *Journal of Management* 41(1): 99-135.

Weber Shandwick / KRC Research. (2017). CEO activism in 2017: high noon in the C-suite, <https://www.webershandwick.com/news/article/ceo-activism-in-2017-high-noon-in-the-c-suite> [9 January 2018].

Westphal J.D., Park S.H., McDonald M.L., Hayward M.L.A. (2012). Helping other CEOs avoid bad press; social exchange and impression management support among CEOs in communications with journalists. *Administrative Science Quarterly* 57(2): 217-268.

Wiseman R.M., Gomez-Mejia I.R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review* 23(1): 133-153.

Wowak A.J., Gomez-Mejia L.R., Steinbach A.L. (2017). Inducements and motives at the top: a holistic perspective on the drivers of executive behavior. *Academy of Management Annals* 11(2): 669-702.

Wowak A.J., Hambrick D.C., Henderson A.D. (2011). Do CEOs encounter within-tenure settling up? A multiperiod perspective on executive pay and dismissal. *Academy of Management Journal* 54(4): 719-739.

Wowak A.J., Mannor M.J., Arrfelt M., McNamara G. (2016). Earthquake or glacier? How CEO charisma manifests in firm strategy over time. *Strategic Management Journal* 37(3): 586-603.

Zhang Y. (2008). Information asymmetry and the dismissal of newly appointed CEOs: an empirical investigation. *Strategic Management Journal* 29(8): 859-872.

Учебное издание

Петров Александр Николаевич
Аронов Александр Михайлович
Зверева Марина Анатольевна
Петрова Ирина Ивановна
Сирота Наталья Павловна

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО**

Учебно-методическое пособие

Под редакцией А.Н. Петрова

Компьютерная верстка Л.А. Солдатовой

Подписано в печать 10.01.2025. Формат 70×100 1/16.
Усл. печ. л. 19,0. Тираж 100 экз. Заказ 5.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ