

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

А. Н. ПЕТРОВ

**ТЕОРИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА
2020**

ББК 65.291.2

П29

Петров А. Н.

П29 Теория стратегического менеджмента / А. Н. Петров. – СПб. :
Изд-во СПбГЭУ, 2020. – 209 с.

ISBN 978-5-7310-4845-3

В монографии представлен авторский подход к анализу развития теории стратегического менеджмента: от первоначальных постулатов Гарвардской группы и И. Ансоффа, классических теорий конкурентных стратегий и стержневых компетенций до современных исследований, основанных на процессном подходе. Особое внимание уделено анализу развития стратегического менеджмента в сетевом мире.

Монография может быть полезна практическим работникам, связанными с разработкой и реализацией процедур стратегического менеджмента в организации, а также преподавателям и студентам магистратуры направления «Менеджмент».

Глава 1 и параграф 2.3 написаны совместно с доктором экономических наук А. М. Ароновым, кандидатом экономических наук М. А. Зверевой и кандидатом экономических наук И. И. Петровой.

Особую благодарность автор приносит Н. Д. Пущиной, без помощи которой данная монография вряд ли увидела бы свет.

ББК 65.291.2

ISBN 978-5-7310-4845-3

© Петров А.Н., 2020

© СПбГЭУ, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Глава 1. Классические теории стратегического менеджмента	6
1.1. Начальный этап (становление) теории стратегического менеджмента..	6
1.2. Современные теории стратегического менеджмента.....	16
Литература к главе 1	60
Глава 2. Процессный подход – современный мейнстрим стратегического менеджмента.....	65
2.1. Классические процессные подходы к стратегическому менеджменту.	66
2.2. Неоклассические процессные подходы к стратегическому менеджменту	90
2.3. Стратегический менеджмент как поток стратегических решений (модель стратегического процесса).....	105
Литература к главе 2	124
Глава 3. Стратегический менеджмент в сетевом мире.....	130
3.1. Стратегические сети	130
3.2. Теория совместно созданной ценности	143
3.3. Теория стейкхолдеров.....	165
Литература к главе 3	200
Заключение	208

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент является относительно недавним дискурсом, однако у него есть множество ответвлений. Некоторые из них, например, подходы с точки зрения знаний и ресурсов, обладают близким, «семейным» сходством, другие, такие как «стратегия как практика», кажутся «далекими родственниками».

Одна из причин, из-за которой охватить все множество компонентов стратегической дисциплины так трудно, состоит в том, что ее теоретический объект является обязательным следствием ее дискурса. Одним из лейтмотивов данного дискурса является конкурентное преимущество: он звучит и в теории конкурентного позиционирования Портера, и в ресурсно-ориентированном подходе Пенроуз, и в теории эволюции и инноваций Шумпетера. Эти общие линии осмысления приводят к появлению новых терминов, и все они – производные различных концепций, которые не укладываются в единую теорию и не всегда отражают сегодняшнюю практику.

Последствия этого очевидны. Во-первых, область стратегического менеджмента – это лоскутное одеяло, составленное из разных подходов. Некоторые из лоскутов сделаны из похожих тканей, а другие – из совершенно разных. Во-вторых, эти теории не являются объективными представлениями определенных обстоятельств, которым они соответствуют. На самом деле их лучше рассматривать как некие устройства, которые помогают убедиться в том, что эмпирические обстоятельства соответствуют их теоретическим объектам. В традиционной философии науки существует неявное допущение того, что при проведении анализа текущего момента должна преобладать теория соответствия. Чем точнее теория будет охватывать внутренние механизмы функционирования мира, тем больше с ней будут считаться. Проще говоря, есть предположение, что теория устройства мира должна как можно точнее отражать задействованные в нем механизмы. Поэтому теория стратегического менеджмента должна отражать то, что происходит в стратегической практике. Можно подумать, что здесь действуют законы причинно-следственной связи – практика предшествует ее теоретизации. Такое мнение неверно. Стратегия не отражает мир в объективном ключе. Стратегия стремится создать мир как объективное зеркало своей теории. Стратегия – это создание мира.

В-третьих, стратегия передается с помощью языковых средств. Чтобы получить признание в качестве грамотного руководителя высшего звена, нужно уметь легко и непринужденно говорить в терминах стратегии; нужно

уметь играть в игры, где преимущество получает тот, кто владеет терминологией. Те, кто знакомятся с современной стратегией, изучают язык, в котором некоторые направления деятельности называются «дойными коровами», а другие – «собаками»; в котором есть «ромбы» Портера или «пять стратегий» Минцберга. Стратегии служат основой для выработки понятий, которые воспринимаются организацией и становятся частью повседневного общения топ-менеджеров; теоретические объекты воплощаются в эмпирические, которым они теперь могут соответствовать. В-четвертых, разговоры о стратегии несут разграничительную функцию: они помогают определить, к какому уровню неофициальной иерархии принадлежит говорящий. Таким образом, стратегия становится неким ярлыком, а исполнительные полномочия субъекта выражаются в использовании им характерного языка в разговорах о стратегии.

Смысл стратегии – провести организацию из того места, где она находится, туда, где ее хотят видеть руководители. Она ориентирована на будущее, содержит в себе ориентированный на результат план и официально утверждает показатели эффективности. Она также подразумевает созидательность, которая нивелирует соответствие теории и практики в текущий момент, но предполагает такое положение дел, при котором теория должна находить свое собственное соответствие с будущей практикой.

Глава 1

КЛАССИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Наука как дисциплина, как направление человеческого мышления не создается за несколько дней, месяцев и даже лет. Поэтому те 60 лет, которые «стратегический менеджмент» как научное направление тревожит умы ученых и практиков, прошли не напрасно, пройден период «детских болезней» начального этапа становления, разработаны и практически опробованы основные теоретические концепции формирования и реализации стратегии развития предприятия, идут дискуссии о построении новой парадигмы в рамках трансформации понимания существенных характеристик экономики и управления мирового хозяйства на всех его многочисленных уровнях. В данной главе рассмотрим классические теории стратегического менеджмента, общепризнанные мировым научным сообществом.

1.1. Начальный этап (становление) теории стратегического менеджмента

Начало научных исследований стратегий фирм следует датировать 1960 гг., когда увидели свет три книги основоположников этого раздела теории менеджмента: трактат А. Чандлера «Стратегия и структура» [15], коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса» [34], автором аналитического текста к которому был К. Эндрюс, и фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» [9].

Важной особенностью ранних подходов к исследованию стратегий была их концептуальная неоднородность. Немалую роль здесь сыграло различное институциональное происхождение их авторов. А. Чандлер и К. Эндрюс были ведущими профессорами Гарвардской школы бизнеса с ее традицией концептуальных обобщений на основе анализа реальных кейсов и трактовкой политики бизнеса в терминах общего менеджмента. И. Ансофф, имевший опыт работы на посту вице-президента корпорации Lockheed, исповедовал более рационалистическое видение стратегий, ориентированное на концепцию планирования. Картина начального этапа теории стратегического управления была бы неполной без учета разработок консультационных фирм, создавших в

1960-е гг. новый сегмент рынка управленческого консалтинга – стратегический консалтинг и сыгравших большую роль в создании инструментария анализа стратегий [2].

Альфред Чандлер

В самом начале возникновения стратегии ее не называли собственно стратегией; о ней обычно говорили как о «бизнес-политике» или «долгосрочном планировании», причем последний термин по-прежнему используется в названии влиятельного журнала – *Long range planning*. Книга А. Чандлера *Strategy and Structure* («Стратегия и структура») [15] популяризировала идею о том, что менеджеры могут изменять структуры своих компаний, чтобы приспособить их к новым стратегиям, связывая формулирование стратегии со структурой организации и процессами ее реализации. Благодаря А. Чандлеру язык стратегии стал доступен практикам и студентам.

А. Чандлер описал историю бизнеса Америки с точки зрения стратегии, структуры, масштаба и охвата, уделяя первостепенное внимание развитию многофилиальных компаний (МФК). Примерно в это же время идеи А. Чандлера стали развиваться в европейских бизнес-школах, которые создавались с 1960-х гг. Он разъяснил понятие о стратегии новым ученым и студентам, которые объединились в этих учреждениях.

Как специалист по истории бизнеса А. Чандлер [15] замечал изменения в бизнес-среде, создающие потребность в новых корпоративных стратегиях. По мере развития новых стратегий росла необходимость в новых организационных структурах, которые обеспечивали бы их реализацию. Организация должна действовать с учетом стратегии, ориентированной на бизнес-цели и изменения среды. Таким образом, А. Чандлер [15] исходил из предположения о том, что стратегия определяет и формирует организационную структуру.

А. Чандлер изучал доиндустриальные, небольшие, семейные и рудиментарно управляемые предприятия Соединенных Штатов Америки XIX в. Он анализировал их превращение к началу XX в. в крупные многофилиальные структуры с бюрократическим управлением и безличной структурой собственников.

В конце XIX в. появилось небольшое количество лидирующих компаний, которые росли за счет объединения с поставщиками, расширения рынков сбыта и т. д. Предприятия, которые раньше были обособленными, объединились под более централизованным организационным контролем [23]. Отчасти рост

организаций стал стратегическим ответом на неэффективность рынков в тех ситуациях, когда контракты заключались не на короткий, а на длительный срок; когда внешняя среда была более чем просто неопределенной; когда существовали высокие барьеры для входа на рынок новых игроков. Зачастую эти барьеры носили косвенно организационный характер, потому что были связаны с возможностью нанимать персонал, привлекать заемные средства и обеспечивать поставки. Таким образом, современные организационные формы были вынужденной реакцией на стратегии, которые, в свою очередь, исходили из бизнес-целей и рыночных условий.

Первое существенное изменение произошло в результате завоевания континентальной территории США сетью железных дорог. Для того чтобы управлять системами национального масштаба и широкого географического охвата и осуществлять над ними контроль, железнодорожные компании разработали военные модели бюрократии и современную форму корпорации, состоящей из подразделений.

В железнодорожной отрасли были приняты строгие правила планирования времени, введена униформа для сотрудников, а также были использованы многие другие элементы военной модели, в частности, линейная иерархическая бюрократия.

Как только железные дороги охватили всю страну, местные и региональные рынки объединились, сформировав национальный рынок. Благодаря этому появилась возможность использовать потенциал массового рынка, рассчитывая на рост глобальных рынков. Железные дороги способствовали развитию национального рынка и революционным изменениям в логистике, так как теперь компании могли поставлять и продавать свою продукцию за пределами местных рынков. Железные дороги также создали возможности для сделок по продаже недвижимости вблизи железных дорог, формируя тем самым новые и более концентрированные городские рынки. Примером тому является рост Чикаго в качестве скотобойни Среднего Запада, в которую отправляли свиней и крупный рогатый скот. Рядом со складами и скотобойнями, которые группировались около железнодорожных станций, выросли разные перерабатывающие предприятия, такие как консервные заводы, заводы по переработке пищевых продуктов и производству клея.

К концу XIX в. и в начале XX в. по мере скрепления национального континентального рынка коммуникационной и транспортной сетью национальный охват предприятий США становился все шире. Предприятия пришли к выводу, что наиболее эффективным является включение в организационную структуру

функций закупки сырья, привлечения долгового финансирования, маркетинга и распределения – тех, которые ранее поручались региональным специализированным агентам. Рыночный обмен как основной механизм управления начал уступать административной координации, поскольку последняя была более технически эффективной и давала возможность увеличения масштаба бизнеса. Те организации, в которых использование фрагментированных рыночных механизмов было заменено на рудиментарную бюрократизацию, достигали лучших результатов и более низких издержек. Новые организационные структуры лучше соответствовали применению развивающихся стратегий; вот почему структура определялась стратегией [1].

Как результат анализа корпоративных исторических сюжетов А. Чандлер предложил свое определение понятий «стратегия» и «структура». Он писал: «Тезис о том, что различные организационные формы являются результатом различных моделей роста, может быть сформулирован более точно, если планирование и реализация такого роста будут пониматься как стратегия, а организационная форма – разработана для административного управления этими возросшими в объемах видами деятельности и ресурсами, – структурой. Стратегия может быть определена как установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программ действий, и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [15].

Модель Гарвардской школы бизнеса. Идеи А. Чандлера были чрезвычайно влиятельными, что отчасти обусловлено тем, что в этот ранний период он стал фактически первопроходцем в данной области. Его идеи получили практическое применение и определили направление работы других ученых-современников, таких как Э. Лиарид, К. Кристенсен, К. Эндрюс, У. Гут. В 1965 г. ими был опубликован учебник «Политика бизнеса: текст и кейсы», в котором аналитическую часть написал К. Эндрюс [34]. Стратегия стала рассматриваться как рациональный и объективный процесс, состоящий из двух аспектов: формулирование стратегии и ее реализация [17]. Исследователи разделяли данные этапы в целях упрощения анализа. Идеи К. Эндрюса послужили основой для известной матрицы SWOT – формы анализа, которая была разработана аналитиком Альбертом Хамфри в 1960-х гг. Матрица позволяла анализировать организации с точки зрения их сильных, слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ). Первые два аспекта говорили о внутреннем состоянии организации, а остальные два – о ее окружении. Ключевая стратегическая цель такого анализа заключалась в выявлении возможностей, которыми организация могла воспользоваться лучше, чем ее конкуренты. С этой точки зрения

стратегическое управление состоит в тщательном анализе среды для идентификации возможностей и угроз и поиска сильных сторон компании, которые можно использовать, и слабых ее сторон, которые необходимо компенсировать. После проработки сильных и слабых сторон и определения возможностей и угроз можно приступать к развитию адекватной стратегии. Данный подход, благодаря своей простоте и прямолинейности, получил широкое признание в стратегической сфере и часто применяется по сей день [35].

Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы), как уже отмечалось, основана на широко известной процедуре SWOT-анализа и разрабатывалась учеными Гарварда в течение достаточно длительного периода (главным образом, К. Эндрюсом, иногда в соавторстве с К. Хринстенсенем) [17]. При этом Г. Минцберг называет данную модель «моделью школы проектирования», поскольку в ее основе лежит вера, что формулирование стратегии как процесса основывается на нескольких базовых постулатах, обеспечивающих «проектирование стратегии» [4], т. е. это больше креативный процесс. Схема данной модели отражена на рис. 1.1.

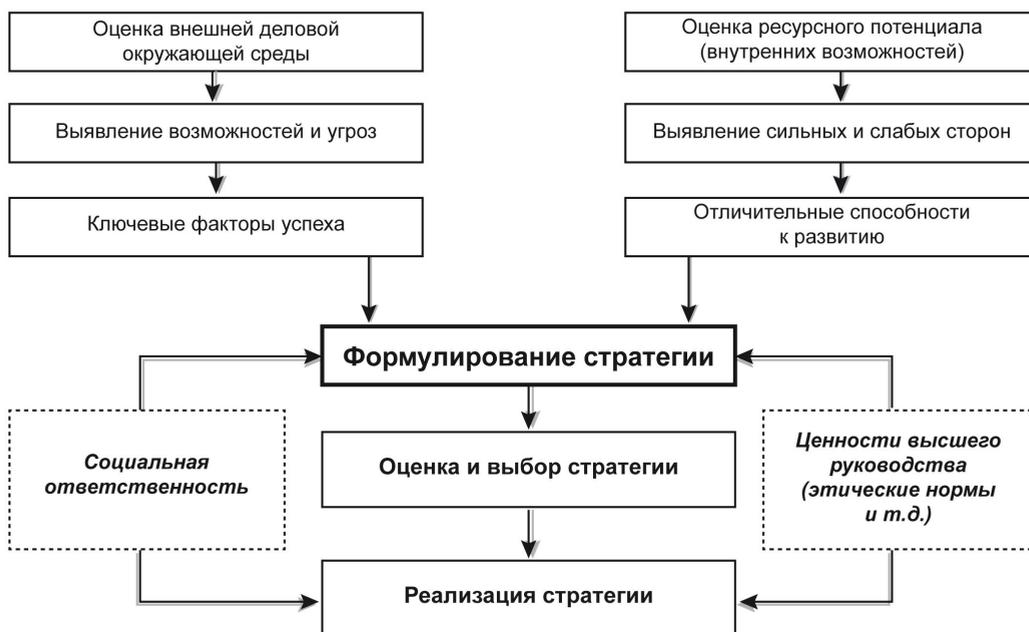


Рис. 1.1. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

Как следует из рис. 1.1, в самом общем виде процесс формирования стратегического плана (процесс стратегического планирования) представляет собой некую точку пересечения выявленных возможностей и угроз внешней деловой окружающей среды, выраженных в форме ключевых факторов успеха, а также сильных и слабых сторон ресурсного потенциала предприятия, выраженных, в свою очередь, в его отличительных способностях к развитию. Естественно, что возможности внешней среды должны быть востребованы за счет использования сильных сторон ресурсного потенциала. Кроме того, должны быть выявлены угрозы внешней среды, а слабые стороны ресурсного потенциала предприятия сведены к минимуму. На формулирование стратегии, ее оценку и выбор наилучшего варианта оказывают существенное влияние ценности высшего руководства, а также этические нормы общества, которые выражаются в виде социальной ответственности.

Остановимся более подробно на методологических принципах, сформулированных К. Эндрюсом для данной модели [17].

1. Формулирование стратегии должно быть контролируемым, осознанным процессом мышления. Это означает, что стратегия появляется не интуитивно и не в результате внезапного выявления из «потока проблем», а является продуктом тщательно контролируемого процесса обдумывания человеком. К. Эндрюс специально оговаривает, что стратегическое мышление должно основываться не на интуитивном, а на осознанном опыте, называя при этом внезапно возникающие стратегии как «оппортунизм» и «концептуальный враг стратегии».

2. Ответственность за процесс формирования стратегии должна быть возложена на топ-менеджера организации. Исполнительный же директор является своеобразным «архитектором» стратегии, определяя, кто конкретно будет привлечен к процессу стратегического планирования.

3. Модель формирования стратегического плана должна быть простой и информативной. Можно утверждать, что это достаточно традиционное требование к любому процессу принятия управленческих решений, поскольку обеспечивает сходимость и рациональность.

4. Стратегии должны быть уникальными, т. е. единственными в своем роде и являться результатом процесса созидательного проектирования. Другими словами, стратегии должны отражать сущностные (концептуальные), отличительные для данного предприятия особенности его развития, а не строиться по некоему стандартному шаблону.

5. Стратегия как результат процесса стратегического планирования должна иметь завершенный характер. Процесс формулирования стратегии является

конечным продуктом, когда полностью проанализированы и оценены все его альтернативные варианты и осуществлен выбор наилучшего. В силу чего оценка стратегий в одном из блоков модели Гарвардской группы понимается как процесс принятия решения, связанный с выбором наилучшего варианта стратегии.

6. Стратегия должна быть проста, лаконична и выражена ясным, членораздельным языком, должна облегчить деятельность предприятия и в силу этого обеспечивать возможность ее понимания и восприятия работниками предприятия. Так, например, одним из принципов работников плановых служб компании General Electric является следующий: «Хорошая стратегия может быть описана на двух страницах. Если это невозможно сделать, то данная стратегия не является хорошей».

7. Если стратегия является уникальной, полностью разработанной и четко сформулированной, то она реализуема. Таким образом, все элементы организационной структуры предприятия должны обладать необходимыми знаниями, ресурсами и желанием претворить выбранную стратегию в жизнь.

Возможно, вследствие несколько наивной интерпретации действительности главным тезисом модели Гарвардской группы, определяющим общие основы разработки стратегии, стала дихотомия между формулированием (содержанием) и осуществлением (процессом) стратегии. Как отмечает В.С. Катькало, «подобные воззрения были естественны для учебника, в котором консолидировался опыт обучения менеджеров на основе кейсов, а теоретические выкладки играли роль комментариев к ним» [2].

Игорь Ансофф

Игорь Ансофф считал [9], что характер деятельности организации определяется стратегией; по этой причине его внимание было больше сосредоточено, скорее, на формулировании стратегии, чем на ее реализации.

И. Ансофф внес важный вклад в понимание стратегии как процесса планирования, который был описан в его книге *Corporate Strategy* («Корпоративная стратегия») [9]. Он предложил идеологию стратегического планирования – идти от анализа будущего к настоящему. Существенным отличием подхода И. Ансоффа было понимание среды организации в случае стратегического планирования как неопределенной, а для долгосрочного планирования – заданной.

И. Ансофф определил три отдельных уровня принятия решений:

- *оперативный уровень* – прямые производственные процессы;
- *административный уровень* – максимальное повышение эффективности прямых производственных процессов;
- *стратегический уровень* – решение проблем взаимодействия организации с ее окружением.

Влияние И. Ансоффа отразилось на управленческом мышлении, в соответствии с которым стратегами считаются те, кто находится на вершине иерархии. С этой точки зрения их задача состоит в определении перспективы компании и направления ее движения. Топ-менеджменту отводится роль, права на которую более низкие управленческие уровни не имеют; поскольку последним не доступна информация и стратегические прогнозы, их задача заключается в поддержке и реализации стратегии.

И. Ансофф высказал предположение о том, что существуют пять стратегических решений, которые должна принять компания [9]:

- 1) охват рынка сбыта;
- 2) вектор роста (направление изменения охвата рынка);
- 3) конкурентное преимущество (уникальный продукт или рыночные возможности);
- 4) внутренняя синергия, созданная комбинацией способностей и компетенций;
- 5) решения о собственном производстве или закупке.

На основе данного анализа организация может разрабатывать свою стратегию.

И. Ансофф предложил принципиально отличную модель формирования стратегического плана развития предприятия. Как нам представляется, можно назвать два существенных отличия этих моделей.

Во-первых, И. Ансофф использует понятие формализованных целей в отличие от неявно выраженных ценностей высшего руководства, предлагаемых в модели Гарвардской группы.

Во-вторых, с точки зрения И. Ансоффа, формирование стратегического плана можно представить в виде крайне формализованного процесса, доведенного до определенной блок-схемы (можно, например, привести пример такой модели И. Ансоффа, состоящей из 57 (!) блоков) [10]. «Инженерный уклон» модели И. Ансоффа проявляется в том, что на каждом этапе формирования стратегического плана сотрудникам, занимающимся его разработкой, предлагаются подробно разработанные перечни факторов, которые необходимо

учитывать в процессе принятия плановых решений. В этих перечнях факторы расставлены в приоритетном порядке с определенными весовыми коэффициентами. Более того, эти перечни дополняются различными диаграммами и правилами выбора той или иной альтернативы.

Поскольку основная схема формирования стратегического плана из 57 блоков настолько детализирована, что, по словам самого И. Ансоффа, становится «не видно леса из-за деревьев», им предлагается укрупненная модель [10], представленная на рис. 1.2.

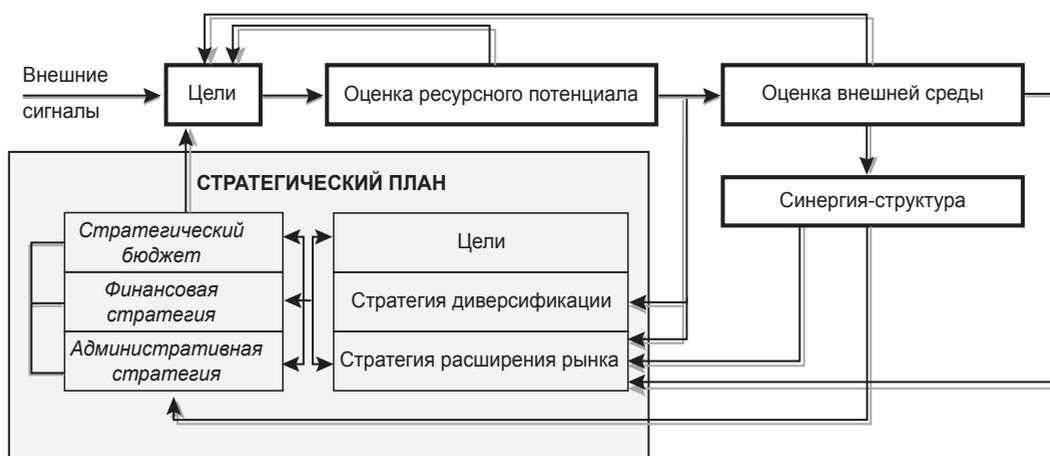


Рис. 1.2. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

Как видно из этой модели, реакцией на внешние сигналы является определение целей развития предприятия, причем, в соответствии с первоначально установленными целями развития осуществляется оценка ресурсного потенциала предприятия и внешней, деловой окружающей среды. Цель такого анализа – выявление возможностей для принятия основных стратегических решений по дальнейшему проникновению на освоенные рынки сбыта и диверсификации производства.

Перед формированием стратегии диверсификации, по мнению И. Ансоффа, необходимо принять важное стратегическое решение, которое связано с обеспечением синергического (системного) эффекта от всех составляющих элементов организационной структуры предприятия. На основании вышеперечисленных стратегических решений разрабатываются конкретные стратегии

диверсификации и расширения рынков сбыта для уже производимых товаров. В сумме или по отдельности они и отражают общую стратегию «продукт/рынок» предприятия. Однако для обеспечения целостности, как считает И. Ансофф, стратегический план должен содержать как финансовую, так и административную стратегии.

Финансовая стратегия представляет собой совокупность правил и средств, обеспечивающих прирост финансового потенциала предприятия. Она обязательно включает в себя анализ движения денежных потоков, соотношение между накоплением и потреблением, а также дивидендный выход.

Административная стратегия представляет собой набор правил по организационному развитию предприятия. Понятно, что она, с одной стороны, связана с конкретными стратегическими альтернативами (расширение рынка и диверсификация), а с другой — синергическим эффектом как характеристикой целостности предприятия.

Существенным отличием от модели Гарвардской школы бизнеса является введение И. Ансоффом обратной связи, обеспечивающей интерактивность процедуры формирования стратегического плана и непрерывность процесса ее реализации.

Вплоть до конца 70-х гг. XX в. концепция стратегического планирования И. Ансоффа играла существенную роль в теоретических изысканиях в данной области менеджмента. Это вытекало из того, что она была в значительной мере ориентирована на практику, более формальная и аналитическая, чем ориентированный, прежде всего, на раскрытие качественных аспектов стратегии подход Гарвардской группы. Черту под эпохой И. Ансоффа, его основных теоретических предпосылок поставила книга Генри Минцберга «Взлет и падение стратегического планирования», где были четко разведены понятия стратегии и планирования, а также исследована проблема примата принципа рациональности в процессе стратегического менеджмента [7].

В свое время И. Ансофф был крупным теоретиком стратегии, однако сейчас многие ученые, занимающиеся вопросами стратегии, считают его основоположником теории, которая не выходила за рамки определения ключевых вопросов и их компиляции [49]. Однако необходимо помнить о том, что И. Ансофф первым сформулировал типовые стратегии развития корпорации исходя из предложенной им модели «продукт/рынок». А его «прорывные» статьи положили начало развитию целых разделов стратегического менеджмента, таких как «теория слабых сигналов» и «управление сопротивлением».

1.2. Современные теории стратегического менеджмента

В основе любой современной теории стратегического менеджмента лежит понятие «конкурентного преимущества». Получение устойчивого конкурентного преимущества и через него устойчивой прибыли является целью развития любой компании, поэтому теоретически важно определить источники конкурентного преимущества, которые делятся обычно на внутренние и внешние.

Р. Хоскинсон и другие исследователи [31] использовали принцип маятника, чтобы описать хронологию возникновения теорий стратегического управления. При этом крайними точками амплитуды колебаний маятника являются жесткие приоритеты внутренних или внешних источников конкурентных преимуществ, принимаемых в конкретной теории в качестве одного из постулатов [31]. Графически данный подход показан на рис. 1.3.

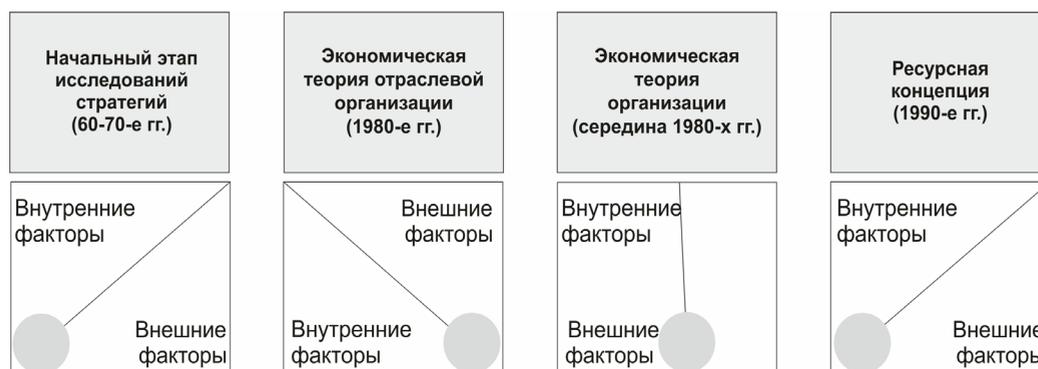


Рис. 1.3. Эволюция методологии теории стратегического менеджмента по Р. Хоскинсону [31]

Достаточно подробный анализ оригинальной версии Р. Хоскинсона с соавт. дан в работах В.С. Катькало [2].

В настоящее время в теории и практике стратегического менеджмента общепризнанными можно считать два подхода:

- подход «структура–поведение–результат», основанный на позиционировании компаний (организаций) в рамках отдельной отрасли, т. е. внешних источниках. Наиболее известной в этом направлении является теория конкурентных стратегий М. Портера;

- ресурсно-ориентированный подход, основанный на внутренних источниках конкурентного преимущества, т. е. на наборе уникальных ресурсов и способностей. Наиболее известной в этом направлении являются «ключевые компетенции Г. Хамела и К.К. Прахалада.

Рассмотрим данные теоретические положения подробнее.

1.2.1. Подход «структура–поведение–результат»

Модель «структура–поведение–результат» (СПР) утверждает, что структурные характеристики отрасли определяют поведение компании (или то, что мы называем стратегией), что, в свою очередь, влияет на результативность бизнеса.

Структурные характеристики включают такие параметры, как барьер входа, концентрация клиентов, существование заменителей и степень дифференциации продукции, а также некоторые другие. Эти характеристики определяют поведение компании, в том числе такие элементы, как ценообразование, продуктовая стратегия, НИР, уровни инвестирования и пр. Поведение оказывает первостепенное влияние на производительность компании. Данная модель была разработана М. Портером [42], популярна среди менеджеров и имеет долгую историю [14].

Модель СПР предполагает, что успех приходит к компании тогда, когда она принимает решение вести конкурентную борьбу в структурно привлекательных отраслях. Стратегия заключается в том, чтобы обосноваться в привлекательной отрасли и постараться стать лидером рынка. Акцент делается на общей экономической прибыли отрасли – это считается основным фактором, влияющим на прибыльность компании.

Относительность данного подхода подтверждается примером авиатранспортной индустрии, средняя прибыльность в которой исторически находится на низком уровне в связи со структурными характеристиками – жёсткой конкуренцией, высокими капитальными требованиями и постоянными расходами, колебанием спроса и т. д. Однако даже в авиатранспортной индустрии одни фирмы достигают значительно лучших результатов, чем другие. Данная ситуация также возникает на рынке сырьевых товаров, таких как нефть или железная руда. Некоторые компании могут быть более опытными в сокращении расходов, обладать уникальными знаниями технологий, владеть объектом с запасами высококачественной руды или уметь генерировать высокую финансовую прибыль [26].

В соответствии с моделью СПР выбор стратегии обуславливается структурой отрасли, при этом успешные стратегии основаны либо на производстве по более низкой стоимости, чем то делают конкуренты, либо на производстве дифференцированного продукта, за который клиенты готовы платить сверх рыночной стоимости. Структура отрасли определяет то, какой вариант более предпочтителен. Предполагается, что все компании имеют схожие ресурсы, хотя у компании есть определенная свобода действий: она может реализовать свою стратегию лучше конкурентов.

Майкл Портер

В 1980-х гг. доминирующим подходом к стратегии стала теория Майкла Портера – главного сторонника рационалистического анализа, основанного на теории отраслевых рынков (ОР). Майкл Портер – профессор Гарвардской школы бизнеса, где он возглавляет Институт стратегии и конкурентоспособности. М. Портер впервые изложил свои идеи в чрезвычайно успешной книге *Competitive Strategy* («Конкурентная стратегия») [42].

М. Портер предложил весьма рациональный взгляд на конкурентную стратегию. Он представил ключевые термины для отраслевой стратегии, среди которых «три общие стратегии» и модель, которую обычно называют «пятью конкурентными силами». В соответствии с последней моделью цель стратегии должна состоять в снижении влияния конкурентных сил в отрасли, в которой работает компания (или же в переходе от высококонкурентных отраслей к отраслям с более слабой конкуренцией), в позиционировании организации в отрасли через призму трех общих стратегий и согласовании этих стратегий с производственно-сбытовой цепочкой компании (набор основных и вспомогательных видов деятельности, которые помогают генерировать прибыль).

Для многих людей имя М. Портера является синонимом понятия стратегии. Переосмыслив подход СПР и логику ОР, М. Портер [42, 43] предложил отраслевой анализ и модель пяти сил конкуренции, которые могут помочь в определении привлекательности отрасли и формировании устойчивой конкурентной позиции компании среди конкурентов. Отражая основную идею теории устойчивого конкурентного преимущества М. Портера, она указывает на пять сил, которые определяют правила конкуренции в отрасли. Поскольку границы современных отраслей размыты, анализ пяти сил требует определения того, что можно рассматривать в пределах или за пределами границ соответствующей отрасли на основе ответа на вопрос о том, кто будет или

может в ней конкурировать. Прежде чем пытаться применить модель «пяти сил», важно определить пределы отрасли. Если определить масштаб отрасли слишком узко, то это может привести к игнорированию важных игроков, а если слишком широко, то сделать анализ бессмысленным.

М. Портер утверждал, что конкурентная стратегия должна быть результатом тонкого понимания правил конкуренции, определяющих привлекательность отрасли. Он заявлял, что «конечная цель конкурентной стратегии – соответствовать этим правилам, а в идеале – изменить их поведением компании» [43]. С этой точки зрения важнейший вопрос при определении рентабельности состоит в том, сколько реальной ценности компании могут создать для своих клиентов, какую долю этой ценности извлекут или выиграют в конкурентной борьбе другие игроки рынка. Хотя извлечение ценности теми или иными участниками определяется структурой рынка, компания имеет возможность влиять на пять сил, которые определяют конкуренцию в отрасли, через свое поведение. В этом смысле М. Портер выступает против первоначальной логики модели СПР, высказываясь о том, что поведение влияет на структуру так же, как структура определяет поведение.

Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера. Данная модель является практическим инструментом для анализа привлекательности отрасли. В частности, позволяет компании провести обоснованный анализ конкурентов, поскольку она определяет конкурентную структуру отрасли в более практическом плане. К тому же эта модель признает роль компаний в достижении более высоких результатов с помощью формирования соответствующей конкурентной стратегии.

В соответствии с данной моделью четыре силы – рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления новых игроков и угроза появления продуктов-заменителей – влияют на пятую силу – уровень конкурентной борьбы в отрасли. Все эти силы действуют непосредственно на компанию и напрямую влияют на ее способность обслуживать своих клиентов и таким образом получать прибыль. Изменение любой из сил обычно требует от компании переоценки своего положения на рынке. Каждая из этих сил определяется несколькими факторами.

1. *Рыночная власть потребителей*, или покупательская сила, – это фактор, который относится к непосредственному покупателю в цепочке создания ценности отрасли, а не к конечному потребителю или пользователю. Основным фактором, определяющим власть покупателей, является спрос. Так, власть покупателя сильнее в ситуации, когда множество компаний

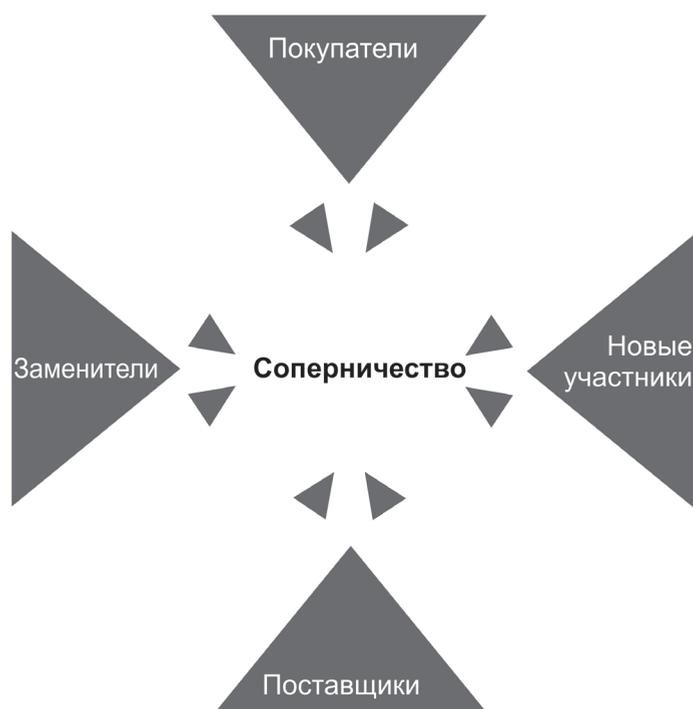


Рис. 1.4. Модель пяти сил М. Портера

конкурируют за небольшое число покупателей. Возьмем розничную сеть супермаркетов, таких как Tesco или Woolworth, обладающих огромной рыночной властью в своем выборе поставщика, у которого они будут закупать консервированные продукты питания для продажи во всех магазинах страны. Как покупатели (клиенты), компании Tesco и Woolworth имеют значительную власть, потому что они могут сравнивать цены и легко переключаться с одного поставщика на другого. В противоположной ситуации находится пациент, нуждающийся в особом препарате для лечения редкого заболевания, которое предлагается только одной фармацевтической компанией. В этом случае покупатель обладает меньшей властью. Ему придется принять ту цену, которую установит фармацевтическая компания. Существует ряд факторов, которые помогают определить относительную власть покупателей. К ним относятся степень концентрации покупателей по отношению к концентрации компаний в отрасли, средний объем спроса, затраты на переход к альтернативному производителю, наличие информации для покупателей

о продуктах и услугах, предлагаемых в отрасли, общая структура цен и ценовая чувствительность потребителей.

2. *Рыночная власть поставщиков.* Отношения с поставщиками могут быть сложными, особенно когда поставщики, например, имеют исключительный доступ к таким важным ресурсам, как сырье, технологии или знания. Поставщики могут занимать очень сильную позицию, а в некоторых случаях диктовать качество, объем и, самое главное, цены на товары и услуги. К факторам, которые помогают определить рыночную власть поставщика, относятся концентрация поставщиков по отношению к концентрации компаний, стоимость переключения с одного поставщика на другого относительно расходов компании, степень дифференциации сырья, доступность и наличие заменителей, угроза прямой интеграции поставщиков в сравнении с обратной интеграцией компаний, стоимость сырья и исходных материалов относительно продажной цены продукта и важность для поставщика оптовых покупателей. К примеру, в связи с ограниченным числом потенциальных поставщиков нефти важными поставщиками авиационной промышленности являются государства ОПЕК, обладающие значительной властью; вместе с тем в компании с сильным профсоюзом, поставщики (квалифицированная рабочая сила) могут призывать к забастовке и прекращению производства и влиять на действия собственников.

3. *Угроза появления новых игроков.* Если в существующую отрасль входят новые игроки, то это тоже повлияет на конкурентную ситуацию. Портер рекомендует стратегам оценить, насколько легко новому участнику войти в отрасль, а действующей компании – из нее выйти. Очевидно, что у наиболее привлекательных сегментов будут высокие барьеры входа и низкие барьеры выхода. К барьерам входа можно отнести требования к капиталу, акционерный капитал, капитал бренда, эффект экономии за счет масштаба, затраты переключения для покупателей, доступ к каналам распределения, прочие ценовые выгоды, опыт или государственную политику. Возьмем, например, фармацевтическую промышленность: барьеры входа в эту отрасль чрезвычайно высоки, поскольку для разработки и тестирования лекарств до того, как их можно будет продавать и получать выгоду, необходимо очень много лет.

Следовательно, новое предприятие потребует огромных затрат и долгосрочных инвестиций без прибыли, что для капитала является не очень привлекательной перспективой. В каждой отрасли устоявшиеся компании и предприятия будут стремиться защитить области, где они получают наибольшую прибыль, и предотвратить появление на рынке новых конкурентов. Нередко соперники могут на какое-то время становиться партнерами. Мотивом для

создания таких барьеров является устранение малоэффективных компаний и поддержание ситуации, при которой все существующие конкуренты сохраняют потенциал получения большей прибыли.

4. *Угроза появления продуктов-заменителей.* Если в других отраслях имеются заменяющие продукты, которые способны удовлетворять аналогичные потребности клиентов, то они могут формировать стратегический контекст. Чем больше появляется доступных и недорогих заменителей, тем более интенсивной становится конкуренция, поскольку клиентам предлагается больше альтернатив. Заменяющие продукты могут ограничивать возможность работающих в отрасли компаний повышать цены и увеличивать норму доходности. К факторам, определяющим эту силу, относятся склонность покупателей к покупке продуктов-заменителей, относительная цена и качество заменителей, затраты покупателей на переключение и субъективный уровень разнообразия продукции в отрасли. Возьмем, к примеру, компакт-диски как заменители винила и MP3-технологии как заменители CD-дисков. Или возьмем Skype как пример новой технологии, которая может заменить традиционную телефонию. В этих случаях новая технология не конкурирует со старой, а заменяет ее. Здесь опасность заключается в том, что стратеги могут ориентироваться на другие компании в своей отрасли, не понимая, что реальная угроза исходит из других источников. В 1970-х гг. компании, выпускающие пишущие машинки, ожесточенно соревновались друг с другом за лучшее качество пишущих машинок, упуская из виду то, что реальная угроза исходила от тогда еще младенческой компьютерной индустрии.

5. *Интенсивность конкурентной борьбы.* В основе модели пяти сил лежит уровень соперничества между компаниями в рамках данной отрасли. Здесь важно количество игроков и их относительный размер, а также другие характеристики отрасли. К усилению соперничества приводит, например, увеличение числа компаний в отрасли, поскольку за одних и тех же клиентов и ресурсы будет конкурировать все больше предприятий. Соперничество усиливается, если компании владеют схожими долями рынка, что приводит к их борьбе за лидерство. Если рынок характеризуется невысокими темпами роста, то конкуренция за долю рынка будет более интенсивной, в то время как на растущем рынке компании могут повышать свои доходы за счет его расширения. Кроме того, если при производстве товаров и услуг компании сталкиваются с проблемой высоких постоянных издержек, то их прибыль будет произрастать, как правило, из эффекта масштаба, поэтому для достижения самых низких удельных затрат компаниям придется использовать свои

производственные возможности по максимуму. Теперь, поскольку компания должна будет продавать большие объемы продукции, ей придется вести более агрессивную борьбу, чтобы завоевать прибыльную долю рынка. Ограничение возможности ухода компании с рынка, которое создают барьеры выхода, также способствует увеличению конкуренции. Это связано с тем, что компания, которая в противном случае предпочла бы уйти из отрасли, вынуждена оставаться в ней и выдерживать последствия избыточного производства и конкурентное давление. Типичный барьер выхода присутствует в отраслях промышленности со специфичными активами, т. е. когда имущество компании, например завод и оборудование, необходимое для производства продукции, является настолько специализированным, что не может быть легко продано другим покупателям из другой отрасли. К другим факторам, повышающим уровень соперничества в отрасли, относятся низкие затраты на переключение или низкий уровень дифференциации продукции, в то время как идентификация бренда и лояльность имеют свойство ограничивать конкуренцию.

Основная идея модели пяти сил Портера состоит в том, что прибыльность организации зависит от ее рыночной власти при ведении переговоров о ценах с поставщиками и покупателями. По логике большая рыночная власть означает, что, по сравнению со своими конкурентами, организация меньше платит своим поставщикам и клиентам продает по более высокой цене. Таким образом, экономические рыночные структуры, которые характеризуются как монополия, олигополия или гиперконкуренция, формируются пятью силами и, в конечном счете, определяют рыночную власть компании. Следовательно, стратегическое управление, в понимании Портера, означает продвижение через сеть возможностей и угроз, которые формируются внешними конкурентными силами.

На рынке с низкими барьерами входа угроза со стороны новых конкурентов может быть высокой только при условии высокой прибыльности этой отрасли. Таким образом, стратегия в отрасли с высокой вероятностью появления новых участников может заключаться в сдерживании цен, что, конечно, приведет к снижению прибыли, но и поможет избежать новых конкурентов. Модель пяти сил нацеливает стратега на некоторые из наиболее важных аспектов для достижения долгосрочного конкурентного преимущества; она помогает определить источники конкуренции и их относительную силу. В этом смысле на политику или стратегическое поведение компании влияет ее оценка пяти сил.

С другой стороны, как и подход СПР, данная модель М. Портера является, по своей сути, статичной, в какой-то мере недооценивающей роль и важность

неопределенности и изменений, которые могут произойти в конкурентной среде компании. Простой анализ ряда сил конкурентной среды не будет способствовать стратегическому управлению, если при этом не будут выявлены и поняты те немногие движущие факторы, которые фактически определяют и вызывают изменения в отрасли.

В последнее время высказывались предложения о том, что отраслевой анализ следует расширить за пределы пяти сил, предложенных Майклом Портером, и включить в него силу, которая позволит оценить власть других заинтересованных сторон.

Одна из известных научных школ считает, что шестой силой являются комплементоры – это предприятия, предлагающие дополнительные продукты в отрасли. Эта мысль приписывается Эндрю Гроуву, бывшему генеральному директору корпорации Intel. Гроув позиционировал Intel как мощного комплементора продукции Microsoft. Сотрудничая друг с другом, обе компании лидировали на глобальных рынках ПК благодаря их неотделимому сочетанию Wintel – процессоров Intel и программного обеспечения Microsoft. Однако отношения с комплементом, таким как поставщик, могут также содержать элементы соперничества, как об этом говорил М. Портер. А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф [13] предложили термин для таких ситуаций – «со-конкуренция», который означает стремление к обоюдной выгоде, а также к распределению этой выгоды между компаниями-заместителями и комплементорами. Заместители – это альтернативные игроки, у которых клиенты могут приобретать продукцию. Комплементоры – это игроки, у которых клиенты могут приобретать дополняющую продукцию. На отрасль влияют как заместители, так и комплементоры, поскольку их технологические достижения и стратегические действия могут значительно изменять ее конкурентную динамику. Согласно А. Бранденбургеру и Б. Нейлбаффу [13] при со-конкуренции организации могут создать и извлечь намного большую ценность, чем если они будут конкурировать самостоятельно.

Еще одним претендентом на звание шестой силы является государство. Не являются исключительными ситуации, когда государственные нормативные акты повышают и ограничивают прибыльность отрасли через введение, например, сетевых лицензий для компаний мобильной связи или квот для рыбной промышленности. Учитывать роль государства крайне важно. М. Портер утверждает, что государство может действовать только через пять сил и не является отдельной шестой силой.

И, наконец, к другим влиятельным группам, которые, с точки зрения Портера, обладают властью, относятся такие заинтересованные стороны, как

широкая общественность, акционеры и сотрудники. Роль и влияние работников, прочно утвердившиеся в таких странах, как Германия и Нидерланды, где действуют советы предприятий, также возросли и во многих отраслях промышленности англоязычных стран. В наше время сотрудники предъявляют обычно более жесткие требования в отношении «экологических» методов управления и корпоративной социальной ответственности. В некоторых отраслях промышленности, например, в автомобильном секторе США работники по-прежнему объединяются в профсоюзы, представляющие собой мощный фактор влияния, который стратеги должны тщательно анализировать для понимания конкурентного положения компании. В модели Портера сотрудники являются простым источником затрат производства, влияние которых необходимо сокращать. При этом игнорируется позитивная роль, которую может сыграть сотрудничество.

В ответ на различные предложения о включении в модель еще одной силы Майкл Портер [45] утверждал, что «комплементоры могут быть важны только в том случае, если они влияют на общий спрос на продукт отрасли. Однако, как и государственная политика, комплементоры не могут быть шестой силой, определяющей прибыльность отрасли, поскольку наличие сильных комплементоров не обязательно положительно или отрицательно сказывается на рентабельности отрасли. Комплементоры влияют на прибыльность через свое влияние на пять сил. <...> Чтобы определить их влияние на прибыльность, стратег должен отслеживать положительное или отрицательное воздействие комплементоров на все пять сил» [45].

В то время как специфика конкуренции может меняться, фундаментальное влияние пяти сил не подвержено сильным изменениям. Иными словами, хотя комплементарные продукты, а также государственное регулирование и влияние других групп являются важными феноменами, они обычно рассматриваются как факторы, которые дополняют конкурентный анализ на основе модели пяти сил [50].

Компании позиционируют себя относительно сил; в лучшем случае они будут осваивать их, чтобы переписать действующие в отрасли правила и таким образом усилить власть организации над этими пятью силами, уменьшая контроль других организаций над ними. Таким образом, эта концепция власти основана на принципе перетягивания каната. Впрочем, вероятность выхода в победители можно изменить посредством стратегических действий. Организации могут следовать целям роста и распределять риски путем диверсификации и поглощений. В целом при оценке своей стратегии любая организация должна сделать три вычисления.

1. *Привлекательность*: признаки того, что отрасль будет привлекательной для диверсификации, состоят в том, что она приносит высокую отдачу от инвестиций и имеет высокие барьеры входа. В такой ситуации власть потребителей и поставщиков будет умеренной, а заменителей будет немного.

2. *Издержки входа*: затраты на вход не должны превышать порогового значения; они не должны быть настолько высокими, чтобы потенциально снизить прибыль от входа в отрасль.

3. *Взаимное конкурентное преимущество*: поглощение той или иной компании должно быть таким, чтобы обе стороны видели преимущество в сделке; в противном случае оно вряд ли будет успешным.

По М. Портеру, эти вычисления требуют стратегического анализа, состоящего из семи этапов.

Во-первых, необходимо четко определиться в отношении задействованных коммерческих подразделений: каковы существующие взаимосвязи между ними?

Во-вторых, каким будет основной бизнес – такой, у которого есть гарантированные конкурентные возможности в привлекательной отрасли и который станет стратегической основой на будущее?

В-третьих, какие горизонтальные механизмы необходимо создать для того, чтобы обеспечить взаимосвязь между основными направлениями деятельности?

В-четвертых, какие возможности для диверсификации, удовлетворяющие расчетным критериям, открывают эти взаимосвязи?

В-пятых, какого эффекта синергии можно добиться через передачу навыков и способностей в случае ограниченных возможностей для совместного выполнения определенной деятельности с потенциальными партнерами?

В-шестых, если предыдущим пяти критериям удовлетворить в достаточной степени невозможно, то каковы возможности для реструктуризации существующей организации?

В-седьмых, можно ли выплачивать дивиденды таким образом, чтобы акционеры стали управляющими портфелями активов?

М. Портер утверждает, что прибыльность компании зависит от структуры отрасли. Так, если вы ведете свою деятельность в авиационной отрасли, то для вас последние годы были непростыми, поскольку вы испытали на себе воздействия ряда факторов, подорвавших прибыль большинства авиакомпаний: это высокие цены на нефть, терроризм, экологические проблемы, появление дешевых авиакомпаний. Независимо от того, насколько вы эффективны в

авиационной отрасли, вам нужно очень стараться, чтобы остаться на плаву. Вы можете сделать это только за счет конкурентов из своего окружения; вы должны стать более могущественными по сравнению с ними [49].

Рассмотрим фармацевтическую промышленность: более высокая продолжительность жизни, лучшее медицинское обслуживание для большего числа людей и дорогостоящие НИР говорят о наличии барьеров, препятствующих появлению новых компаний, что позволяет устоявшимся игрокам получать большую прибыль. Они смогли добиться этого благодаря рыночной *власти* над инновациями. М. Портер утверждает, что отраслевая структура имеет большее значение, чем способности компании; грубо говоря, успех определяется средой организации, а не имеющимися в ее распоряжении ресурсами [45].

Общие стратегии. Еще одной влиятельной концепцией, которую предложил Майкл Портер, является концепция общей стратегии. М. Портер утверждал, что главный определяющий фактор прибыльности компании – сочетание ее положения в отрасли, в которой она ведет свою деятельность, и привлекательности этой отрасли в целом. Но на самом деле компания, которая хорошо позиционируется в отрасли, все равно может получать превосходную прибыль, даже если эта отрасль генерирует доходность ниже среднего. Чтобы успешно позиционировать свою компанию, менеджеры должны использовать ее сильные стороны и удовлетворять уникальную потребность покупателей, предлагая уникальный дифференцируемый продукт или услугу.

Кроме того, деятельность организации должна быть взаимосвязанной с точки зрения цепочки создания ценности. Именно комбинации, из которых состоит цепочка создания ценности, делают способности в целом недоступными для имитации. Достижение компромиссов необходимо; решение о том, чтобы что-то делать, и стремление делать это как можно лучше означают преследование определенной стратегии, поскольку такое решение вполне может означать отказ от того, что организация делала ранее. Суть стратегии заключается в выборе того, чего делать не следует.

В своей концепции общих стратегий (рис. 1.5) М. Портер утверждает, что сильные стороны компании можно так или иначе отнести к трем основным типам конкурентных преимуществ: *лидерство в издержках*, *дифференциация* или *фокусирование*. Менеджеры должны принять решение о том, на каком типе конкурентного преимущества они будут строить свою стратегию. Если вкратце, то *лидерство по издержкам* означает стремление к рационализации, которая сделает компанию самым недорогим и лучшим в отрасли поставщиком качества по разумной цене (вспомните WalMart); *дифференциация* связана с

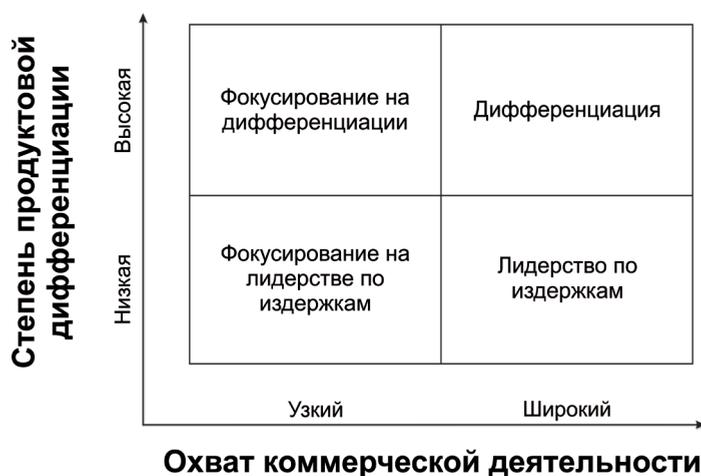


Рис. 1.5. На основе материалов о модели общих стратегий М. Портера

предложением чего-то особенного, дополнительного, исключительного, как в случае с розничной торговлей продовольственными товарами M&S, которая основана на удобстве и воспринимаемом качестве продукции, и, наконец, *фокусирование* направлено на достижение лидерства на нишевом рынке, как, например, доминирование Wholefoods на рынке органических продуктов питания [49].

Для М. Портера каждая из перечисленных стратегий является четкой и однозначной; следование одной из них обеспечивает стратегическую направленность; их сочетание приводит к стратегической путанице. Знание о том, какую стратегию следует выбрать, зависит от пяти конкурентных сил, которые организация должна регулировать. Рассмотрим эти общие стратегические варианты более подробно.

Лидерство по издержкам. Стратегия лидерства по издержкам – это широко используемая стратегия достижения конкурентного преимущества.

Источник преимущества по издержкам зависит от отрасли, но к нему обычно относятся стремление к экономии за счет масштаба, запатентованные технологии, более выгодный доступ к сырью и другие факторы производства. Для сохранения своего положения компания, придерживающаяся стратегии лидерства по издержкам, должна определить и максимально эффективно использовать все источники этого преимущества. Только тогда она сможет диктовать уровень цен в отрасли и получать высокую прибыль. Как правило, примеры стратегий лидерства по издержкам можно найти на

емких рынках. В случае, например, конкуренции по цене или при снижении цен по мере созревания отрасли та компания, которая следует стратегии лидерства по издержкам, часто имеет возможность оставаться прибыльной в течение более длительного времени, при том что другие конкуренты будут нести убытки.

К компаниям, которые добились значительного успеха, следуя стратегии лидерства по издержкам, относятся Wal-Mart, Aldi, Toyota, Southwest Airlines и IKEA. Типичными сильными сторонами стратегии лидерства по издержкам можно назвать:

- доступ к капиталу, который позволяет делать значительные инвестиции в производственные активы и при этом является для других компаний непреодолимым барьером;
- способность эффективной разработки продукции, как вариант – с использованием ограниченного числа компонентов или с применением технологии быстрой сборки. Хорошим примером здесь является IKEA;
- доступ к мировому опыту в области производственных процессов, предоставления услуг или эффективной организации каналов распределения.

Такие бюджетные операторы, как Southwest Airlines, знают, что для поддержания своего преимущества они должны постоянно повышать производительность и эффективность. Для этого могут потребоваться значительные инвестиции, например, в приобретение самого нового и современного флота в отрасли вместо покупки подержанных самолетов. Хотя это и затратно, Southwest может сэкономить на обучении пилотов, техническом обслуживании, запасе запасных частей и других статьях, приобретая только один тип самолетов – Boeing 737 [26]. Тем не менее поддерживать лидерство по издержкам в отрасли нелегко, особенно когда другие компании тоже имеют возможность снизить свои затраты. Сокращение издержек расширяет доступ конкурентов к технологиям, капиталу и знаниям, что позволяет им использовать одни и те же инструменты для формирования стратегий и сводит конкурентные преимущества к нулю.

Дифференциация. Еще одной широко используемой стратегией достижения конкурентных преимуществ является стратегия дифференциации.

Источники отличий в предложении компании могут быть самыми разными, в частности, имидж бренда, технологии, исключительные свойства и дополнительные функции, лучшее обслуживание клиентов, дилерские сети и исключительно хорошая поддержка клиентов. В целом продукты и услуги можно дифференцировать по материальным или нематериальным свойствам:

- к материальным свойствам относятся такие атрибуты, как размер, цвет, дизайн и вес, которые являются заметными отличиями, повышающими воспринимаемое качество продукта. Другими существенными отличиями являются предпродажные и послепродажные услуги, например варианты оплаты, аксессуары, доступные обновления и запасные части, которые дополняют продукт;

- нематериальные свойства представляют собой уникальные качества, которые компания может предложить своим покупателям, например, эксклюзивность, индивидуальность, имидж бренда или безопасность. Суть вопроса заключается в том, чтобы найти те свойства предложения или комбинацию свойств, которые достаточно большая группа покупателей в отрасли считает важными. После этого компания может разработать требуемые продукты и услуги и, таким образом, добиться положения, при котором может удовлетворить потребности именно этих клиентов.

Компании, которые придерживаются стратегии дифференциации, обычно вознаграждаются за свою уникальность возможностью назначать премиальную цену, которая покрывает дополнительные расходы, понесенные при разработке уникального предложения. Даже если поставщики повысят цены, такие компании смогут просто переложить эти расходы на клиентов, которым может быть трудно найти заменители продуктов.

Среди компаний, успешно реализующих стратегии дифференциации, – автопроизводитель Mercedes, производитель аудио- и видеотехники Bang & Olufsen, провайдер транспортных и логистических услуг FedEx, а также модные компании класса «люкс», такие как Chanel, Gucci и др. [49].

К организационным преимуществам этих компаний относятся доступ к ведущим исследованиям и разработкам, креативные разработчики продуктов, хорошо подготовленные специалисты по продажам, которые могут выгодно представить выдающиеся свойства продукта, репутацию компании в целом или бренд, символизирующий качество и инновации.

Для обеспечения долгосрочного успеха эти компании должны следить за тем, чтобы конкурентам было трудно, если не невозможно, имитировать сочетание факторов, используемых для достижения дифференциации. Это часто достигается с помощью барьеров входа и мобильности или создания сильного бренда и лояльной клиентской базы.

При этом компаниям, которые придерживаются стратегии дифференциации, необходимо поддерживать свою осведомленность об изменениях во вкусах и предпочтениях клиентов, поскольку, если не принимать в расчет

потребности покупателей, то свое конкурентное преимущество можно легко потерять.

Общие стратегии М. Портера являются обобщениями, так как они не зависят от компании или отрасли и описывают стратегические позиции *на самом простом уровне и в самом широком плане*. Тем не менее они полезны тем, что подчеркивают потенциальные последствия решений стратегов о типе и масштабе конкурентного преимущества компании. Каждой общей стратегии присущи свои риски, но, как выразился Майкл Портер, следование принципу «делать все для всех» – это верный путь к заурядности.

Майкл Портер говорил, что компании, которые не следуют одному из трех общих подходов, или те, которые пытаются следовать более одной из общих стратегий, «окажутся ни там, ни тут» и попадут в положение, когда они не смогут реализовать прибыль выше среднего по отрасли. Причина в том, что компания не сможет принять четких решений о распределении своих ресурсов и, таким образом, не сможет получить конкурентное преимущество ни одним из трех общих способов. Впечатление, которое производит компания, будет сбивать с толку и покупателей, и поставщиков, и другие стороны.

Так, если компания нацелена на дифференциацию своего предложения и производит высококачественную продукцию, стремясь при этом стать лидером по издержкам, то это отрицательно скажется на восприятии качества клиентами. Даже если качество не пострадает, компания столкнется с риском оставить у своих покупателей обескураживающие впечатления. Фактически совсем немногие компании располагают достаточными ресурсами для реализации более чем одной стратегии одновременно.

М. Портер хотел подчеркнуть важность стратегической ясности при принятии двух фундаментальных стратегических решений: первое – быть бюджетным поставщиком или стать уникальным в глазах покупателей, а второе – обслуживать весь рынок или его небольшой сегмент. Чтобы быть успешной в долгосрочной перспективе, компания должна выбрать только одну из этих трех общих стратегий.

М. Портер утверждает, что суть стратегии в том, чтобы делать все по-другому или делать что-то другое [44]. Стратегическое преимущество продуктовых инноваций состоит в том, что никто другой не сможет сделать предложение, подобное вашему. Достижение лидерства по издержкам за счет инноваций в технологических процессах, напротив, направлено на создание новых и существенно более экономичных способов формирования и/или предоставления продуктов и услуг. Вспомните компьютеры Dell. Компания Dell не

изобретала новый продукт. Вместо этого она придумала способ распространения ПК напрямую клиентам, принимая заказы по телефону или через Интернет. Устранение из цепочки поставки ритейлеров позволяло экономить и самой компании, и ее клиентам. Стратегия Dell – это лидерство по издержкам за счет инноваций в процессах, поскольку компания нашла новый способ продажи продукции. Здесь стратегия основана на новом способе поставки продукта.

Не всегда можно провести четкую грань между этими двумя стратегиями. Рассмотрим пример с компанией Skype, предоставляющей услуги онлайн-телефонии. Она была основана в 2002 г. шведом Никласом Зеннстремом и его датским партнером Янусом Фриисом. В 2005 г. они продали Skype компании eBay за 2,6 млрд долл., а в 2011 г. Skype был приобретен Microsoft уже за 8,5 млрд долл. Инновации Skype бросили вызов бизнес-модели телефонии. Традиционные провайдеры стремятся к тому, чтобы их клиент говорил по телефону как можно больше и как можно дольше, обеспечивая высокий уровень дохода за счет частоты использования. Skype, напротив, можно бесплатно использовать при общении через компьютеры. Так, за счет чего Skype удается получать доход? У него очень низкая себестоимость, потому что инновационное программное обеспечение для запуска Skype работает на собственном оборудовании пользователя. Кроме того, Skype не платит за сети, поскольку пользователи уже подключены к Интернету. Наконец, у компании очень низкие расходы на маркетинг, потому что непосредственные пользователи будут приглашать друзей и семью подключиться к Skype. Бизнес-модель Skype опирается на дополнительные услуги, которые выходят за рамки бесплатной межкомпьютерной телефонии. За небольшую плату можно делать звонки на мобильные или стационарные телефоны через Интернет. Для Skype это выгодно: так как издержки на одного пользователя минимальны, то привлекательным этот бизнес делают те небольшие суммы, которые тратит большое количество пользователей на дополнительные услуги. Таким образом, инновации Skype заключаются в новой бизнес-модели [49].

Фокусирование стратегии. Направление общей стратегии определяется выбором компанией узкой сферы конкуренции в рамках отрасли. Следовательно, реализация стратегии фокусирования подразумевает ориентацию на удовлетворение потребностей специфического сегмента, что позволяет достичь высокого уровня лояльности клиентов и таким образом получить доходность выше среднего.

У стратегии фокусирования два варианта: фокусирование на дифференциации и на издержках. В то время как при ориентации на дифференциацию

компания стремится к дифференциации в своем конкретном целевом сегменте, при фокусировании на издержках она ставит своей целью получить в целевом сегменте преимущество по издержкам. Другими словами, стратегия фокусирования на дифференциации использует особые потребности уникальных покупателей и групп, в то время как стратегия фокусирования на издержках использует различия в динамике затрат.

Для любой компании, преследующей стратегию фокусирования, самое главное – убедиться в том, что клиенты действительно имеют разные потребности и хотят, чтобы эти потребности были удовлетворены. Это означает, что компании должны обеспечить наличие подходящей основы для сегментации, убедиться в возможности лучшего обслуживания клиентов через полную ориентацию на их потребности, а также в том, что предлагаемые в настоящее время продукты еще недостаточно отвечают потребностям и желаниям клиентов. Можно привести много известных примеров стратегии фокусирования на дифференциации: одним из них является магазин The Body Shop.

В то время как преимущество стратегии дифференциации заключается в том, что по причине отсутствия товаров-заменителей компании могут перекладывать более высокие издержки на клиентов, обратная сторона этой стратегии состоит в том, что доля рынка обычно ограничивается размером конкретного сегмента. Однако прибыль может быть значительной даже в пределах этого ограничения – по крайней мере, до тех пор, пока не появится множество аналогичных конкурентов, предлагающих подобные продукты и дающие схожие обещания.

Компания The Body Shop отличалась от других. Она взяла базовый продукт с низкой добавленной стоимостью – недорогие предметы личной гигиены, оформила их под своим товарным знаком и стала продавать в специализированных торговых точках. Ранее, до появления The Body Shop в 1970-х гг., вы могли купить эти товары в аптеке или универмаге, выбирая из широкого ассортимента известных брендов. Однако в настоящее время существует множество конкурентов, например Lush, которые продают схожую продукцию в магазинах на главных улицах или в торговых центрах, скопировав оригинальную бизнес-модель [26].

Другой стратегией, доступной для производителей и розничных торговцев, является продвижение и сбыт продукции на основе лидерства по издержкам.

Примером лидерства по издержкам могут служить производители и розничные торговые предприятия, которые продают продукцию под своей

торговой маркой, так называемые аналоги или брендированную продукцию со скидкой. Поскольку компания, придерживающаяся данной стратегии, стремится получить преимущество низкой цены в одном или нескольких сегментах рынка, она обычно предлагает некий базовый продукт, который, тем не менее, является приемлемым для достаточного числа потребителей. Однако это рискованный подход, поскольку лидеры по издержкам из широкого рынка могут легко адаптировать свой продукт и вступить с такой компанией в прямую конкуренцию. Подумайте, например, об аптечных точках в сетевых магазинах розничной торговли.

Хотя М. Портер изначально утверждал, говоря о трех вариантах стратегии, что компаниям следует избегать неясности в отношении своих стратегических намерений (т. е. избегать положения «ни там, ни тут»), стратеги пришли к выводу, что различные комбинации общих стратегий не только возможны, но и прибыльны. Так, одна общая стратегия может оказаться не лучшим вариантом, если клиенты ищут в конкретном продукте удовлетворения своих многомерных потребностей в качестве, стиле, удобстве и цене. По этой причине производитель товаров высокого качества может внимательно следовать стратегии дифференциации, но потерпеть убытки в ситуации, когда на рынок выйдет другая компания и предложит менее качественный продукт, который лучше отвечает общим потребностям клиентов. Важно понимать, в каких именно свойствах продуктов или комбинациях этих свойств клиенты нуждаются, а в каких нет.

Успешное сочетание общих стратегий зачастую является результатом поиска преимуществ на основе одной общей стратегии при сохранении паритета с другой. Для описания данного случая был введен термин «стратегия соотношения цены и качества» [40]. В качестве альтернативы компании могут преследовать несколько стратегий, создавая для каждой из них отдельные коммерческие подразделения. И в том, и в другом случае конкуренция будет связана с издержками, дифференциацией или с фокусированием в той степени, в которой участники отрасли применяют однотипные стратегии, что может привести к возникновению ситуации, которая была ранее описана как гиперконкуренция.

Стоит отметить предположение М. Портера о том, что для достижения успеха общие стратегии необходимо увязывать с цепочкой создания ценности. Например, для достижения дифференциации нужно тратить на инновации, но, чтобы стать лидером по издержкам, необходимо сильнее сосредоточиться на производстве серийных недифференцированных продуктов.

Цепочка создания ценности. Цепочка создания ценности – это то, где компания будет искать возможности повышения эффективности своей деятельности, а также обеспечения соответствия выбранной ей общей стратегии. Как видно из рис. 1.6, в цепочке создания ценности выделяются основные (те, которые необходимы для производства и продажи продукции или предоставления услуг) и вспомогательные виды деятельности (те, которые дополняют и поддерживают осуществление основной деятельности).

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему, которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии.

По утверждению М. Портера, указанные виды деятельности являются всего лишь звеньями стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление



Рис. 1.6. Цепочка создания ценности [44]

продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. В свою очередь, эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (как говорит М. Портер, «дисагрегации») состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий [6]. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести фирма, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной фирмы.

М. Портер [43] предположил, что цепочка создания ценности является наиболее полезным инструментом для анализа добавленной стоимости процессов производства или предоставления услуг, поскольку она позволяет сместить внимание в сторону внутренней деятельности организации и к вопросу о том, как на самом деле «создается» конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество возникает на основе того, каким образом компании осуществляют отдельные виды деятельности – разрабатывая новые способы ведения деятельности, используя новые методы, новые технологии или различные ресурсы. Следовательно, вы как стратег будете анализировать каждый этап этого процесса, который действительно повышает ценность услуг и продукции и тем самым направляет компанию в стратегически значимую для нее область деятельности. Добавленная стоимость рассчитывается как разница между себестоимостью продукции и полученными на рынке доходами.

Подумайте, например, о своем любимом ресторане; он превращает свежие продукты в великолепные блюда. Он должен найти поставщика качественных продуктов (это закупки), наладить их надежную и бесперебойную поставку (это входящая логистика), а затем доставить ее на стол клиента так, чтобы продукты выглядели свежими, были готовыми к употреблению и вызывали восторженные чувства (это исходящая логистика). Между этими этапами находится мастерство поварского персонала, работающего под руководством шеф-повара. Чтобы процветать, ресторан должен представить и позиционировать себя через маркетинговые каналы для ресторанов.

Важное значение будет иметь также внутренняя организация ресторана, его инфраструктура, а также то, как он набирает и обучает свой персонал, как управляет человеческими ресурсами. Стоимость, которую добавляет ресторан, состоит из навыков шеф-повара, дружелюбия официанта и общей атмосферы. Одним словом, добавленная стоимость – это стоимость, превышающая сумму составляющих совокупной стоимости. И иногда добавленная стоимость мо-

жет быть весьма неожиданной. Возьмем, к примеру, ресторан, который был признан лучшим в мире – ресторан Noma в Копенгагене [25].

В прошлом скандинавская кухня не выделялась среди ресторанов высокой кухни. Французская кухня – да, безусловно; возможно, итальянская или испанская, но скандинавская кухня в представлении большинства ассоциировалась, по-видимому, с маринованной селедкой, олениной, картофелем, приготовленным тем или иным образом, одним словом, с тяжелой пищей, употребляемой с пивом и шнапсом.

Ресторан Noma, принадлежащий на праве совместной собственности успешному предпринимателю в сфере поставки продуктов Клаусу Мейеру, который предоставил капитал для запуска проекта, и шеф-повару Рене Редзепи, расположен в старом здании склада в Копенгагене, которое когда-то было штаб-квартирой предприятий Королевской торговли Гренландии. Помимо ресторана Noma, в этом здании в настоящее время находятся посольство Исландии и представительство самоуправления Фарерских островов и Гренландии.

Целью Noma было восстановление репутации скандинавской кухни. Первым шагом в этом направлении был поиск наилучших поставщиков продуктов, которые считались традиционными для Североатлантического региона. Такие ингредиенты, как модиолы, глубоководные крабы и лангустины, доставляются с Фарерских островов живыми, обрабатываются и готовятся непосредственно перед подачей на стол. Палтус, треска, морские водоросли и творог доставляются из Исландии. По такому же принципу закупаются ягнятина, мускусный бык, ягоды и гренландская вода. Если ингредиент несезонный или если его невозможно выловить из близлежащего моря, фьорда, озера или реки, то он не попадает в меню. Ресторан экспериментирует с основными скандинавскими ингредиентами, такими как злаки, крупы, зерновые и бобовые, создавая удивительные блюда, которые дополняют эти редкие ингредиенты. Важное значение уделялось формированию стабильных и надежных цепочек поставок.

Во-вторых, ресторан Noma стремился создать культуру совершенства и готовности к экспериментам. Шеф-повар Noma и один из его совладельцев, Рене Редзепи, пришел в Noma после работы помощником менеджера в ресторане Kong Hans в Копенгагене, а до этого он в течение длительного времени работал в некоторых из самых уважаемых трехзвездочных ресторанов высокой кухни мира (French Laundry, El Bulli и Jardin des Sens). Он стал искусным мастером, который будучи прекрасным учеником научился у шеф-поваров переосмысливать привычные способы использования базовых продуктов. В Noma изучают потенциал молока и сливок для современной

кухни. По-новому готовятся злаковые культуры. Сбор ягод и трав, в том числе некоторых редких видов, производится на выездах в сельскую местность; таким образом, ресторан использует ряд ингредиентов из тех, которые обычные поставщики продуктов предоставить не могут. Переосмыслены традиционные методы приготовления скандинавских продуктов. Ресторан применяет методы копчения, соления, маринования, сушки, приготовления на гриле и выпечки на плитах из базальтового камня, а также использует самодельные укусы и дистиллированные спирты. Все эти методы применялись в североатлантическом регионе северных стран для сохранения и приготовления пищи в долгую, холодную, темную зиму, когда свежих продуктов было мало. Вместо средиземноморских вин для соусов и супов в качестве основы для соусов и приправ в ресторане систематически используют пиво и эль, фруктовые соки и укусы на основе фруктов. Важную роль играют сезонные овощи, травы и специи и дикорастущие растения. Для антропологического осмысления прошлых традиций, которые едва сохранились в современном мире, исследуются старые рукописи и коллекции рецептов. Старинные ингредиенты, забытые традиции и экспериментальные методы сочетаются на современных кухнях, оснащенных самой современной техникой. Девиз Noma – чистота и простота как в отношении ингредиентов, так и в отношении их приготовления. Меню представляет собой богатый выбор дегустационных блюд, которые подаются со стилем и простотой.

В-третьих, атмосфера места. В ресторане Noma используются простые столовые приборы ручной работы с костяными и роговыми ручками, скандинавские по стилю и месту изготовления. Стулья и столы сделаны из обычной местной древесины, красиво состаренной, равно как и полы и балки, которые напоминают о прежнем назначении места как старого склада. Посетители могут приехать и на велосипеде, на такси или своей машине и не будут чувствовать себя смущенными демократическим духом ресторана. (Конечно, атмосфера может быть элегантной, скромной и узнаваемо скандинавской, но цены далеко не демократичны! Однако качество на высоте!)

В-четвертых, в отличие от многих ресторанов, в Noma работает штатный бизнес-менеджер, выпускник бизнес-школы Копенгагена, который занимается не только повседневным управлением, но и, что более важно, формулированием стратегического видения и миссии, направленных на получение Noma третьей, но труднодостижимой звезды «Мишлен».

В-пятых, обслуживающий персонал Noma – это профессионалы своего дела: они элегантны, индивидуальны, внимательны и являются неотъемлемым

элементом деятельности бизнеса. Их не набирают в целях экономии из рядов студентов или неработающих актеров или моделей. Конечно, бизнес-менеджеры, свежие ингредиенты, специализированные поставщики и опытный обслуживающий персонал обходятся недешево.

В-шестых, определенную роль играет участие государства, координируемое через Совет министров стран Скандинавии – совместный совет, созданный северными государствами, который запустил программу «Новая скандинавская кухня», чтобы раскрыть ценность скандинавской кухни и связанной с ней культуры. Рене Редзепи был назначен одним из постоянных представителей программы в связи с его непрерывной деятельностью по развитию и популяризации знаний о скандинавской кухне. Роль программы «Новая скандинавская кухня» недооценивать нельзя. Между деятельностью Совета северных стран и культурой совершенства и экспериментирования, которую развивает Noma, существует взаимная связь. Интерпретация Редзепи скандинавской кухни для гурманов является ответом на «вызов сыграть роль в возрождении скандинавского кулинарного ремесла, в его способности охватить Североатлантический регион и сделать мир более ярким за счет выражения его отличительных вкусовых качеств и особого регионального характера».

Компания поддерживает конкурентное преимущество, выполняя стратегически важные действия лучше, чем ее конкуренты. В соответствии с теорией цепочки создания ценности конкурентные преимущества можно получить не только за счет свойств товаров или услуг, но и от деятельности в рамках цепочки создания ценности. Цепочка производства состоит из нескольких основных видов деятельности (от входящей логистики до услуг). Портер также включает в нее вспомогательные виды деятельности, которые поддерживают основные.

Анализ цепочки создания ценности может часто приводить к решениям об аутсорсинге. Аутсорсинг означает передачу части деятельности, которую выгоднее и эффективнее отдать на подряд («аутсорсинг») другой компании, являющейся специалистом в этой области, без ущерба для конкурентного положения организации. Например, за рубежом вместо того, чтобы содержать собственный бухгалтерский отдел, компании могут получать бухгалтерские услуги у сторонних компаний. Они могут выполнять эту функцию лучше и дешевле, позволяя компании сохранить большую ценность, чем в случае организации этой деятельности своими силами. Поэтому важно понять то, как компания вписывается в общую систему ценностей, которая включает в себя цепочки создания ценности ее поставщиков, каналов распределения, партнеров по аутсорсингу и покупателей.

Хотя аутсорсинг с точки зрения стратегии может удешевить затраты и, таким образом, повысить денежную ценность деятельности, пример с Noma говорит нам о том, что ценность заключается не только в финансовых вопросах, она также касается ценности инноваций, качества и культуры в целом.

Отраслевой анализ используется широко; он позволяет значительно улучшить стратегическое понимание конкурентной среды компании. Тем не менее, у концепции М. Портера есть ряд потенциальных проблем. Возможно, самая главная из них состоит в том, что границы отрасли становятся все труднее определить. В поиске конкурентных преимуществ компании все чаще действуют стратегически. В наши дни компании создают новые комбинации своих продуктов и услуг, охватывая множество старых и новых отраслей и способствуя тем самым размыванию отраслевых границ. Такие компании, как eBay, Amazon или Google по-новому определяют и размывают различия между рынками интернет-магазинов, новостных и почтовых сервисов, поисковых систем, рекламы, развлечений и коммуникации. В связи с этой динамикой отраслевой анализ был подвергнут критике за то, что он дает статичную картину. Он предполагает неизменность отличий между отраслями, которые в действительности постоянно меняются.

Теория М. Портера подвергается критике, и это естественно, поскольку время меняет сами условия, в которых действуют фирмы (компании, организации). В.С. Катъкало выделяет три направления такой критики [2]:

- в настоящее время базовые допущения М. Портера о природе отраслевой конкуренции далеко не всегда соответствуют реалиям бизнеса;
- неполнота пятизвенной классификации сил конкуренции;
- вопрос, являются ли стратегии низких издержек и дифференциации взаимоисключающими.

Однако факт остается фактом: стратегии конкуренции М. Портера и теоретические постулаты, на которых они построены, до сих пор актуальны, изучаются и практически применяются.

1.2.2. Ресурсно-ориентированный подход компании

В соответствии с ресурсно-ориентированным подходом (РОП) компания рассматривается как набор уникальных ресурсов и способностей, составляющих основу ее стратегии и успеха.

Ресурсы – это фундаментальные, финансовые, материальные и нематериальные характеристики компании. Способности – часто неосозаемые –

касаются умения компании сочетать и интегрировать эти ресурсы. В свете РОП разница в успешности компании является следствием разницы в доступных этим компаниям ресурсах, а не характеристик отрасли. РОП также имеет долгую историю, начиная с ранних работ о сильных и слабых сторонах [35] и отличительных способностях [48].

Такие ресурсы и способности могут принести большую прибыль, только если они присущи одной конкретной компании. Они должны быть ценными для клиентов и сложными для копирования конкурентами [47]. Если перенести ресурсы одной компании в другую просто, то можно очень быстро растерять любые преимущества от них. В этом случае ресурсы становятся основой конкурентного преимущества – необходимым, но недостаточным условием для успеха. Конечно, рассматривать их нужно в динамике [22], поскольку со временем у компании, несомненно, появится необходимость в новых способностях.

Ресурсно-ориентированный подход компании фокусируется на необходимости использования разницы между компаниями для создания конкурентного преимущества, и эта точка зрения согласуется с более поздней работой Портера. Он отмечает, что «конкурентная стратегия состоит в том, чтобы быть отличным от других... выбирать другую совокупность видов деятельности, чтобы создавать уникальное сочетание выгодных предложений» [44]. Более того, поскольку мир постоянно меняется, то прибыль можно поддерживать на высоком уровне только при условии создания новых ресурсов [36].

Эдит Пенроуз

Экономисты-стратеги считают книгу Э. Пенроуз [38, 39] *The Theory of the Growth of the Firm* («Теория роста фирмы») одной из фундаментальных работ в стратегической дисциплине. Она рассматривала компанию как комбинацию производственных ресурсов, среди которых есть как человеческие, так и материальные ресурсы (например, земля, оборудование и пр.). Они требуют административной координации и управления. Э. Пенроуз, как и Р. Коуз [16] (будет обсуждаться далее), рассматривала компанию как объект экономического анализа независимо от рынка.

Для Э. Пенроуз компании состоят из набора ресурсов, которыми необходимо управлять, и которые необходимо использовать для производства продукции и предложения услуг и их реализации на рынках с целью получения прибыли. Границы компании определяются пределами административной координации и коммуникации. Управление компанией требует эффективного

использования ресурсов как материальных, так и человеческих, которые в сочетании с уникальными инновационными подходами обеспечивают наибольших успех.

Ресурсы не являются конечными: они создаются на основе опыта и роста. Пределы для роста определяются управленческими показателями, проницательностью и способностями, поскольку именно они позволяют идентифицировать во внешней среде возможности, которые менеджмент может реализовать с помощью внутренней среды компании. В долгосрочной перспективе рентабельность, рост и выживание компаний зависят от создания «относительно неизменной «основы»» [38] – организации таких уникальных и дифференцированных форм, с которыми другие конкурировать не смогут. Опираясь на эти основы, компания может приспособливаться и расширять свою деятельность в неопределенном, меняющемся мире.

Определение компании через призму ее ресурсов, предложенное Э. Пенроуз, позволило стратегам создать концепцию уникальности компании с точки зрения особых ресурсов, которыми она управляет. Ресурсы, в особенности нематериальные, такие как управленческие способности или накопленный опыт, которые конкурирующие организации не могут с легкостью скопировать, представляют собой реальный источник дифференциации и ценности для компании. Именно ресурсы, а не продукты, определяют, что из себя представляет компания; принятие этого факта способствует лучшему пониманию роста и эволюции, диверсификации и инноваций.

У компаний всегда имеется больше ресурсов, чем им необходимо в настоящий момент, т. е. они владеют «избыточными ресурсами». Это отчасти объясняется неделимостью ресурсов (например, если для оптимального функционирования производства вам нужно 10 рабочих и 2,5 станка, то вы можете купить все три машины, то есть вы либо будете использовать их в производстве, либо у вас появятся избыточные ресурсы), но в основном это происходит по причине накопления опыта, который способствует повышению продуктивности работников.

Опираясь на ресурсно-ориентированный подход Э. Пенроуз [38, 39], Б. Вернерфельт [60] предположил, что стратегию следует понимать с точки зрения управления внутренними ресурсами. Он считал, что компания представляет собой пакет ресурсов, которые являются показателем ее сильных и слабых сторон. Эти внутренние ресурсы, а также их комбинации, и определяют результативность компании. Задача стратега состоит в управлении ресурсами, их развитии и обеспечении способности компании вести конкурентную борьбу.

Данный подход ставит в центр внимания внутреннее управление организацией. Основное внимание уделяется компании и динамике эффективного позиционирования, эксплуатации и обновления ресурсов. Знания, которыми владеет компания, могут быть отправной точкой для ее анализа. По сути рост компании ограничивается лишь сочетанием управления ресурсами, такими как знания, с воображением предпринимателя при взаимодействии с внешним окружением.

С этой точки зрения устойчивое конкурентное преимущество, т. е. конкурентное преимущество, которое может сохраняться в течение определенного периода времени, а не утрачиваться по мере развития конкурентов, зависит от того, смогут ли компании создавать уникальные комбинации ресурсов, обеспечивающие компетентность, которая позволит им гибко развиваться в неопределенных и изменяющихся условиях. Э. Пенроуз заложила основы для разработки подходов с точки зрения ресурсов, знаний и динамических способностей – подходов, которые часто освещаются в ведущих отраслевых журналах, например, в специальных выпусках журналов *Strategic Management Journal* (зима, 1986), *Organization Science* (сентябрь-октябрь, 1996), *Journal of Management Studies* (2004) и *Organization Studies* (2008).

Ресурсно-ориентированный подход предполагает, что компания добивается финансового успеха благодаря наличию у неё уникальных ресурсов, которые трудно скопировать, и эти ресурсы позволяют компании развить конкурентное преимущество и достичь таким образом высоких финансовых результатов. Ресурсно-ориентировочный подход понимает компанию как связку ресурсов, набор важных факторов, которыми владеет или которые контролирует компания с целью своего функционирования.

Данный подход подразумевает, что эти ресурсы у каждой компании свои (неоднородность ресурсов) и что конкурентам трудно их скопировать (неомобильный характер ресурсов), поэтому такие отличия могут сохраняться во времени. Высокая производительность является результатом использования ресурсов, при этом сбалансированная стратегия требует развития новых ресурсов, которые понадобятся для конкурирования в новом другом мире.

Ресурсы, наработанные компанией, должны, конечно, соответствовать условиям конкуренции, с которыми она сталкивается. Ресурсы, необходимые для успешной компании по продаже одежды, отличаются от ресурсов, которые требуются для успешной компании из сферы биотехнологий. Ресурсы могут быть распределены по всем направлениям бизнес-портфеля компании или они могут быть направлены только в одно или несколько коммерческих подразделений. Например, мощный корпоративный бренд Sony будет добав-

лять ценность всем продуктам, выпускаемым под этим брендом, в то время как опыт компании Dassault's в области военной авиации не поможет своему аукционному дому по продаже произведений искусства или газете *Le Figaro*, в которой она владеет долей в 80% [26].

В динамично развивающемся мире ограниченный срок использования будут иметь все источники конкурентного преимущества. Поскольку рано или поздно конкуренты скопируют ресурсы, которыми обладает успешная компания, то сбалансированное развитие можно обеспечить только за счёт последовательного введения инноваций. Кроме того, в связи с тем, что мир постоянно меняется, фактор успеха сегодняшнего дня может отличаться от фактора успеха завтрашнего. Ресурсы могут обесцениваться по мере изменения среды, поэтому компании должны управлять своим переходом от зависимости от одного набора ресурсов к зависимости от другого. Другими словами, для стабильного успеха компании в постоянно меняющейся среде требуется непрерывное обновление и/или увеличение её ресурсов.

Тем не менее, ресурсы как таковые не приводят к конкурентному преимуществу. Например, в начале 2000-х гг. компания Sony обладала существенными ресурсами, значительными запасами наличных средств, у неё было высокое качество продукции и устойчивый поток новых продуктов. Однако к 2013 г. компания объявила о крупных убытках, и акционеры призывали Sony разделить компанию и продать бизнес-направления в сфере кино и музыки. Несмотря на наличие значительных ресурсов, Sony, как оказалось, потеряла свою лидирующую позицию как новатора и показала свою неэффективность, в частности, в области электроники [59]. Ресурсы сами по себе являются необходимым, но недостаточным условием высокой финансовой результативности. Для успеха важно только то, каким образом компания эти ресурсы сочетает между собой.

Эти комбинации ресурсов и есть то, что мы называем компетенциями, и именно обладание этими компетенциями создает ценность для третьих сторон – ценность, являющуюся важнейшим фактором финансового успеха.

Обычно в качестве третьей стороны выступает клиент. Однако компетенции могут равным образом создавать ценность и для поставщика. Мы можем обладать компетенциями в области управления цепочками поставок, которые позволяют нам создавать ценность в цепочках поставок и делиться ей с поставщиком. Данная компетенция в сфере управления цепочками поставок может опираться на такие ресурсы, как информационные технологии и персонал, и может в конечном счёте приводить к дополнительной ценности для клиента че-

рез снижение цен, т. е. компетенцией нельзя считать только то, что непосредственно создаёт ценность для клиентов; она может создавать ценность другими способами. Во многих регионах мира для успеха крайне важными являются отношения с правительством, и это тоже может быть одной из компетенций.

Таким образом, ресурсно-ориентированный подход к компании подтверждает мнение о том, что её ресурсы являются центральным фактором при разработке стратегии. Они выступают первичными структурами, на основе которых компании выстраивают свои стратегии для эффективного использования возможностей рынка. Компетенции представляют собой сочетание этих ресурсов, что говорит о возможности компании распределять свои ресурсы. Принципиальный момент в формулировании стратегии на основе ресурсно-ориентированного подхода состоит в понимании взаимоотношений между ресурсами, компетенциями, конкурентным преимуществом и результативностью.

Конкурентное преимущество необходимое, но недостаточное условие высокой финансовой результативности. Высококласные ресурсы приведут к высокой результативности только в том случае, если компания сможет воспользоваться экономической ценностью, которую эти ресурсы создают [18].

Для этого необходима разработка стратегий, направленных на использование уникальных качеств конкретной компании, а также одновременно на обеспечение развития ресурсов и способностей, которые потребуются для достижения устойчивой результативности в будущем. Ресурсно-ориентированный подход компании схематично показан на рис. 1.7, где отражено, что базовыми элементами являются ресурсы компании, определены взаимосвязи между этими ресурсами, стратегией компании, в том числе её конкурентными преимуществами и финансовой производительностью.

Как видно из рис. 1.7, ресурсно-ориентированный подход делает акцент как на *применение ресурсов* (насколько хорошо компания использует текущие ресурсы), так и на *создание ресурсов* (насколько хорошо компания создаёт новые ресурсы или новые комбинации из существующих ресурсов).

На рис. 1.7 также показана разница между высокой производительностью и *конкурентным преимуществом*. Конкурентное преимущество – это способ применения компанией её ресурсов и способностей для выработки стратегии, которая создаёт ценность и которую конкурентам трудно скопировать. Компания может обладать конкурентным преимуществом и при этом не получать экономической прибыли, поскольку конкурентное преимущество оценивается относительно конкурентов, в то время как экономическая прибыль – относительно капитала, задействованного в компании.

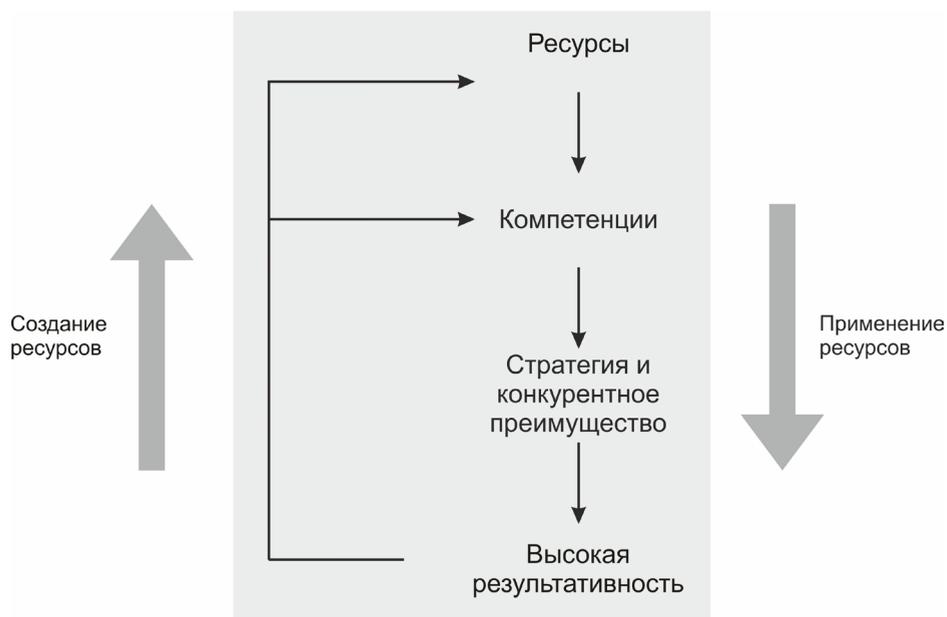


Рис. 1.7. Ресурсы и результативность.
«Ключевые компетенции» Г. Хамела и К.К. Прахалада

Г. Хамел и К.К. Прахалад

Яркими представителями ресурсной концепции стратегического управления, ставшей особо популярной среди специалистов во второй половине 1990-х гг., являются Г. Хамел и К.К. Прахалад. Наиболее известный труд, подробно излагающий их взгляды на формирование конкурентных стратегий – монография «Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня», опубликованная в США в 1994 г. и переведенная на русский язык в 2002 г.

Борьба за будущее начинается с битвы не за долю рынка, а за интеллектуальное лидерство, говорят Г. Хамел и К.К. Прахалад. Хитрость заключается в том, чтобы предвидеть будущее и дать ответы на следующие вопросы [8]:

- каких клиентов вы станете обслуживать в будущем;
- по каким каналам ваша продукция будет поступать к ним в будущем;
- кто ваши конкуренты в будущем;
- что является основой для вашего преимущества в конкурентной борьбе в будущем;

- откуда станут поступать ваши прибыли в будущем;
- какие навыки или способности сделают вас уникальными в будущем;
- на рынке каких конечных продуктов вы станете действовать в будущем?

Исследователи стратегии и стратеги-практики, справедливо отмечают Г. Хамел и К.К. Прахалад, сосредоточили свои усилия на проблеме получения и сохранения рыночной доли. Для многих компаний рыночная доля стала главным критерием измерения силы своей стратегической позиции. Но как быть с рынками, которые только зарождаются? Разве можно максимизировать рыночную долю в отрасли, в которой еще не появилась концепция продукции или услуги, где еще не сложились сегменты обслуживания клиентов и не просматриваются их предпочтения?

Конкуренция за будущее – это, скорее, состязание за долю возможностей, чем за долю рынка, преследующее цель максимизации доли этих будущих возможностей, к которым компания могла бы получить потенциальный доступ [8].

Вместо того, чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, утверждают Г. Хамел и К.К. Прахалад, управляющие должны начать воспринимать её как сочетание ключевых базисных компенсаций, т. е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям. Компаниям часто мешает вообразить будущее и открыть новое пространство для конкуренции вовсе не туман на горизонте, а склонность управляющих смотреть вперед сквозь узкую диафрагму существующих и обслуживаемых ими рынков [8]. В качестве успешного примера преодоления этих своеобразных «шор», мешающих успешно развивать фирму, авторы приводят известный, кочующий из одного западного учебника в другой пример с концерном Honda.

Honda начинала свое восхождение на предпринимательский олимп с производства мотоциклов, практически вытеснив британские фирмы с американского рынка [5]. Успешная деятельность в этом направлении могла привести к тому, что у руководства компании могло сложиться мнение о сосредоточении своих усилий на выпуске большого количества более совершенных мотоциклов. Однако топ-менеджеры концерна пошли другим путем. Понимание того, что Honda является мировым лидером в конструировании и производстве деталей и электропоездов, побуждает компанию успешно разрабатывать, производить и продавать в дополнение к мотоциклам автомобили, газонокосилки, минитракторы, двигатели для морских судов и генераторы.

Следует подчеркнуть, что такая позиция не принципиально нова. Так, известный специалист в области стратегического управления Игорь Ансофф отмечал, что одной из основных трудностей в стратегическом менеджменте он видит неспособность управляющих «... отказаться от привычного “взгля-

да вовнутрь”, обращенного на традиционные рынки и виды продукции, в пользу “взгляда во внешний мир” будущих тенденций, опасностей и новых возможностей» [1]. Однако только Г. Хамел и К.К. Прахалад не ограничились постановкой проблемы, но и блестяще продемонстрировали пути ее решения.

В одной из своих ранних работ «Стержневые компетенции корпорации», изданной в 1990 г., авторы отмечали: «...Диверсифицированные компании подобны дереву, ствол и самые большие ветви которого – стержневые продукты, другие ветки – подразделения, а листья, цветки и плоды – конечные товары. Обеспечивающую питание поддержку и устойчивость дерева корневую систему образуют стержневые компетенции. Анализируя выпускаемые конкурентами товары, не упустите стоящие за ними силы. Да, крона – украшение деревьев. Но не следует забывать и о корнях» (рис. 1.8) [5].

«Если человек видит в компании набор умений и технологий, – пишут Г. Хамел и К.К. Прахалад, – то перед ним обычно раскрывается целый спектр новых потенциальных возможностей» [5] (см. другие примеры основных компетенций в табл. 1.1).

Для того чтобы видеть будущее, Г. Хамел и К.К. Прахалад предлагают управляющим не думать о существующих продуктах и услугах, а непременно начать

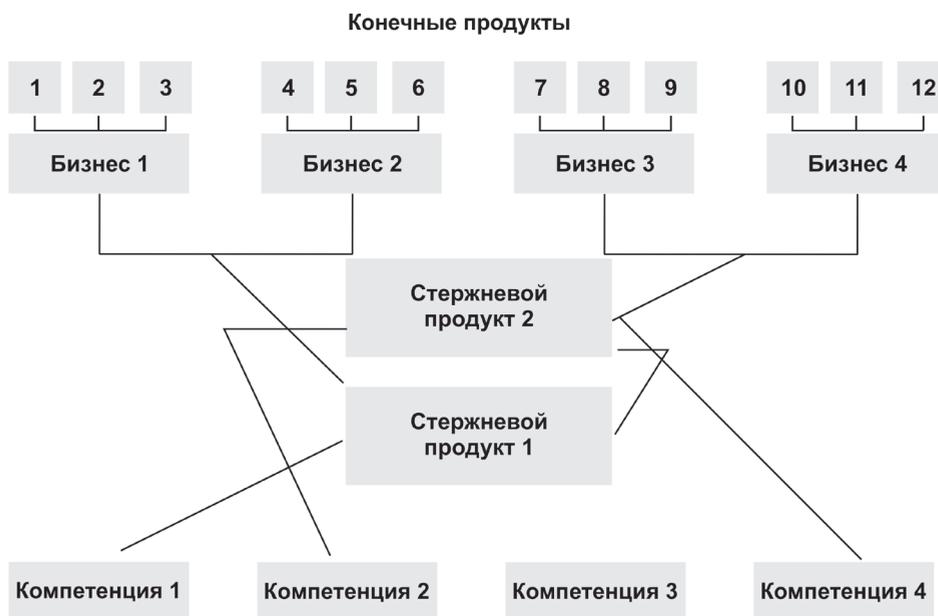


Рис. 1.8. Компетенции: корни конкурентоспособности

Таблица 1.1

Ключевые компетенции [8]

Компания	Компетенция
Sony	Миниатюризация
Federal Express	Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка
Honda	Производство двигателей и электропоездов
Hewlett-Packard	Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации
Motorola	Беспроводная связь, сжатие цифровых данных, производство дисплеев с плоскими экранами и технология изготовления источников питания, а также быстрые циклы производства
Nike	Снабжение, качественный дизайн, разработка продуктов, поддержка спортсменов, дистрибьюторские сети
Marriott	Управление ресторанами и зданиями

размышлять о функциональности этих продуктов и услуг. Вместо того, чтобы ставить вопрос «Что такое наш продукт или наша услуга?» менеджерам следует спрашивать «Какие ценности или выгоды доставляют потребителям существенные продукты и услуги?». Поставив этот вопрос, управляющие обнаружат много новых возможностей для своих предприятий. Например, если производители классных досок спросят себя: «В чем заключается функциональность классной доски?», то, возможно, ответят так: «В передаче информации небольшой группе людей в режиме реального времени». Такой ответ, быть может, подтолкнет их к пониманию того, что классные доски не заложишь в копировальную машину, а эта мысль, в свою очередь, может побудить их к пересмотру существующей концепции классной доски и созданию электронной доски с встроенным в нее сканером и копировальным аппаратом. Японская компания OKI первой реализовала этот проект и полностью трансформировала данную отрасль [8].

Суммируя свои исследования, Г. Хамел и К.К. Прахалад отмечают, что конкуренция за будущее состоит из трех четких, перекрывающих друг друга этапов [8]: конкуренции за отраслевое предвидение и интеллектуальное лидерство, конкуренции за начертание «миграционных дорожек» и конкуренции за положение на рынке и рыночную долю.

Конкуренция за отраслевое предвидение и интеллектуальное лидерство – это конкуренция за более глубокое, чем у соперников, понимание перспектив и тупиков развития отрасли, связанных с технологическими, демографическими, правовыми проблемами или вопросами, относящимися к

образу жизни потребителя, которые можно использовать для преобразования отраслевых границ и создания нового конкурентного пространства. Это соревнование за предвидение параметров завтрашнего бизнеса, за совершенно новые выгоды для покупателей или за радикально новые способы предоставления им сегодняшних выгод.

Конкуренция за начертание «миграционных дорожек». В промежутке между борьбой за интеллектуальное лидерство и за рыночную долю происходит обычная борьба за управление развитием отрасли. Много лет может пройти от момента появления концепции радикального преобразования отрасли до возникновения реального рынка. Поэтому здесь происходит соревнование за накопление необходимых компетенций (и преодоление технических преград), за проверку и испытание альтернативных концепций продукции и услуг (путем постепенного выяснения того, что действительно хотят покупатели), за привлечение партнеров, у которых имеются важные дополнительные ресурсы, за создание любой инфраструктуры доставки продукции и услуг, которая только может потребоваться, и за соглашение в области стандартов, когда это необходимо. Если на первом этапе возникает конкуренция за предвидение новых возможностей, то на втором этапе начинается конкуренция за активное формирование будущей отраслевой структуры для собственной выгоды.

Конкуренция за положение на рынке и рыночную долю. Когда наступает последний этап конкуренции, она уже завершается в области технологических подходов, концепций товаров или услуг в стратегии распределения. Конкуренция перемещается в сферу борьбы за положение на рынке на основе широко известных параметров – стоимости, затрат, цен и услуг. Инновации сводятся к расширению производства, повышению эффективности и получению предельных прибылей. Схематично этапы конкуренции за будущее представлены на рис. 1.9.

Главная обязанность менеджеров в этом случае, как отмечают Д. Коллинс и С. Монтгомери, состоит в том, чтобы сформулировать стратегию, позволяющую накапливать ресурсы, которые являются ключевыми компетенциями и определяют конкурентное преимущество организации. Все это подразумевает идентификацию, вложение капитала, обеспечение и заимствование различных ценных ресурсов [3].

Идентификация ценных ресурсов. Чтобы сформировать стратегию, основанную на ресурсах, фирма должна сначала идентифицировать и оценить свои ресурсы и выявить те из них, на которых она должна базировать свое будущее конкурентное (и/или корпоративное) преимущество. Данный процесс



Рис. 1.9. Три этапа конкуренции за будущее

включает в себя определение перечня ресурсов, которыми обладает фирма, и последующее тестирование, позволяющее определить, какой из этих ресурсов (если таковой имеется) наверняка является ценным.

Инвестирование в ресурсы. Поскольку все ресурсы обесцениваются, эффективная корпоративная стратегия требует непрерывного поддержания и расширения посредством инвестиций важнейших ресурсов, которыми располагает компания. Фирменные знаки устаревают, если их не подкреплять потоком рекламных расходов. Технологические ноу-хау также устаревают. Организационные возможности становятся заскорузлыми и не позволяют уже приспособиваться к ситуации. Инвестиции должны быть сосредоточены на формировании и сохранении ресурсов, обеспечивающих конкурентное превосходство. Однако средства должны также вкладываться в ресурсы, сами по себе не умеющие зарабатывать экономическую ренту,

но обеспечивающие конкурентный паритет, позволяющий успешно реализовать стратегию.

Чаще инвестициями в ключевые ресурсы занимаются корпоративные управленцы, нежели менеджеры подразделений, поскольку они существенно влияют на результаты работы фирмы. Одним из первых действий Майкла Эйснера на посту главного администратора Disney, например, было подтверждение обязательств компании в отношении производства мультфильмов. Он вложил 50 млн долл. в «Roger Rabbit», сделав его первым ярким игровым фильмом компании за многие годы, и учетверил годовой выпуск игровых мультипликационных фильмов. Один за другим были выпущены такие хиты, как «Beauty and the Beast», «Aladdin» и «The Lion King». Они восстановили репутацию фирменного знака Disney и распространили его конкурентное превосходство на новые поколения детей и родителей. Напротив, Эдвард Бреннан из Sears, потерпел неудачу при повторном инвестировании, направленном на поддержание основного бизнеса компании, предприняв попытку завладеть новыми бизнесами, помимо привычных розничных продаж [3].

Важно, чтобы рентные платежи, которые, как ожидает фирма, должны увеличиваться по мере инвестирования в соответствующие ресурсы, не были утрачены в конкурентной борьбе за приобретение этих ресурсов. Если многие компании находят определенный ресурс значимым, его цена на более-менее эффективном рынке должна отражать спрос на него. Например, совершенно нереально для какой-нибудь корпорации, торгующейся за нефтяные залежи, приобрести их по цене ниже рыночной, если бы не ее удачливость или не обладание конфиденциальной информацией об их стоимости [11]. Может показаться, что данная проблема исчезает, когда ресурсы накапливаются внутри компании. Однако даже когда они в виде организационных возможностей созданы с помощью внутренних инвестиций, прибыль, поступающая благодаря им, отчасти будет зависеть от числа конкурентов, сделавших аналогичные капиталовложения. Если многие компании развивают одну и ту же возможность в плане материально-технического обеспечения, в среднем ни одна из них не заработает существенной прибыли на инвестиции в такой ресурс.

Инвестиционная деятельность требует тщательного предварительного анализа стратегического положения как самой фирмы, так и вероятных конкурентов, тоже вкладывающих средства. Поэтому выбрать ресурсы, в которые следует вложить капитал, совсем непросто. С данной задачей связаны фактически два из самых трудных компромиссов, на которые приходится идти фирмам.

Это компромиссы между непрерывностью и адаптируемостью, а также между обязательностью и гибкостью [27].

Непрерывность и адаптируемость. Когда имеющиеся ресурсы фирмы и требующиеся для будущего успеха в конкурентной борьбе перестают соответствовать друг другу, менеджеры компании сталкиваются с определенной дилеммой. Следует ли сохранять приверженность прежним ресурсам, которые хорошо служили в прошлом, но в будущем могут быть заменены другими ресурсами или другими стратегиями? Или пойти на изменение стратегии и поиск других ресурсов? Или выбрать промежуточный путь: ждать и наблюдать, воздерживаясь от вложения капитала в любой комплекс ресурсов, пока неопределенность каким-то образом не разрешится [27]?

Многие компании оказывались в затруднительном положении при выборе стратегии. Например, следовало ли Sotheby's осваивать диалоговый формат своего аукциона, чтобы блокировать рост eBay? Правильно ли поступит фирма, если не будет следовать примеру Kodak, которая боролась за формирование нового набора ресурсов и адаптацию к тому, с чем она столкнулась в 1990-е гг. в период перехода от пленочного к цифровому формату изображений?

Хотя вложение капитала в ресурсы, значимые ранее, представляется как продолжение успешной стратегии, существует опасность того, что они будут загонять фирму во все более и более неблагоприятное положение. Инвестиции в новые ресурсы рискованны еще и потому, что могут быть сопряжены с фундаментальными организационными изменениями без гарантий успеха новой стратегии; кроме того, возможно, появятся издержки, связанные с поглощениями существующих бизнесов, осуществляющих выгодные продажи.

Для менеджеров пожертвовать тем, что хорошо работало в прошлом, ради сомнительной возможности будущего успеха, связанного с переменной стратегией, – очень трудный шаг. Зачастую на перемены решаются уже слишком поздно, когда кризис, вызванный неизбежным провалом первоначальной стратегии, обрушивается в полную силу.

Обязательность и гибкость. Многие фирмы разрешают дилемму, связанную с выбором между стабильностью и переменами, избегая приверженности какой-либо стратегии. Вместо инвестиций в ресурсы, неразрывно связанные с той или иной стратегией, они пытаются сохранить определенную гибкость, откладывая оценку эффективности той или иной стратегии в будущем. Хотя фирмы должны избегать обязательств, принятие которых может быть без потерь отсрочено, выбор между обязательностью и гибкостью часто сопряжен с

фундаментальным компромиссом, который нельзя обойти и который не имеет никакого заранее определенного решения.

Ставя на определенную стратегию и делая необратимые инвестиции в ресурсы, необходимые для ее поддержания, фирма оказывается запертой в пределах этой стратегии. Это может быть опасным, если существует неуверенность относительно того, действительно ли выбранная стратегия является оптимальной. Но отказ от таких инвестиций также опасен, потому что несет с собой угрозу оказаться со связанными руками. Не затрачивая средства, компания позволяет и другим их не вкладывать. При этом, если у фирмы существуют большие трудности и она не в состоянии проинвестировать проект на раннем этапе, то может оказаться неспособной сделать это и позднее. Далее многие ресурсы требуют для своей устойчивости постоянного финансирования. Как только организация приостанавливает, например, программу исследований, их, видимо, будет очень трудно начать снова – время уйдет [61]. Точно так же провал в отношениях с клиентами может предельно усложнить и удорожить повторный вход в эту отрасль.

Как ни мучительно порой бывает разрешение таких дилемм, важно признать ту роль, которую играет неопределенность в создании возможностей для получения стратегических выгод. Если бы все решения принимались на основе полной и достоверной информации, имеющейся на руках с самого начала, все стратегии, как правило, были бы сходными, и получение избыточной прибыли не представлялось бы возможным. Хотя сетования по поводу стратегической неопределенности очень распространены, занимаясь этим, не следует забывать о ее могучей роли в создании стратегических асимметрий и конкурентного преимущества [11].

Даже те немногие компании, которые имеют ресурсы как «драгоценные камни в своей короне», должны признать, что угрозы со стороны двух близнецов, определяющих конкуренцию Й. Шумпетера, – подражания и замещения – превращают большую часть конкурентных преимуществ и стоимость ресурсов, на которых они базируются, в нечто временное. Это нацеливает фирмы на непрерывную борьбу за модернизацию своих ресурсов; им приходится участвовать в гонке без финиша, иначе возникает риск быть разбитыми в щепки «бурей творческого разрушения», которая так хорошо была описана Й. Шумпетером.

Качество основных ресурсов фирмы может быть улучшено множеством способов, например, путем укрепления имеющихся ресурсов, улучшения их качества; приобретения дополнительных ресурсов, укрепляющих позиции

фирмы на ее нынешних рынках; разработки новых ресурсов, что позволит компании начать работать в новых, более привлекательных отраслях.

Ford Motor Company – превосходный пример компании, которая в последнее десятилетие неоднократно менялась, стараясь усилить свои организационные возможности. Благодаря согласованным усилиям фирме удалось значительно улучшить качество контроля и обслуживания клиентов. Это было сделано с помощью новых подходов к этим видам деятельности, изменения организационных процедур и повторного согласования критериев оценки. Кроме того, Intel приобрела дополнительный ресурс – узнаваемость бренда, добавив его к своему корпоративному арсеналу; лозунг «Intel Inside» был предназначен для того, чтобы дополнить технологическую основу фирмы и усилить степень защиты теперь, когда такие конкуренты, как AMD и Cyrix, начали перенимать технологии Intel, а такие, как Motorola, перешли к замещению этих технологий [3].

Модернизировать ресурсы, как правило, лучше внутри компании. Попытка приобретать желаемые ресурсы путем рыночной сделки, вообще говоря, влекла бы за собой покупку целого бизнеса, к отдельным частям которого фирма может и не иметь никакого интереса. Кроме того, на агрессивном рынке при осуществлении корпоративного управления в случае, если компания не может приобрести что-то совершенно уникальное, трудно избежать рассеяния прибыли, которую фирма надеялась в итоге заработать за счет использования этих ресурсов.

Напротив, если стратегия, связанная с нарастающей модернизацией ресурсов, берется на вооружение всякий раз в ответ на один-единственный вызов вместо привлечения имеющихся у корпорации ресурсов, то все это может превратиться в неумолимый, сопряженный с относительно низкими рисками процесс непрерывного усовершенствования. Nucor – успешная американская сталелитейная компания – представляет собой поучительный пример фирмы, которая поступила именно таким образом [28]. В 1960-е гг. Nucor была небольшим производителем стальных заготовок. Намереваясь разносторонне развиваться в рамках своей высококонкурентной отрасли, эта компания решила инвестировать в новую технологию сталелитейных мини-заводов. Непрерывно совершенствуя свои производственные возможности по мере накопления опыта и открытия новых мини-заводов, Nucor к середине 1980-х гг. стала главным игроком на рынке стального проката. Как только этот рынок насытился, Nucor решила применить вновь открывшиеся возможности, связанные с коммерциализацией новой технологии – процесса непрерывной

тонкой прокатки. Успех этой технологии позволил Nucor выйти на рынок стального листа. Проводя в жизнь задачу по расширению географии своей деятельности, компания основала совместное предприятие с мини-заводом в Юго-Восточной Азии. Это потребовало совершенствования навыков в сфере международного менеджмента и инвестиций в завод по прямой переработке железной руды на Ямайке. На каждой из стадий Nucor превращала свои существующие возможности в новые изделия или процессы, что стимулировало к поиску и совершенствованию новых навыков, которые, в свою очередь, позволяли развернуться на новом производственном рынке; в конце концов, компания стала мировым лидером в сталелитейной промышленности.

Перенаправленные ресурсы. Когда фирма не использует полностью свои ценные ресурсы на тех рынках, на которых она сейчас работает, последний шаг, который следует предпринять в соответствии со стратегией, основанной на ресурсах, состоит в перенаправлении ресурсов в другие сегменты или отрасли, где они могут создавать стоимость. Неудача в осуществлении такого рода действий с очевидностью демонстрирует, что стоимость фирмы не достигла максимума. С точки зрения многих аналитиков именно такой была ситуация в Walt Disney Company спустя несколько лет после смерти ее основателя. Неудивительно, что компания стала объектом поглощения для инвесторов, распознавших ее нереализованный потенциал.

Перенаправление ресурсов на новые рынки изменяет возможности фирмы и представляет собой переход с уровня отдельного бизнес-подразделения на уровень корпоративной стратегии.

Для того чтобы стратегия «конкуренции за будущее» была окончательно сформулирована, необходимо «материализовать» ее в каком-либо документе, который Г. Хамел и К.К. Прахалад назвали «стратегической архитектурой».

«Стратегическая архитектура – это, в сущности, генеральный план развертывания новых функциональностей, обретения новых компетенций или перемещения имеющихся и новых конфигураций системы взаимодействия с потребителями» [8]. Г. Хамел и К.К. Прахалад приводят в качестве аналога архитектурный план, который достаточно подробный, чтобы показать несущие конструкции, но не настолько, чтобы на нем можно было разглядеть розетки электросети. Впрочем, стратегическая архитектура детализирована до такой степени, что может дать некоторые указания относительно того, что необходимо делать фирме для успешного конкурирования в будущем. «Стратегическая архитектура ... показывает организации, какие возможности ей необходимо наращивать прямо сейчас, запросы каких групп потребителей начать понимать

уже немедленно, какие новые каналы изучить уже сегодня, к каким новым приоритетам развития стремиться в настоящий момент для того, чтобы перехватить будущее. Стратегическая архитектура – это план широкого овладения возможностями» [8].

РОП подвергался критике по ряду причин, некоторые из которых весьма серьезны. Так, Дж. Крайенбринк и соавт. [33] приводят восемь групп критических аргументов, три из которых они считают серьезными проблемами.

Один из основных и частых критических аргументов в адрес РОП состоит в тавтологичности подхода. В качестве примера рассмотрим изложение теории по Дж. Барни:

- ресурсы компании включают в себя все активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты, информацию, знания и т. д., которые находятся под контролем компании и позволяют ей разрабатывать и осуществлять стратегии, повышающие ее эффективность и результативность [12];
- ресурсы имеют ценность тогда, когда они позволяют компании разрабатывать или осуществлять стратегии, повышающие ее эффективность или результативность [12];
- считается, что компания обладает конкурентным преимуществом, когда она реализует стратегию создания ценности, которую не проводит кто-либо из ее текущих или потенциальных конкурентов [12].

Отсюда можно сделать вывод, что, во-первых, ценность и уникальность появляются как в объясняющем, так и в объясняемом контексте и, таким образом, можно сказать, что РОП причинно неоднозначен. Во-вторых, ценность ресурса и создаваемое им устойчивое конкурентное преимущество определяется по идентичным параметрам. Кроме того, трудно понять, что в конечном счете может не быть ресурсом: создается впечатление, что на разных этапах развития РОП и в разных работах по этой теме категория «ресурса» применяется практически ко всему [33]. Так, если ресурс – это «все, что можно считать сильной или слабой стороной отдельно взятой компании» [60], то трудно понять, каковы могут быть границы у этого «всего».

Динамические способности. Раннее РОП делал акцент именно на ресурсы, а не на личные или организационные способности, несмотря на упоминание способностей (а не только ресурсов) у Э. Пенроуз [39] и использование подхода, основанного на способностях Джорджем Ричардсоном [46] для объяснения взаимосвязи между рыночной интеграцией и межфирменным сотрудничеством. Однако очевидно, что даже самые узкоспециализированные и редкие ресурсы вряд ли принесут пользу, если ими будут управлять те, кто

не способен оценить полезность и потенциальные возможности этих ресурсов и/или использовать их для достижения своих собственных и/или каких-либо организационных целей.

Как предлагают Дж. Крайенбринк и соавт. [33], для создания устойчивого конкурентного преимущества (УКП) необходимо иметь не только набор ресурсов, но и управленческие способности для их распознавания и использования. Работы Р. Нельсона и С. Уинтера [37], а также Э. Пенроуз [38] и Дж. Ричардсона [46] послужили основой для формирования взглядов Д. Тиса [54] и Г. Доси [19] на компетентностно-динамические способности (ДС). Данный подход указывает на способности организации обнаруживать, перенастраивать ресурсы и овладевать ими посредством обучения с целью получения и сохранения устойчивого конкурентного преимущества (УКП). ДС часто рассматриваются как «методы» более высокого порядка, которые, будучи созданными через преобразование более рутинных процедур, включают также высокую степень свободы выбора, роль которой, по мнению некоторых, в более ранних канонических исследованиях Р. Нельсона и С. Уинтера была недооценена [49].

Подход с точки зрения динамических способностей [24, 30, 55, 58, 63] является наиболее актуальным достижением в теории организации последнего времени. Э. Пенроуз [38] и ученые, придерживающиеся РОП, использовали концепцию способностей для объяснения роста, масштабов и границ компаний, а также институционального распределения труда между рынком, компанией и межфирменным сотрудничеством [46], однако они не достигли успеха в анализе того, как организации могут использовать эти ресурсы и способности для получения УКП.

Кроме того, недостаточно хорошо был рассмотрен вопрос о характере и типах способностей, которые могут помочь в создании квази-УКП. Эта проблематика вошла в круг важнейших вопросов, которые должен был решить подход с точки зрения ДС.

Иногда динамические способности могут быть заложены в определенных методах внедрения изменений (например, разработка продукта по знакомой траектории) и системах анализа (например, выбор объектов для инвестиций). Однако чаще они заключаются в творческих управленческих и предпринимательских действиях, например, в создании новых рынков. Представление о ДС [21, 54, 57] дополняет довольно статичные установки РОП. В ранних версиях РОП Дж. Барни [12], Р. Грант [29] и др. высказывались о важности решения вопросов действующих сил и практической реализации [33]. Исследование

ДС является ответом на эти вопросы. Способности указывают на важность процессов [20], а не просто ресурсов.

Согласно концепции ДС, если базовые компетенции компании будут доведены до совершенства, то это позволят ей эффективно осуществлять свою деятельность. Однако именно динамические, а не базовые или рутинные способности компании будут определять то, производит ли предприятие в настоящее время нужные продукты и обслуживает ли нужный сегмент рынка, а также то, насколько адекватно его будущие планы увязаны с потребностями потребителей и технологическими и конкурентными возможностями. Кроме того, для ДС необходимо, чтобы организация и, в частности, ее высшее руководство разрабатывали гипотезы, проверяли их правильность и перераспределяли активы и компетенции в соответствии с новыми требованиями. ДС позволяют предприятию упорядочивать свои ресурсы, компетенции и другие активы таким образом, чтобы это способствовало обеспечению УКП и рентабельности [32].

ДС отражают скорость и степень, с которой уникальные ресурсы и компетенции компании можно согласовать и перестроить таким образом, чтобы компания использовала возможности и соответствовала требованиям деловой среды, влияя при этом на ее формирование. Организация с сильными ДС сможет достичь сверхдоходности. Если бы ДС можно было покупать и продавать, то рынки не смогли бы оценить эти ДС по их стоимости для продавца, поскольку продавец имеет возможность добавлять ценность благодаря взаимодополняющим и, в частности, связанным активам, что недоступно для других участников рынка.

Таким образом, суть динамических способностей заключается в том, что их, как правило, невозможно купить или продать: их можно только построить. Специфические качества компании, которые позволяют ей развиваться самостоятельно и в соответствии с деловой средой, – это ее способность воспринимать, овладевать и трансформировать.

Такие способности имеют решающее значение для обеспечения прибыльности в долгосрочной перспективе [55].

Как правило, перед тем, как извлекать ценность, необходимо сначала создать рынки либо самостоятельно, либо вместе с другими игроками. Важной темой в бизнес-литературе о стратегии [51, 52, 53, 62] является определение способа получения прибыли (или выгоды) от нематериальных активов и других преимуществ и/или способностей. В связи с этим «сутью компании» можно считать диагностику, развитие и интеграцию внутрифирменных ре-

сурсов и организационных способностей, особенно динамических, которые она использует для достижения устойчивого конкурентного преимущества. С точки зрения К. Пителиса и Д. Тиса [41], лучшей в своем роде ДС следует считать творчество как самой компании, так и в сотрудничестве с другими хозяйственными субъектами, такими как поставщики, клиенты, государство и даже конкуренты.

Рост стратегий, основанных на методике Web 2.0, развитие новой цифровой, информационной и сетевой экономики и последующей цифровой революции в устоявшихся отраслях, например появление приложения Uber в индустрии такси, часто связывают с теорией новых динамических способностей. Компании, обладающие такими динамическими способностями, становятся глобальными практически с момента своего основания благодаря цифровым технологиям, позволяющим создавать цифровой дизайн, интегрирующего в организационную структуру впечатления клиентов и их обратную связь. Используя этот непрерывный цикл обратной связи, *гибкие* организации могут преобразовывать или перестраивать свои текущие стратегические активы.

Способность к гибкости можно выработать несколькими способами. Один из них – через формальное или неформальное обучение на рабочем месте новым методам работы, новым «рутинным процессам». Другой путь лежит через сотрудничество и партнерство, которые позволяют внедрить инновации или защитить слабые места. Внешними источниками новых стратегических активов могут служить альянсы и поглощения. Изменение рутинных процессов, позволяющее опережать конкурентов, зависит от способности сканировать окружающую среду и оценивать рынки. Иногда активы компании приобретают ценность благодаря тому, что они становятся уникальными в сочетании с другими активами. Так, синергетическим сочетанием комплементарных активов может быть определенная технология в связке со специфическими исследовательскими способностями [56].

Литература к главе 1

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Катякало В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издат. дом СПбГУ, 2006.
3. Коллинс Д. Дж., Монтгомери С. А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход: Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2007.

4. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
5. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
6. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ. под ред. и с пред. В. Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
7. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. А.Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012.
8. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынка завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
9. Ansoff H.I. (1965) Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill Book Co.: N.Y.
10. Ansoff H. I. (1981) Corporate Strategy. Penguin Books, Middlesex.
11. Barney J. (1986) Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy // Management Science, p. 1231–1241.
12. Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management, 17(1): 99–120.
13. Brandenburger A. and Nalebuff B.J. (1995) The right game: Use game theory to shape strategy // Harvard Business Review, 73/4: 57–71.
14. Caves R. E. (1998) Industrial organization and new findings on the turnover and mobility of firms // Journal of Economic Literature 36(4): 1947–83.
15. Chandler A. D., Jr. (1962) Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. MIT Press: Cambridge, MA.
16. Coase R. (1937) The nature of the firm // Economica, 4: 386–405.
17. Cristensen C. R., Andrews K. R., Bower I. L. (1960) Business Policy: Text and Cases. Homewood (ill), Irwin.
18. Crook T.R., Ketchen D.J.J., Combs J.G. and Todd S.Y. (2008) Strategic resources and performance: A meta analysis // Strategic Management Journal 29(11): 1141–54.
19. Dosi G. (1982) Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change // Research Policy, 11(3): 147–162.
20. Dosi G., Faillo M. and Marengo L. (2008) Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: An introduction // Organization Studies, 29(8/9): 1165–1185.
21. Dosi G., Nelson R. and Winter S. (eds) (2000) The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities. – Oxford: Oxford University Press.

22. Easterby-Smith M., Lyles M. A. and Peteraf M.A. (2009) Dynamic capabilities: Current debates and future directions // *British of Management* 20: S1–S8.

23. Edwards R. (1979) *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. – New York: Basic Books.

24. Eisenhardt K. and Martin J.A. (2000) Dynamic capabilities: What are they? // *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105–1121.

25. Evans P. (2000) *International Flavour – Noma*, May [online] – <http://www.lifestylefood.com.au/articles/international-flavour-noma.aspx>, (accessed 27 October 2016).

26. Fitzroy P., Hulbert J.M. and O`Shannassy T. (2016) *Strategic management: the challenge of creating value*. – 3rd edition.

27. Ghemawat P. (1991) *Commitment*. New York: Free Press.

28. Ghemawat P., Henricus J., Standler III. *Nucor at a Crossroads* // Harvard Business School, case, № 9. 793–039.

29. Grant R.M. (1996) Toward a knowledge-based theory of the firm // *Strategic Management Journal*, 17: 109–122.

30. Helfat C. et al. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organization*. Blackwell, MA: Malden.

31. Hoskinson R. E., Hitt M. A., Wan W. P., Yin D. (1999) Theory and Research in strategic management: Swings and the pendulum // *Journal of Management*, 25(3), p. 417–456.

32. Katkalo V.S., Pitelis C. N. and Teece D.J. (2010) Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities // *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1175–1186.

33. Kraaijenbrink J., Spender J.C. and Groen A.J. (2010) The resource-based view: A review and assessment of its critiques // *Journal of Management*, 36(1): 349–372.

34. Learned E. A., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. (eds.). (1965) *Business Policy: Texts and Cases*. Richard D. Irwin: Homewood, IL.

35. Learned E. A., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. (1969) *Business Policy*. Homewood, IL: Irwin.

36. Markides C.C. (1999). A dynamic view of strategy // *Sloan Management Review* 40(3): 55–63.

37. Nelson R.R. and Winter S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

38. Penrose E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the firm*. – Oxford: Oxford University Press.
39. Penrose E.T. (2009) *The Theory of the Growth of the Firm* (4th edn), with an introduction by C.N. Pitelis. – New York: John Wiley and Sons.
40. Pitelis C.N. and Taylor C. (1996) From generic strategies to value for money in hypercompetitive environments // *Journal of General Management*, 21/4: 45–61.
41. Pitelis C.N. and Teece D.J. (2010) Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise // *Industrial and Corporate Change*, 19(4): 1247–1270.
42. Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press.
43. Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – New York, NY: Simon & Schuster.
44. Porter M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* (November-December 1996): 61–78.
45. Porter M.E. (2008) *On Competition*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
46. Richardson G. (1972) The organization of industry // *The Economic Journal*, 82(327): 883–896.
47. Rugman A.M. and Verbeke A. (2002). Edith Penrose’s contribution to the resource-based view of strategic management // *Strategic Management Journal* 23(8): 769–80.
48. Selznick P. (1957) *Leadership in Administration*. – New York, Harper & Row.
49. Stewart R Clegg, Jochen Schweitzer, Andrea Whittle and Christos Pitelis. (2017) *Strategy. Theory and Practice*. 2nd Edition. Sage edge.
50. Stonehouse G. and Snowdon B. (2007) Competitive advantage revisited: Michael Porter on strategy and competitiveness // *Journal of Management Inquiry*, 16(3): 256–273.
51. Teece D.J. (1986) Profiting from technological innovations: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy // *Research Policy*, 15(6): 285–305.
52. Teece D. J. (1998) Capturing value from knowledge assets // *California Management Review*, 40: 55–79.
53. Teece D. J. (2006) Reflections on the Hymer Thesis and multinational enterprise // *International Business Review*, 15(2): 124–139.

54. Teece D. J. (2007a) Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
55. Teece D.J. (2007b) Managers, markets, and dynamic capabilities // C. Helfat et al. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Blackwell: Oxford. Pp. 19–29.
56. Teece D.J. (2009) *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth*. Oxford University Press.
57. Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
58. Teece D.J. and Pisano G. (1994) The dynamic capabilities of firms: An introduction // *Industrial and Corporate Change*, 3(3): 537–556.
59. Thompson J. (2013) Sony warns on profits after failing to reverse fortunes // *Financial Times*, October 31.
60. Wernerfelt B. (1984) The resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*, 5: 171–180.
61. Wesley M., Cohen D. Levinthal. (1990) Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation // *Administrative Science Quarterly*, March, p. 128–152.
62. Winter S.G. (2003) Understanding dynamic capabilities // *Strategic Management Journal*, 24: 991–995.
63. Zollo M. and Winter S.G. (2002) Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities // *Organization Science*, 13(3): 339–351.

Глава 2

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД – СОВРЕМЕННЫЙ МЕЙНСТРИМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

В предыдущей главе (в частности, когда мы рассматривали концепцию конкурентного позиционирования по М. Портеру, а также ресурсно-ориентированный подход компании) мы обсуждали стратегию как рационалистическую сущность. Вспомните теорию М. Портера: он утверждает, что компания должна изучить структуру той отрасли, в которой она работает, а затем позиционировать себя в этой среде. Ресурсно-ориентированный подход (РОП) предложил обратное объяснение: компания должна определить свои уникальные ресурсы, а затем выработать стратегию, которая оптимизирует и задействует эти сильные стороны.

Независимо от того, разрабатывает ли стратег свою стратегию «изнутри–наружу» или «снаружи–внутри» в обоих случаях он исходит из одного и того же базового допущения: мир существует объективно, и его необходимо анализировать. При проведении анализа всегда есть надежда на то, что в результате будет получен план, который, в свою очередь, будет служить основой для действий. Посылка проста: сначала вы думаете, затем анализируете, потом следуют действия. Думать, планировать, действовать, изменять – таков девиз рационального стратега. Акцент делается на то, что должно происходить с рациональной точки зрения, а не на то, что фактически происходит на практике.

В 1970-е гг. некоторые ученые стали все чаще критиковать рационалистический подход, характерный для предшествующей стратегической мысли. Эти мыслители не настаивали на иррациональности, но указывали на нерациональность построения стройных и аккуратных моделей, основывающихся на рациональных допущениях, которые все чаще опровергаются повседневным опытом. Первым, кто оказал влияние на сложившуюся ситуацию, был канадский исследователь в области стратегии Генри Минцберг. Он разрабатывал свои идеи в противовес идеям более предписывающих теорий, первоначально беря за основу полевые исследования, в которых изучалась деятельность пяти руководителей, их повседневная рабочая рутина и поручения. Для Г. Минцберга стратегия возникала спонтанно из потока событий, а не сохраняла направление, заданное стратегическими рассуждениями. Исходя

из этого простого наблюдения, основанного на эмпирическом анализе того, что в действительности делают стратеги, когда разрабатывают стратегию, он создал совершенно иной подход к стратегии.

Генри Минцберг был не единственным влиятельным ученым в области стратегии, кто не следовал в фарватере идей рационального планирования. По другую сторону Атлантики британский ученый Эндрю Петтигрю также разрабатывал процессный подход к стратегии, уделяя особое внимание политике и контексту.

Любой процессный подход открыт для влияния практического опыта. Процессный подход связан с подходом к организационному анализу, который акцентирует внимание на способности организаций к самообучению. В этом контексте, возможно, не удивительно, что именно ресурсно-ориентированный подход Э. Пенроуз [62], который делал акцент на обучении и инновациях, был первым процессным подходом. Последующие исследователи РОП интерпретировали идеи Э. Пенроуз в более рациональном, контекстно обусловленном ключе [75].

2.1. Классические процессные подходы к стратегическому менеджменту

Теория Г. Минцберга: преднамеренная и развивающаяся стратегии. На протяжении большей части своей истории исследования и практические работы в области стратегического управления следовали простой логике. С самого начала основатели данной дисциплины, включая И. Ансоффа [10], определили стратегию как деятельность по планированию, осуществляемую руководством высшего звена. Метафора, которая приходит на ум, – это сравнение с головой (руководство), которая думает, и телом (организация), которое следует. Фактически довод А. Чандлера [23] о том, что структура должна соответствовать стратегии, формулирует это коротко и ясно: после определения стратегии и принятия командой топ-менеджеров решения о том, в каком направлении дальше двигаться, организация должна быть спроектирована так (если необходимо, с помощью острого скальпеля), чтобы следовать по намеченному пути. По словам А. Чандлера [23]: «Если структура не соответствует стратегии, то организацией правит неэффективность». Стратегия – это *cogito ergo sum* для корпорации: «Я мыслю, следовательно, я существую». Руководство осуществляет планирование, и поэтому существует организация.

1. Рациональные участники получают доступ к максимально полной, насколько это возможно, информации обо всех доступных альтернативах.

2. Очерчивается круг всех возможных последствий каждой из альтернатив.

3. Проводится сравнение различных альтернатив, обычно с применением анализа затрат и выгод.

Согласно этой рациональной точке зрения после выполнения указанного трехэтапного процесса стратеги получают в свое распоряжение всю необходимую информацию для принятия рационального решения, которое позволит им максимизировать свои доходы. Модели рационального выбора, многие из которых были разработаны американскими военными – получили широкое распространение к 1950 г.

У. Старбак [73] выступил против чрезмерно рационалистических взглядов, согласно которым организации являются генераторами действий, которые думают, планируют, действуют, а затем анализируют. Скорее, по мнению Старбака, организации делают и совершают то, что хорошо им удается, а затем ищут проблемы, которые выглядят как обоснование их действий. Близко к сердцу это объяснение принял Генри Минцберг, который рассматривает стратегическое планирование как часть проблемы, а не решение.

Генри Минцберг

Генри Минцберг получил известность в 1973 г., когда он выполнил скрупулезное документирование ежедневной жизни пяти руководителей в разных организациях, попросив их вести дневник и записывать свои дела. Он подозревал, что то, что, как считают руководители, они делают, радикально отличается от того, что они фактически делают.

Г. Минцберг понял, что опрос руководителей будет ненадежной методологией: расспросы руководителей об их работе приведут к стандартным, почти как в учебниках, ответам, подчеркивающим, что управление сводится к планированию, контролю, организации и наблюдению за общей картиной. В этой связи по причине слишком большой заинтересованности руководителей в том, чтобы соответствовать требованиям, их можно рассматривать как рациональных плановиков.

Исследование Г. Минцберга показало ему другую картину, отличную от той, в которую руководители, казалось бы, верили сами. Пять руководителей тратили основную часть своего времени на будничные проблемы, перескаки-

вая от одного разговора к следующему, и едва ли могли сосредоточиться на каком-то одном вопросе в течение длительного времени; большинство взаимодействий происходило на несистемной основе, проблемы разбирались по мере их возникновения, переключение внимания происходило примерно каждые 10 мин. Руководство осуществлялось на основе здравого смысла и интуиции. Если говорить коротко, то руководители не вели себя как рациональные инженеры – они играли различные роли и часто импровизировали.

Благодаря идеям, заставляющим задуматься, и увлекательной манере излагать мысли Г. Минцберг и сегодня остается одним из самых ярких исследователей в области стратегического управления. В серии работ Г. Минцберг обрушился с критикой на консервативное стратегическое мышление. В 1990 г. Г. Минцберг [54] опубликовал критику основных положений теории стратегии во влиятельном журнале *Strategic Management Journal*, спровоцировав И. Ансоффа [11] на ответ.

Г. Минцберг перевернул формулу Чандлера о том, что структура должна соответствовать стратегии. Организация, ее устройство, культура и властные игры – все эти факторы вносят вклад в формирование стратегии, а не наоборот. Организацию следует рассматривать в первую очередь как арену местной политической жизни и споров, порождающих расхождения и конфликты. Таким образом, местные заинтересованные стороны стремятся сформулировать и мобилизовать стратегию для продвижения того, что для них желательно. Зачастую такие желания довольно ограниченные: расширить свое влияние, уменьшить влияние врагов в организации, заключить союзы с предпочтительными друзьями или врагами своих врагов. Стратегия полезна для решения этих задач, поскольку она обеспечивает легитимизирующее обоснование, своего рода камуфляж. Если вы способны обосновать свои действия с точки зрения стратегии, то они с большей вероятностью будут расцениваться как легитимные, даже если сами эти действия могут включать в себя завуалированную повестку дня [54].

Г. Минцберг утверждал, что стратегическое планирование стало тейлоризированным и механическим занятием, при котором системы планирования соряют данными и прокладывают путь к будущему. Возник парадокс: в то время как планирование включало в себя анализ данных, спонтанная стратегия была основана на синтезе, творческом и нешаблонном мышлении, сведении вещей воедино, использовании грандиозных стратегических планов в качестве маскировки. Г. Минцберг [55] пошел еще дальше и заявил: планирование противоположно стратегии. Специалисты по планированию и средства, имеющиеся в

их распоряжении, плохо подготовлены для того, чтобы решать стратегические задачи. Действовать стратегически зачастую означает совершать нечто прямо противоположное формальным планам.

Кроме того, Г. Минцберг утверждал, что практически все тексты, посвященные разработке стратегии, изображают ее как преднамеренный процесс, в рамках которого мы сначала думаем, а потом действуем. «Мы формулируем, а затем реализуем. Данная последовательность кажется абсолютно разумной» [53]. Мышление рассматривается как прерогатива и специальная задача для команды руководителей высшего звена. Опять же Г. Минцберг говорит: «Представление о том, что стратегия – это нечто, происходящее где-то вдалеке от рутины повседневной деятельности организации, является одним из величайших заблуждений традиционного менеджмента. И это объясняет многие из самых серьезных неудач в деловой и государственной политике, которые мы наблюдаем сегодня» [53].

Для стратегии имеет значение не что-то статическое, например ресурсы или знания, которыми обладает организация. Важно конкретное использование ресурсов и знаний, которое определяется не только на официальных совещаниях, но и на неформальных площадках, в ходе случайного взаимодействия в организации. По мнению Г. Минцберга, различие между формулированием стратегии, и ее реализацией уже не имеет значения: воплощение стратегии в жизнь не соответствует линейному формулированию стратегии. В действительности иногда стратегия может следовать за действиями, а не обуславливать их, и стратегия часто формулируется как запоздалая реакция на свершившийся факт. В качестве примера этого процесса часто приводится отчет Ричарда Паскаля [61] о выходе компании Honda на американский рынок мотоциклов. Стратегия в таких ситуациях в лучшем случае функционирует как история, которая может быть составлена так, чтобы соответствовать любым представляемым фактам. Таким образом, стратегия используется для того, чтобы легитимизировать путь, который уже был проделан организацией, вместо того, чтобы показывать, как этого добиться.

Модель Г. Минцберга. Г. Минцберг ввел в научный оборот понятия преднамеренной и развивающейся стратегии. Преднамеренная стратегия формулируется высшим руководством исходя из системы ценностей и требований процедуры стратегического планирования, т. е. полностью обдуманый процесс, исключаяющий всякие случайности. Однако в практике менеджмента часто возникают случайные, развивающиеся стратегии – «предпринятые одно за другим действия, которые со временем превратились в некоторую

последовательность или модель» [55]. Схематично данные виды стратегии изображены на рис. 2.1.

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

Парниковая модель формирования стратегии.

1. Есть только один стратег, и этот человек – исполнительный директор (другие менеджеры могут принимать участие в отдельных операциях; планы-вики обеспечивают поддержку).

2. Исполнительный директор формулирует стратегии в процессе сознательного, контролируемого мышления – во многом это напоминает процесс выращивания помидоров в теплице, их сбора и отправки на рынок.

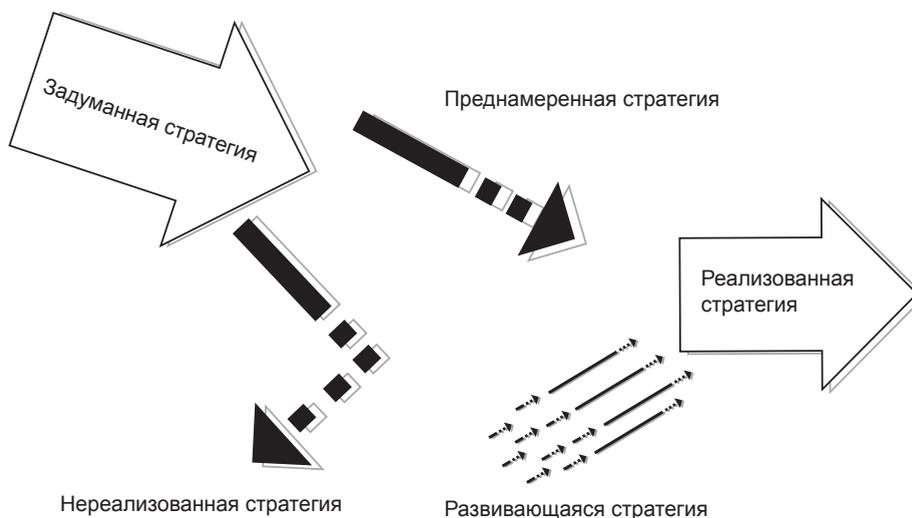


Рис. 2.1. «Преднамеренные» и «развивающиеся» стратегии по Г. Минцбергу [55]

3. После того как стратегии выйдут из этого процесса сформировавшись, необходимо окончательно с ними определиться, точно так же, как собирают и отправляют на рынок зрелые помидоры.

4. Эти четко выраженные стратегии впоследствии реализуются официальным образом (что включает в себя разработку необходимых финансовых смет и программ, а также создание соответствующей структуры).

Концепция возникающей спонтанно, развивающейся стратегии открывает дорогу к стратегическому обучению, поскольку она признает право и способность организации на эксперимент. «Можно взять одно простое действие, наладить обратную связь, и процесс будет продолжаться до тех пор, пока организация не остановится на модели, которая станет ее стратегией. Каждая попытка влияет на следующую, что приводит к определенному набору рецептов, – и в итоге все заканчивается одним грандиозным банкетом!» [5].

При этом развивающиеся стратегии, которые возникают спонтанно (стихийно), могут формироваться не в центре, а на периферии организации, т. е. на нижних уровнях иерархии.

Такую модель Г. Минцберг назвал «полевой моделью формирования стратегий» [5].

Полевая модель формирования стратегий.

1. Создание стратегий не имеет ничего общего с выращиванием помидоров в теплице, они растут, как сорняки в саду. Другими словами, процесс формирования стратегии может обходиться безо всякого контроля; иногда важнее дать модели возможность развиваться, нежели преждевременно навязывать ей искусственный уход. Теплица, если это необходимо, подождет.

2. «Ростки» стратегий могут пустить «корни» где угодно, практически везде люди имеют и возможности для обучения, и обеспечивающие его ресурсы. В определенных случаях столкнувшись с благоприятной возможностью индивид или группа лиц неосознанно создают свою собственную схему действий, прецедент... Случается и так, что действия накладываются на стратегию путем взаимного приспособления – иногда это происходит шаг за шагом, иногда спонтанно. И... внутреннее окружение может навязывать шаблонные действия ничего не подозревавшему коллективу. Дело в том, что организации далеко не всегда планируют конкретные места «всплытия» стратегий, полностью «доверяясь» естественному ходу событий.

3. Постепенно такие «частные» схемы действия становятся коллективными, распространяются на организацию в целом, приобретают характер стратегии. Нередко сорняки заполняют собой весь огород, и полезные расте-

ния могут просто исчезнуть. Аналогичным образом спонтанно возникающие стратегии иногда вытесняют стратегии преднамеренные. Конечно, что такое сорняк, как не растение, которого не ждали? Но при изменении перспективы может случиться так, что спонтанная стратегия, как это бывает с сорняком, станет тем, что ценится особо высоко (так, европейцы в восторге от салата из одуванчиков – растения, которое американцы считают зловреднейшим).

4. Процессы «размножения» могут быть сознательными, а могут и не быть; точно так же, как ими можно управлять, а можно и не управлять. Процессы, при которых изначальные схемы действий пробивают себе дорогу в организации, не обязательно должны быть сознательно преднамеренными – ни для официального руководства, ни для неформальных лидеров. Схемы могут просто распространяться посредством коллективной деятельности, точно так же как размножаются растения. Разумеется, менеджмент имеет возможность управлять процессом распространения признанных ценными стратегий (точно так же, как садовник избирательно разводит растения).

5. Новые постоянно возникающие стратегии проникают в организацию во время перемен, прерывающих периоды наибольшей последовательности. Или, выражаясь проще, организации, подобно огородам, могут принять библейскую заповедь о том, что есть время для сеяния и есть время для сбора плодов (хотя иногда они могут пожинать то, что и не собирались сеять). Отрезки конвергенции, когда организация эксплуатирует доминирующие, укрепившиеся стратегии, прерываются периодами дивергенции, во время которых она экспериментирует и, следовательно, воспринимает новые стратегические темы...

6. Управление стратегическим процессом означает осознание появления стратегии, ее оценку и умение в случае необходимости предпринять корректирующие воздействия. «Вредный сорняк лучше всего вырвать с корнем сразу же, как увидишь. Но если появляются сомнения в том, сорняк это или растение, способное приносить плоды, то лучше всего понаблюдать за ним – возможно, вы даже примете решение построить теплицу. Управление в этом контексте означает создание особого климата, в котором смогут развиваться самые разные стратегии... и наблюдение за их ростом. Не следует спешить вырывать из земли неожиданно вытянувшийся стебель... Кроме всего прочего, менеджеры должны уметь выбирать момент, когда для поддержания внутренней оперативности следует воспрепятствовать изменениям, а когда, ради внешней адаптации, содействовать им. Другими словами, необходимо чувствовать, когда пришла пора воспользоваться созревшим урожаем стратегий, а когда попытаться заменить их новыми сортами...» [7].

Г. Минцберг предупреждает, что очень немногие стратегии, если таковые вообще есть, являются полностью преднамеренными или исключительно развивающимися. Вместо этого стратегии, вероятнее всего, обладают свойствами обоих типов. Развивая эту идею, Г. Минцберг и Дж. Уотерс [57] составили таксономию, основанную на относительной степени преднамеренности и спонтанности, присущей стратегии.

1. *Запланированная стратегия.* Она характеризуется формальным планированием, четкими и однозначными целями. Стратегия широко разъясняется руководителями высшего звена и тщательно претворяется в жизнь. Это «преднамеренная» стратегия. Классические подходы к стратегическому управлению, например, подход к стратегии по И. Ансоффу, будут следовать по этому пути. При этом подходе выработка стратегии является жестко контролируемым процессом.

2. *Предпринимательская стратегия.* Она предполагает, что предприниматель формулирует стратегическое видение. Для нее характерны ясно выраженные намерения и видение будущего, однако она может быть приостановлена или изменена по прихоти предпринимателя. В целом это «преднамеренная» стратегия, и она жестко контролируется предпринимателем.

3. *Идеологическая стратегия.* Идеологизированные организации, например экстремистская политическая организация или террористическая группа, часто будут иметь ярко выраженную культуру, которая объединяет субъектов организации в сообщество, преследующее определенный набор целей. Такие цели часто утопичны и служат источником вдохновения для членов организации. Идеологическая стратегия в целом является преднамеренной, обычно она определяет методы, а также цели.

4. *Зонтичная стратегия.* Ее можно наблюдать в тех случаях, когда организация включает в себя ряд различных заинтересованных групп и существует в условиях неопределенности. Старшие стратеги определяют широкие границы, позволяющие другим принимать стратегии в этих границах по своему усмотрению. Зонтичная стратегия является одновременно и преднамеренной, поскольку она ставит обобщенные цели, и развивающейся, поскольку позволяет экспериментировать при реализации этих целей. В процессе реализации цели зачастую могут меняться. В качестве примера зонтичной стратегии Г. Минцберг и Дж. Уотерс приводят NASA образца 1960-х гг., когда американское космическое агентство пыталось «высадить человека на Луну». Эта стратегия намного менее контролируется, чем предыдущие три примера.

5. *Процессная стратегия.* В этом случае центральное руководство организации контролирует процесс, посредством которого формулируется стратегия и назначаются люди, ответственные за ее реализацию. Однако содержание стратегии определяется по усмотрению тех, кто ее разрабатывает. Примером может служить организация с разветвленной структурой, где отдельным подразделениям разрешается формулировать собственные стратегии, однако с использованием установленного процесса для составления своей стратегии.

6. *Несвязанная стратегия.* В данном случае часть организации, обладающая значительной автономией, может разрабатывать собственную стратегию. С позиции группы, разрабатывающей стратегию, она может быть преднамеренной или развивающейся, хотя с точки зрения организации разработка такой стратегии всегда спонтанна.

7. *Консенсусная стратегия.* Эта форма выработки стратегии, как правило, развивающаяся. Согласованный консенсус возникает из обсуждений между различными заинтересованными группами внутри организации. Такая форма выработки стратегии влечет за собой переговоры и создание атмосферы решения конкретной проблемы в организации.

8. *Навязанная стратегия.* Это когда стратегию организации определяет внешняя влиятельная группа или внешнее событие. Примером может служить наложение Международным валютным фондом обязательств по сокращению бюджета на национальное правительство. Для конкретного правительства навязанная стратегия является по своему характеру развивающейся, хотя впоследствии она может стать предметом заранее спланированного намерения со стороны организации.

Восемь видов стратегий, сформулированных Г. Минцбергом и Дж. Уотерсом, не претендуют на то, чтобы являться исчерпывающими. Скорее, они иллюстрируют различия между преднамеренной и развивающейся стратегией. Преднамеренная стратегия сосредоточена на следовании определенному направлению и жестком контроле за реализацией стратегии, тогда как развивающаяся стратегия больше озабочена адаптацией к обстоятельствам и стратегическим обучением. Как полагают Г. Минцберг и Дж. Уотерс [57], стратегии, вероятно, совмещают в себе преднамеренные и спонтанные характеристики, хотя некоторые из них, например запланированные стратегии, более выражено преднамеренные, тогда как другим, например навязанной стратегии, неотъемлемо присуща спонтанность.

По мнению Г. Минцберга и А. Макхью [56], формирование стратегии в некоторой степени является результатом спонтанной конвергенции с учас-

тием различных действующих субъектов. Р. Бургельман [21] полагает, что лучшей является та стратегия, которая извлекает преимущества из стратегических обсуждений, позволяющих проводить внутренние эксперименты «снизу вверх».

Пять ошибок стратегического управления по Г. Минцбергу. Критический взгляд Г. Минцберга [55] на намеренное стратегическое планирование выявляет пять ключевых допущений, которые обычно связывают с его именем. Он обращается к этим пяти допущениям, потому что они широко распространены, но при этом, как он утверждает, глубоко ошибочны.

1. *Формализация*: стратегические выводы должны быть выражены в виде формальных концепций. Процессы, которые приведут к успеху стратегии, могут быть четко определены, просчитаны наперед и должны быть четко выраженными.

2. *Отстраненность*: система отвечает за мышление и разработку стратегий, которые остается «всего лишь» воплотить в жизнь. Подразумевается разделение между мышлением и действием, между стратегией и ее реализацией, между стратегическим планированием и текущей деятельностью. Руководство действует на расстоянии, опираясь на удаленное управление, перемещение и сокращение.

3. *Разделение труда*: руководство (голова) думает, а организация (тело) как корпоративный орган должна быть или проинформирована о стратегических планах, или сформирована в соответствии с ними. По завершении формулирования плана возникает дополнительная проблема – его реализация или простое исполнение.

4. *Количественная оценка*: процесс разработки стратегии определяется «объективными фактами», включающими количественные показатели организации и среды, в которой она работает. Знание этого является и должно быть «объективным».

5. *Предопределенность*: контекст, в котором разрабатывается стратегия, является стабильным, опирается на объективные данные и предсказуемое положение дел. Стратегический план – это средство предсказания будущего развития событий и прогнозирования предстоящих изменений.

Для Г. Минцберга эти пять аспектов традиционных подходов к стратегии глубоко проблематичны, поскольку они чрезмерно рационализируют процесс разработки стратегии. Он придерживается другого подхода к стратегии, опирающегося на традиции анализа, первопроходцами которого стали такие исследователи, как К. Линдблом [48] и М. Коэн с коллегами [25].

С этой альтернативной точки зрения разработка стратегии представляется менее рационально упорядоченным и более фрагментированным процессом, который происходит с течением времени, в разных местах и с разными участниками в виде серии последовательных и дополняющих друг друга решений. Это связано с большим количеством неформальных процессов, включая переговоры и определенную долю случайности, поскольку проблемы в данном случае определяются с точки зрения доступных решений.

Дж. Куинн [67] определял стратегию как процесс «логического инкрементализма». Действия и события развиваются поэтапно, и сознательная стратегия медленно возникает и изменяется в рамках подвижного, но контролируемого процесса. Г. Минцберг [52] придерживался взглядов, тесно связанных с воззрениями Дж. Куинна. Г. Минцберг [54] отмечал, что в условиях нестабильной внешней среды с высокой степенью неопределенности процесс определения стратегии с большой долей вероятности превратится в неупорядоченный и экспериментальный процесс. Он будет иметь восходящую направленность и характеризоваться стремлением получить ценную информацию о понимании стратегии, которой обладают сотрудники. То, что стратегия вытекает из головы, может быть просто мифом; в реальности тело является не инертным реле, а активным субъектом. Основой для будущей стратегии может служить практика, а также недостатки и возникающие идеи. В действительности практическая реализация становится частью процесса формулирования стратегии.

Большинство менеджеров не являются стратегами, как полагает Г. Минцберг [51]. Они сосредоточены на настоящем моменте, стремятся к осязаемости и непосредственности, вместо того, чтобы рассуждать абстрактно или в более долгосрочной перспективе. В основном они становятся универсалами, даже если начинают как узкие специалисты. Будучи универсалами, они в значительной степени полагаются на то, что слышат от людей, с которыми общаются, поскольку им приходится иметь дело с различными фрагментированными и неоднородными задачами, возникающими здесь и сейчас.

Стратегия редко воплощается в форме рационального планируемого процесса, каким она иногда стремится казаться. Там, где присутствует рациональное планирование, оно способствует бюрократизации, а не инновациям. Новаторство как суть стратегии вытекает из погружения в беспорядочные детали повседневной жизни организации и из способности размышлять над процессом, в процессе, вырабатывать спонтанные стратегии, которые формируются вокруг реальных, а не запланированных, непредвиденных обстоятельств в ходе организационной деятельности.

Пять составляющих стратегии по Г. Минцбергу. В 1994 г. Г. Минцберг предложил заменить формализацию, отстраненность, разделение труда, количественную оценку и предопределенность пятью составляющими стратегии [55].

1. *Планирование* стратегии производится до совершения действий, к которым она применяется. Она разрабатывается преднамеренно, с определенной целью: она телеологична в том смысле, что направлена на воплощение в жизнь определенной цели. Хотя у генералов обычно есть планы сражений, они редко придерживаются их по ходу битвы; они изменяют свои действия, и их план – за счет спонтанных стратегий – формируется врагом в той же мере, в какой и специалистами по планированию. К сожалению, многие организации не отличаются такой гибкостью, какая свойственна многим генералам – они придерживаются плана на том лишь основании, что это план, хотя он уже давно должен был быть перестроен. Одна из причин заключается в том, что многие планы формулируются на большой дистанции – буквально и метафорически – от арены действий. Предполагается, что этот план будет задуман на высоком уровне и развернут в нисходящем направлении, распространившись на все области деятельности организации. Высокие и могущественные концепции часто сопряжены с приятными фантазиями о контроле и предсказуемости, однако на практике они редко выживают в условиях суматохи и неразберихи, царящей в некоторых отдаленных уголках корпоративной империи.

2. Создание *шаблонов*, как правило, является формой ретроспективного постижения, когда путь, который разворачивается, возможно, несколько случайным и непоследовательным образом, осознается вне зависимости от того, был ли он проделан сознательно или нет. Путь определяется логикой, с которой он возник и был пройден. Недаром специалисты в области общественных наук говорят о так называемой зависимости от ранее выбранной траектории; лучше всего направление для будущего предскажет направление в прошлом.

3. *Позиция* характеризует место, занимаемое организацией в той среде, где она работает. Представьте себе поле битвы и войска, занявшие командную позицию – хребет, укрепление или участок для высадки морского десанта. Если вы удерживаете командную позицию, то конкурентам (или врагам) намного труднее нанести вам поражение. Позиция имеет не только военные ассоциации, она также может относиться к экологическому или экономическому контексту. Компания может занимать нишевую позицию в бизнес-среде, например, в качестве эксклюзивной марки или производителя специализированных товаров или услуг – небольшой, уютный и оригинальный отель или магазин

модной одежды с уникальным, индивидуальным дизайнерским ассортиментом, который не представлен в торговых центрах и в сегменте массового рынка. Или, если определять в экономических терминах, позиция может служить идеальной нишей, поскольку она позволяет компании получать прибыль за счет позиционирования конкретной продукции на конкретном рынке, для которого она идеально подходит. Несмотря на ограниченный индийской элитой рынок для автомобилей Maserati или Bentley, у Tata Nano будет намного более емкий рынок среди массового потребителя.

4. *Точка зрения* означает укоренившиеся способы видения, например такие, как инженерная культура, присущая компании Hewlett-Packard, или акцент на эффективности производства в компании McDonald's. Призма, через которую рассматривается тот или иной объект или явление, определяет сущность этого объекта или явления, а не какие-либо объективные качества его самого. Если смотреть на вещи через призму известных цифр, рационального анализа и экстраполяции будущего на основании прошлого, то вряд ли удастся заглянуть далеко вперед. Чтобы заглянуть в будущее, нужно смотреть в него через призму воображения. Стратегия, основанная на доказательствах, очень хороша, но она редко приводит к прорывным инновациям. Ментальные модели, которые формируют призму, через которую мы смотрим на явление, определяют характер этого явления – они не просто раскрывают его таким, как оно есть, а конституируют его таким, как оно воспринимается. Точка зрения делает предметы и явления естественными и правильными. Она обеспечивает буквальное представление о способах традиционного для нас восприятия вещей. Таким образом, в более широком смысле точка зрения в области стратегии обеспечивает ментальную рамку или когнитивную структуру для способов, посредством которых мы воспринимаем то, что считаем реальным.

Точка зрения на те или иные вещи часто означает, что мы применяем парадигму – традиционно признанный и обоснованный способ видения – к конкретному вопросу.

5. Стратегию можно рассматривать как маневр, призванный нанести удар сопернику: часто это что-то неожиданное или непредвиденное, например манёвр Саудовской Аравии, направленный на то, чтобы дестабилизировать цены на нефть в целях препятствования инвестициям в американскую отрасль добычи нефти с применением технологии гидравлического разрыва пласта.

Г. Минцберг отдает предпочтение модели разработки стратегии с нуля. Первоначально, по его словам, стратегии растут «как сорняки в саду, их не вы-

ращивают, как помидоры в теплице» [53]. Есть такая итальянская басня: глава семьи, крестьянин, на смертном одре рассказывает своим ленивым сыновьям, что в его земле закопано сокровище. После его смерти они начинают искать его и копать землю тут и там. Они не нашли сокровища, но косвенно создали его, потому что подготовили почву для посева и выращивания сельскохозяйственных культур. Как полагает Г. Минцберг, именно так могут возникать стратегии. Стратегия может войти куда угодно, новые идеи способны прижиться в любой точке организации, если для этого будут подходящие ресурсы. Как только стратегия органично распространяется по всей организации, она становится коллективным шаблоном поведения. Задача руководства – возделывать и обеспечивать плодородную почву для идей.

Понимать стратегию таким образом, значит, видеть, как она зарождается с нуля, вместо того чтобы искать ее в верхних эшелонах организации. Стратегия начинается снизу и направлена вверх, она получает поддержку и энергию в результате каждодневной работы членов организации и противостоит высокопарным планам, написанным топ-менеджерами во время отдыха в каком-нибудь причудливом месте. Этим планам довольно сложно не подпитывать тщеславие своих авторов, одновременно демонстрируя, что они не связаны с более прозаичными проблемами бизнеса или организации.

Неудивительно, что идеи Г. Минцберга вызвали довольно большой резонанс в сфере теории стратегий. Некоторые интерпретировали их как «гуманизацию» в области стратегии (например, [64]). Люди как субъекты действия вдруг снова стали важны, как и то, каким образом они осмысливают сложные условия внешней среды. Стратегия перестала быть расчетом, а стала своего рода командным видом спорта, в котором базовые правила игры регулируют маневры отдельных игроков, в то время как они пытаются переиграть своих соперников.

Методы Г. Минцберга. Г. Минцберг внимательно следил за действиями руководителей и за их объяснениями того, что они делают. Кажется очевидным, что идеи Г. Минцберга находились под влиянием исследовательского подхода, популяризированного Глейзером и Штраусом [37], которые впервые придумали идею спонтанной теории. В теории спонтанности понимание не формируется априори в соответствии с планом. Вместо этого исследователь стремится понять повседневные термины и теории, используемые в конкретной обстановке. Открытие происходит за счет непосредственного контакта с пониманием субъектами ситуаций, в которых они находятся. Таким образом, возникает смысл, который субъект придает ситуации [42].

Стратеги могут подумать, что стратегия вытекает из планов и моделей, которые они создают, но на самом деле она постоянно интерпретируется и обсуждается, дорабатывается и преобразуется посредством повседневных действий. Стратегические результаты формируют не только стратеги, но и те, кто сопротивляется стратегии. Планы редко способны предсказать такие преобразования.

Г. Минцберг предположил, что для понимания стратегии нам необходимо понять категории и концепты, используемые стратегами для разбора и обсуждения ее интерпретации в ходе последующих дискуссий и доработок.

Источником некоторых из этих категорий и понятий может быть образование стратегов по программе MBA в области моделей рационального планирования, портеровского анализа или ресурсно-ориентированного подхода (РОП). «Мы должны оставлять за скобками любое априорное допущение относительно того, что эти модели являются буквальными или эмпирически реалистичными. Вместо этого мы должны смотреть на то, как они используются на практике теми, кто их применяет. Важно то, какую практическую ценность они имеют, и какие результаты создают. Нам не следует считать, будто эти модели соответствуют реальности или любому существующему положению дел. Однако они могут помочь в выявлении истин, которые им соответствуют» [53].

Подход Г. Минцберга предполагает, что стратеги разрабатывают стратегию, полагаясь на инструменты стратегического мышления, с которыми они работают. Если мы хотим понять стратегию, то нам следует понять те инструменты, с помощью которых она была составлена или подготовлена. Однако поскольку смысл формируется в условиях сложной разворачивающейся реальности, стратегия возникает не просто из базового набора теорий и инструментов, но и из того смысла, который им придается, потому что на практике она постоянно переопределяется, перестраивается и пересматривается. Стратегия – это форма согласованного порядка или, лучше сказать, согласованного упорядочивания, что подчеркивает активный аспект.

Обоснованная теория Г. Минцберга началась с пристального наблюдения и этнографического анализа поведения руководителей на работе. В отличие от почти всех предшествующих мыслителей, обращавшихся к теории стратегии, он не предписывал, какой должна быть стратегия, а описывал, как она действительно возникает на практике. Г. Минцберг – не единственный значимый теоретик в области стратегии, кто акцентировал внимание на процессе и возникновении; Эндрю Петтигрю также подчеркивал процессный характер

стратегии и то, насколько стратегия зависит, скорее, от практического воплощения, чем от задумки. К процессному подходу Э. Петтигрю добавил внимание, уделяемое контексту.

Эндрю Петтигрю и процессные подходы

Один из самых важных вкладов в понимание теории стратегии как процесса внес ученый из Соединенного Королевства Эндрю Петтигрю, который в настоящее время работает в Бизнес-школе Саид Оксфордского университета. В 1985 г. Э. Петтигрю написал известную книгу под названием *The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI* («Пробуждающийся гигант: преемственность и изменения в компании ICI»). Э. Петтигрю стал основоположником процессной школы организационных изменений, которая развивается на протяжении уже более 30 лет. Предложенные Э. Петтигрю концептуальные рамки, которые получили широкое применение, сосредоточены на трех ключевых аспектах стратегических изменений. Первый аспект относится к *содержанию* выбранной стратегии («в чем заключается изменение»); второй – это *процесс* и управление изменениями («как») и, наконец, *контекст*, в котором разворачивается стратегия («почему»). Данный подход проиллюстрирован на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Процессуальные рамки по Э. Петтигрю [63]

Для Э. Петтигрю процессное измерение («как») связано не только с формальными процедурами, практикой и действиями, которые разворачиваются для обеспечения стратегических изменений, но и с влиянием политических и властных отношений, которые в конечном счете формируют общий процесс. Для Э. Петтигрю изменения с течением времени обуславливают не только формулируемая стратегия, но и то, что власть и политика направляют развитие стратегии или сопротивляются ей. Связь между формулированием и реализацией является их взаимосвязью во времени.

Э. Петтигрю руководил целой командой британских ученых, специализирующихся в области стратегии, которые в 1980-х гг. проводили исследования в Центре корпоративной стратегии и изменений (CCSC) в Бизнес-школе при Уорикском университете. Этот центр сосредоточился на объединении скрупулезных исследований конкретных организационных контекстов с подходами к процессу выработки стратегии. В центре внимания были изменения, происходившие в компании ICI в течение длительного периода времени. Э. Петтигрю стремился понять, почему довольно похожие между собой инициативы по изменению приводят к разным результатам в организации. Э. Петтигрю нашел ответы на свой вопрос, изучив историю, контекст и процессы в компании ICI.

Внимание Э. Петтигрю к процессу было критикой более статичных подходов. В понимании Э. Петтигрю и его коллег содержание конкретной стратегии является результатом процесса разработки стратегии. Данный процесс определял результат посредством схем доминирования, легитимизации когнитивных карт и определенной организации взаимодействия. Следовательно, чтобы разработать более совершенные стратегии, необходимо создать более эффективный процесс выработки стратегий. Сосредоточение внимания на стратегическом процессе означало отказ от линейного, рационалистического шаблона стратегии, а вместо этого – отслеживание сложной и динамической эволюции стратегических мыслей и того, как они меняют организацию.

Э. Петтигрю делал акцент на времени. С течением времени организации, которые не учатся и не развиваются, перестают существовать. Изменение является необходимым аспектом существования организации. Ни одна организация не остается неизменной, а стратегия служит способом организации изменений в желаемом ключе. Э. Петтигрю рассматривал стратегию организации в качестве результата процесса, интегрированного в контекст, развивающийся с течением времени. «В этом контексте связь между формулировкой и реализацией не является линейным процессом мышления, планирования, действия и пересмотра, но обусловлена сложной и спонтанной темпоральностью, которая постоянно повышает качество действий, а также этапом процесса, на котором

они предпринимаются. Следовательно, понимание стратегических изменений означает понимание их изменяющегося значения по мере их возникновения, оно определяется и переопределяется различными субъектами действия и заинтересованными сторонами на протяжении времени. То, какие определения ситуации считаются превалирующими, всегда является следствием политики и властных отношений внутри организации. Только подробные ситуационные исследования и конкретные бизнес-истории в сочетании с вниманием стратега к деталям помогут действительно понять стратегию как поток и процесс» [63]. Таким образом, Э. Петтигрю превосхитил концепцию стратегии как практики.

Самообучающиеся организации

По словам Г. Минцберга и Э. Петтигрю, изменения повсеместны, и происходят они в результате сдвигов в идеях, трудовых ресурсах, на рынках и в общем контексте. Быстро меняющиеся технологии, гиперконкуренция и глобализация ускоряют темп изменений: они вынуждают организации учиться на опыте, быть устойчивыми и стремиться управлять изменениями. Вместо того, чтобы просто организовать стратегическое подразделение или назначить на роль лидера стратегически мыслящего руководителя, *самообучающиеся организации* ведут себя стратегически в целом. Вместо того, чтобы пытаться предугадать будущее, самообучающиеся организации готовятся к будущим вызовам, которые невозможно обобщить в аккуратных отчетах о стратегии. Подготовленность заменяет предсказуемость в качестве стратегического императива.

Самообучающаяся организация способна управлять знаниями. Знания трудно централизовать: например, превосходное исследование работы специалистов по ремонту фотокопировальных машин, проведенное Дж. Орром [60], показало, что для ремонта неисправных машин требовались знания, сотрудничество и импровизация на местном уровне. Простое сообщение об ошибке, высвечивающееся на дисплее машины, которое огорчает пользователей и требует специалистов по ремонту, не передает достаточной информации для быстрого и простого решения проблемы. Скорее, специалист по ремонту должен полагаться на коллективно накопленный опыт и нарратив, чтобы понять, как устранить неисправность. Знания, которыми делились ремонтники, были распространены по всей организации и были представлены в виде неформализованного знания, не зафиксированного документально.

Когда команда по НИР занимается совершенствованием конкретного подхода или метода, она участвует в *одноконтурном обучении*.

Несмотря на важность знаний, полученных в результате одноконтурного обучения, они не обязательно являются стратегическими. Это может быть обучение, сосредоточенное в большей мере на повышении показателей эффективности и достижении операционной эффективности, или обучение, которое происходит в заданных рамках, когда параметры заранее определены, а в учебном процессе основное внимание уделяется тому, как оптимизировать (максимизировать или увеличить) свои возможности в данных рамках.

Двухконтурное обучение является более стратегическим. Выражаясь метафорически, одноконтурное обучение предполагает освоение компетенций, необходимых для достижения успеха в определенной игре, тогда как двухконтурное обучение требует мышления и выбора игры, участвовать в которой представляется наиболее целесообразным. Одноконтурное обучение касается действий в соответствии с правилами определенной игры. В противоположность этому двухконтурное обучение включает в себя изучение того, каковы реальные правила игры, и как их можно изменить, чтобы модифицировать игру или вообще сыграть в другую игру. Одноконтурное обучение сосредоточено на оптимизации поведения, направленного на решение проблем в данном контексте, тогда как двухконтурное обучение учит подвергать сомнению базовые допущения, убеждения и ценности, которые определяют контекст. По словам К. Аргириса и Д. Шона [12], когда обнаружение и исправление ошибок позволяет организации продолжать реализовывать свою текущую политику или достигать текущих целей, тогда этот процесс совершения ошибок и их исправления представляет собой одноконтурное обучение. «Одноконтурное обучение можно сравнить с термостатом, который умеет определять, когда слишком горячо или слишком холодно, включая или выключая режим нагрева. Термостат способен выполнять эту задачу, потому что он может получать информацию (о температуре в помещении) и предпринимать корректирующие действия. Двухконтурное обучение происходит тогда, когда обнаружение и исправление ошибок включает в себя изменение базовых норм, политик и целей организации» [12].

Двухконтурное обучение является основной организационной способностью, необходимой для создания развивающейся стратегии. Двухконтурное обучение требует стратегических изменений: оно ставит под сомнение основные допущения и убеждения, которых придерживается организация. Таким образом, склонность к обучению создает способность, позволяющую разрабатывать стратегии, формирующие организацию.

Известный антрополог Грегори Бейтсон [15, 17] выделял еще один вид обучения, который он назвал *дейтеро-обучением*.

Дейтеро-обучение происходит посредством взаимодействия: «в ходе взаимодействия невозможно не общаться» [17]. Дейтеро-обучение не обязательно приводит к организационному или индивидуальному совершенствованию, поскольку адаптация иногда может принимать негативную форму. Возможно формирование во многом бессознательных привычек, которые действуют так, как если бы будущие контексты содержали одни и те же закономерности, являясь не требующим доказательства и самореализующимся пророчеством [15, 16]. Именно такое дейтеро-обучение характеризует традиционные подходы к планированию; они исходят из допущения о том, что прошлое станет основой для будущего.

Во взаимодействии с другими людьми и физическими объектами личность воспринимает многочисленные обогащающие или изнуряющие стимулы. Дейтеро-обучение подразумевает, что люди узнают о контексте, в котором формируются, поддерживаются и изменяются эти стимулы. Благодаря повторяющемуся опыту с обогащающими его непредвиденными обстоятельствами индивиды учатся различать характерные закономерности в различных отношениях между ними и кем-то или чем-то и, таким образом, учатся адаптировать свое поведение, реагируя на эти закономерности [79].

Дейтеро-обучение, ориентированное на разрушение допущений, будет прерывистым, выражено когнитивным и сознательным. Такое обучение, часто называемое метаобучением, будет нацелено на определение и организацию того или иного направления организационного и индивидуального совершенствования. Подобное обучение может сопровождаться процессами планового обучения, которое создает и поддерживает организационные системы, установленные порядки, процедуры и структуры, посредством которых члены организации регулярно актуализируют свои знания, частично путем использования результатов мета-обучения в будущих сферах применения.

Развивающиеся стратегии не только стимулируют обучение в своих организациях. Они также формируют культуру организации и по возможности управляют ею. Фактически спонтанные стратегии полагаются на такие организационные культуры, в которых ценятся и практикуются любопытство и инновации.

Стратегия и культурные процессы

Степень, в которой организации способны учиться на опыте, в значительной мере определяется культурой. Организациям, которые дорожат установленным распорядком и рациональными планами, будет намного сложнее разрабатывать спонтанные стратегии, следить за ходом процесса, импровизи-

зировать при необходимости по мере развития событий. В тех случаях, когда элита организации привносит в нее унифицированную культуру, обычно такую, которая интегрирована в их интересы, они с меньшей вероятностью будут внимательны к возможностям обучения на опыте. Они формируют ограниченное восприятие организации и ее реалий.

Эдгар Шейн [70] определяет *культуру* как глубинные, базовые допущения и убеждения, которые разделяют члены организации.

Культура, как правило, плюралистична, часто фрагментарна и обычно возникает вокруг скопления конкретных проблем, поэтому обычно бывает так, что в любом отдельно взятом контексте существует множество организационных культур. Стратегическое значение культур заключается в их повсеместном влиянии на то, как члены организации понимают возможности и вызовы, как они справляются с проблемами и как они их обсуждают. Э. Шейн выделяет три уровня культуры.

Первый уровень представляет собой уровень артефактов, включая видимые организационные характеристики, например физическая структура зданий, их архитектура, униформа, дизайн интерьера и логотипы. Хорошим примером артефактов может служить игривый логотип Google, который меняется в важные даты, знаковая архитектура и дизайн Googleplex и мебель кампусного стиля, украшающая интерьер штаб-квартиры компании. Можно утверждать, что они имеют стратегическое значение, поскольку помогают создать расслабленный и игривый культурный контекст, способствующий поощрению плодотворных разговоров и новых идей [75].

Второй уровень, согласно Шейну, относится к явно выраженным ценностям. Они представляют собой невидимые грани культур, поскольку выражают нормы и убеждения, которых придерживаются сотрудники при обсуждении организационных вопросов. Примерами могут служить заявления о миссии и провозглашаемые ценности, такие как Don't Be Evil («Не будь злом») компании Google. Очевидно, этот уровень является предпочтительной «игровой площадкой» для стратега, когда он работает над стратегической миссией, видением и ценностями организации. Стратеги работают над созданием привилегированного пространства вокруг предпочтительных заявлений организации о явно выраженных ценностях, чтобы укрепить их и сделать конкретными.

Третий уровень культуры – наиболее влиятельный. Именно здесь, за артефактами и явно выраженными ценностями, сокрыты базовые допущения организации. Говоря словами Карла Э. Вейка, этот уровень включает в себя

когнитивные карты, которые структурируют способ, посредством которого мы интерпретируем мир [85]. Именно на 3-м уровне мы храним то, что считаем само собой разумеющимся и не хотим, не можем или не умеем подвергать сомнению. Не имея явного выражения, этот уровень подспудно определяет принятие решений и поведение. Эти глубинные структуры культуры труднее всего сформулировать, и на практике именно они оказываются наиболее влиятельными.

Развивающие стратегии зависят от всех трех уровней, особенно от третьего. С точки зрения культуры управление стратегией означает понимание и по возможности управление глубоко укоренившимися допущениями о сущности организации.

Учитывая, что культура так глубоко укоренена в организации, возникает вопрос: может ли стратег управлять ею на благо организации? Два консультанта компании McKinsey, Питерс и Уотермэн, дали окончательный ответ «да» на этот вопрос в своей книге *In Search of Excellence* (1982), которая способствовала выдвижению культуры в корпоративном анализе на первый план. На русском языке эта книга была издана под названием «В поисках эффективного управления», а не в буквальном переводе «В поисках совершенства». Послание Т. Питтерса и Р. Уотермана было простым: у успешных компаний превосходная культура. Превосходная культура обеспечивает выдающийся финансовый успех. То, что делает культуру превосходной, – это согласие с ее основными ценностями и постулатами, их широкое распространение внутри организации и деятельность в соответствии с ними [7].

С момента публикации книги *In Search of Excellence* концепция культуры стала рассматриваться в качестве основной для организационного анализа. Действительно, эта книга, наряду с одной или двумя другими не столь влиятельными, но все же важными трудами, как работы Т. Дила и А. Кеннеди [29] и Э. Шейна [70], часто воспринимается как инновация, которая сделала культуру популярной и востребованной темой как для консультантов, так и для менеджеров, подняв ее из относительно неизвестной для делового мира сферы, из сферы антропологии, где она в основном рассматривалась ранее.

Предполагалось, что если руководителю удалось сформировать сильную культуру, которая объединяет всех членов организации за счет общности убеждений и обязательств, то все остальное – высокий моральный дух, производительность и результативность – стратегически должно появиться как следствие этого. С этой точки зрения главная задача стратега заключается в том, чтобы сформировать сильную культуру, которая бы объединяла всех чле-

нов организации. В результате появился поток работ в области стратегического менеджмента, в которых доказывается связь между превосходной культурой и высокой производительностью (см., например, [39]). Сильные культуры, как утверждалось в них, обеспечивают конкурентное преимущество, которое делает организацию уникальной и успешной.

Относительно давно в дебатах, посвященных ресурсно-ориентированному подходу, Дж. Барни [13] поставил следующий вопрос: «Организационная культура: может ли она служить источником устойчивого конкурентного преимущества?» Его ответ заключался в том, что компании, культура которых имела три отличительные характеристики (ценность, редкость и невозможность подражания), могли достигать превосходных финансовых результатов. Однако Дж. Барни был менее оптимистично настроен относительно способности руководства создать такую культуру. Он доказывал, что только в силу того, что культуру компании нельзя спроектировать, она и может являться источником действительно устойчивого конкурентного преимущества. Если бы ее можно было спроектировать, она бы легко поддавалась имитации. И тогда каждая организация имела бы превосходную культуру. Разумеется, в таком сценарии не было бы конкурентного преимущества. Проще говоря, культура действительно имеет значение, но она не зависит от стратегов, которые находятся в поисках совершенства.

В то время как критика Дж. Барни укладывалась в логику ресурсно-ориентированного подхода к стратегии, профессор Стэнфордского университета Джоанн Мартин переосмыслила понимание культуры. В своей основополагающей книге по культуре [49] она утверждала, что культура может быть более дифференцированной и фрагментированной, чем предполагает функциональный подход к ней, предложенный Т. Питерсом и Р. Уотермэном. По их же мнению, сильная культура – это культура, которую разделяют члены коллектива, а то, что не является общим, не является частью культуры.

Отклонения от культурного идеала – общего набора убеждений и ценностей – рассматриваются как досадные, но редкие недостатки. Зачастую данный подход приводит к тому, что культура представляется как отражение предпочтений организационной элиты относительно того, каким должен быть этот общий набор убеждений и ценностей. Такое разделяемое членами коллектива понимание едва ли охватывает повседневную жизнь организации с ее установленным порядком и привычными способами понимания, преобладающими в различных сферах жизни организации на протяжении длительного времени, т. е. повседневную культуру организации.

Дж. Мартин [49] утверждала, что польза гомогенности сомнительна и что на самом деле организации более дифференцированы, например по гендерным, дивизионным или национальным признакам, чем предполагали теоретики в области стратегической культуры. Хотя указанные виды дифференциации относительно не подвержены времени и изменяются медленно, она также предположила, что культура может формироваться более сиюминутными способами, что автор называет фрагментацией. С точки зрения фрагментации культура не является ни явно согласованной, ни явно отвергаемой. По мере возникновения проблем вокруг них возникает культурный фокус, который рассеивается, когда проблемы теряют свою важность; новые проблемы порождают новые культурные формации. За душу организации сражаются противоречивые и вводящие в заблуждение культуры. Индивиды, вероятно, находятся в состоянии конкуренции культурных сценариев: они постоянно испытывают конкурирующее давление, заставляющее их идентифицировать себя и свою организацию с теми или иными конкурирующими представлениями о том, какая культурная идентичность является подходящей. Еще больше усложняет ситуацию тот факт, что фрагментированные культуры вовсе не обязательно заменяют единую, сильную и интегрированную культуру. Как утверждала Мартин, культуры всегда содержат элементы интеграции, дифференциации и фрагментации одновременно [49].

Ускользает ли это от внимания стратега? Хотя культура является ключевым понятием в рамках концепции спонтанной стратегии, средства управления ею ограничены. Культура действительно важна, но ее трудно, если не невозможно спроектировать.

Критика этой точки зрения аналогична той критике, которая может быть выдвинута в отношении работ Г. Минцберга: она оставляет энергичному стратегу мало возможностей для действий и сводит его задачу к созданию концептуальных рамок, в которых может возникнуть жизнеспособная стратегия. По крайней мере, в организации, которая усвоила культуру превосходных идей, может наблюдаться переход от их комфортного использования в качестве «погремушек» к общению и социализации, которые представляют и, как можно надеяться, создают неформальную культуру обучения.

Г. Минцберг и Э. Петтигрю сдвигают ось теории стратегии от экономики и количественного анализа в сторону когнитивного и качественного анализа. Каждый из них постулирует стратегию как ориентированный в будущее способ осмысления мира. Каждый подчеркивает роль повседневных знаний: Г. Минцберг считает важным для изучения теорий управления повседнев-

ный опыт руководителя; Э. Петтигрю рассматривает погружение в культуры менеджмента как необходимое условие для понимания того, каким образом стратегия возникает из местной политики. Это стало предпосылкой того, что стало известно как «создание смыслов».

2.2. Неоклассические процессные подходы к стратегическому менеджменту

Создание смыслов. В современной теории организации существует активно развивающееся течение, которое называется создание смыслов. Оно было разработано Карлом Вейком.

Хотя самого Вейка обычно не причисляют к теоретикам стратегии, его идеи очень хорошо согласуются с идеями мыслителей, придерживающихся процессного подхода. К. Вейк [85] определяет понятие «создание смыслов» как постоянное ретроспективное развитие правдоподобных образов, которые рационализируют то, что делают люди. Это не единично совершаемое действие, а постоянный процесс. Он характеризует спонтанную стратегию и по своей природе является политическим в силу того, что разные люди придают разный смысл, казалось бы, одним и тем же событиям, стратегиям или ситуациям.

Многие из концепций в области стратегии, которые встретились нам ранее, имеют тенденцию к организации по принципу «сверху вниз». Команда специалистов по стратегии использует, например, конкурентное позиционирование или ресурсно-ориентированный подход для разработки стратегии. Затем такая стратегия «развертывается». В идеале руководители среднего звена и остальная организация должны подчиняться любым изменениям, предлагаемым в новой стратегии. В конце концов, такая стратегия – результат работы экспертов.

Экспертная стратегия может иметь свои ограничения: верхние эшелоны организации не обладают монополией на мудрость. Действительно, создание смыслов, которое осуществляется без учета множества разных других способов поиска смыслов в организации, скорее всего, будет встречать сопротивление. Подспудно такое мнение присутствует в подходах к стратегии как Э. Петтигрю, так и Г. Минцберга. Оба подчеркивают центральную роль власти и политической активности для реализации стратегии.

Люди ищут смыслы точно так же, как они занимаются другими вещами. Их действия и процесс создания смыслов неизбежно переплетены между собой. В целом одна из функций стратегии как важного дискурса заключается в

том, чтобы легитимизировать определенные виды управленческих действий, в частности, планирование и прогнозирование, что является фундаментом для выполнения стратегических задач. Базовые допущения рациональности и планирования действуют как талисман, предотвращающий неожиданное благодаря определенным правилам, с помощью которых можно ориентироваться при совершении действий. Подобное планирование помогает организациям и стратегам в поиске смыслов или, как говорится в специальной литературе, позволяет им осуществлять процесс создания смыслов.

Многое из того, что происходит в организациях, влечет за собой непрерывный процесс создания смыслов, особенно в том, что касается стратегии. Существуют сигналы среды, подлежащие регистрации, принятию за основу действий и реакций, потоки данных и информации для интерпретации, политика для улавливания нюансов и ведения переговоров, сложные массивы различных знаний для устранения разногласий и содействия согласию.

Поиск смысла всегда осуществляется в конкретный момент времени с оглядкой на прошлое и экстраполяцией на будущее. С точки зрения стратегии наиболее значимым элементом процесса создания смыслов является то, что в результате этого процесса должен быть создан правдоподобный нарратив, сюжет, который будет убедительным для ключевых лиц. Весь стратегический смысл, как видим, находится под влиянием социального контекста.

Разумными, как правило, считаются такие значения, которые имеют социальную поддержку, получают консенсусное признание и обладают коллективной значимостью. Если другие люди считают, что определенная интерпретация разумна, то и вы, скорее всего, сочтете ее таковой. Учитывая, что профильное образование, гендерные аспекты и опыт предопределяют процесс создания смыслов, осуществляемый людьми, этот процесс будет варьироваться в зависимости от идентичности тех, кто его осуществляет. Например, различная идентичность членов организации с точки зрения региональных, профессиональных или дивизионных характеристик будет иметь большое значение для формирования различных моделей создания смыслов.

Создание смыслов включает в себя превращение отдельных признаков и черт в полноценные истории, как правило, таким образом, чтобы выборочно подкрепить первоначальную интуитивную догадку. Первоначальная связь между конкретным опытом и категорией, которая используется для придания ему осмысленности, превращается в более утвердительный диагноз посредством последовательного выборочного поиска подтверждающих

доказательств. В процессе придания осмысленности стратегии используют когнитивные карты – своеобразные наброски о том, что происходит, и кто есть кто, которые они извлекли из своего прошлого опыта. Таким образом, они проецируют прошлое на будущее. Создание смыслов включает в себя классифицирование, фрейминг, выявление сигналов, объединение и создание новых событий и ярлыков в попытке дать ответ на ключевой вопрос о том, каким должно быть стратегическое намерение [84, 85].

Человеческий разум взаимодействует с социальной и природной средой посредством коммуникации, в которой ключевую роль играют метафоры. Метафоры – это строительные блоки, которые формируют нарратив, используемый нами для выстраивания подобных взаимосвязей. Нарративы состоят из метафорических фреймов.

Фрейминг является результатом создания набора соответствий между ролями, организованными в нарративы, объединения нарративных структур во фреймы, объединения простых фреймов в сложные нарративы, связывания языковых семантических полей (родственных слов) с концептуальными фреймами, кадрирования фреймов в мозге с задействованием нейронных сетей, построенных на основе опыта – эволюционного и личного, прошлого и настоящего [22].

Знакомые метафоры помогают нам в построении социально доступных нарративных фреймов, к которым могут обращаться другие; и, таким образом, метафоры играют в стратегии ключевую роль.

Интерпретация руководителями сложных внешних сред – придание им смыслов – способна усиливать, а не контролировать потенциал стратегической неопределенности. Представьте себе футбольную команду со стареющими, но дорогостоящими звездами и Совет директоров этого футбольного клуба, который не понимает, что игроки, чьей популярности клуб обязан лояльностью и поддержкой толпы, блокируют возможности для обновления команды в будущем [74].

В сложном мире, где сосуществует множество сигналов, зачастую бывает трудно выделить то, что на самом деле важно. Действительно, статус событий и стимулов часто становится очевидным лишь в ретроспективе, что не очень полезно для перспективной стратегии! Подобно тому, как типичный читатель захватывающего остросюжетного романа может оказаться недостаточно внимателен к подсказкам, руководители могут не уделить должного внимания соответствующим сигналам и, как следствие, могут быть застигнуты врасплох, и, фигурально выражаясь, потерять сюжетную нить.

Каждый из нас постоянно осуществляет процесс создания смыслов, используя различные схемы и эмпирический инструментарий, чтобы понять, что происходит вокруг. Стратеги прибегают к разным способам создания смыслов, например к SWOT-анализу или PESTEL-анализу, матрице БКГ или конкурентному позиционированию. Если эти способы создания смыслов не учитывают вероятный процесс придания осмысленности, осуществляемый другими членами организации и участниками рынка, то вполне вероятно, что процессы реализации стратегии будут более чем обычно затянутыми и вызывающими разногласия.

Для К. Вейка и соавт. [86] «создание смыслов – проблема языка, речи и общения: ситуации, организации и окружающая среда существуют благодаря разговорам о них». К. Вейк использовал понятие «введение в действие», чтобы подчеркнуть тот факт, что «в организационной жизни именно люди часто создают часть той окружающей среды, с которой сами же они и сталкиваются» [84]. Члены коллектива самоорганизуются путем создания местных историй, в которых они оказываются [81, 84]. Во многих отношениях, особенно в момент появления в организации, новые члены являются персонажами, находящимися в поисках фрейма, с помощью которого можно воспринимать и представлять реальность. Субъекты действия применяют фреймы для придания осмысленности в ходе коммуникативных процессов [84]. В свою очередь, создание смыслов становится «трамплином для действий» [76].

Авторы, обращающиеся к теме создания смыслов, утверждают, что нет чистых «фактов» – есть лишь интерпретации фактов, и именно эти интерпретации, эти способы создания смыслов, составляют основу для принятия решений и совершения действий. Например, Дж. Порак и его коллеги проанализировали шотландскую трикотажную промышленность и обнаружили, что понятия «стратегия» и «конкуренция» были сформулированы в результате попыток отдельных лиц осмыслить окружающую среду. По словам Дж. Порака и соавт., «рыночные структуры являются ограничениями лишь в силу того, что руководители убеждены в их существовании. Рыночная структура – это не экзогенная сила, действующая на управленческие умы, а эндогенный продукт управленческих умов». То, что руководители воспринимают как рынки, на которых они работают, есть не что иное, как результат познания, а не данный «факт» [65].

Согласно К. Вейку и соавт., стратегия вытекает из локальных действий по созданию смыслов: «Те, кто изучает процесс создания смыслов, понимают, что порядок организационной жизни точно так же зависит от едва

уловимого, малого, относительного, устного, конкретного и сиюминутного, как от хорошо видимого, крупного, материального, письменного, общего и устойчивого» [86].

С точки зрения К. Вейка, стратегия с такой же вероятностью возникает из молчаливых и принимаемых как само собой разумеющееся допущений, разделяемых стратегами, как и из данных, которые они обрабатывают, хотя бы потому, что данным должно придаваться значение. Если между стратегическими субъектами существует большая гомогенность, то они, вероятно, будут придавать происходящему схожий смысл. Поэтому, даже когда действительно может потребоваться совершенно другая интерпретация, никто не сможет ее предоставить.

Создание смыслов, по сути, является *политической* деятельностью, потому что интерпретации, фрейминг и генерирование смыслов представляют собой мощные формы контроля. Наконец, создание смыслов – это *постоянно совершаемое* действие, которое особенно важно в случае возникновения противоречивых или неоднозначных событий, которые ставят под сомнение принятый порядок вещей [84]. К. Вейк говорит: «Организации формулируют стратегию не до, а после ее практической реализации. Реализовав что бы то ни было на практике, люди могут затем оглянуться назад и сделать вывод: то, что было реализовано ими, и есть стратегия» [81]. Если мы думаем о стратегиях как о символических механизмах, эффективность которых обусловлена их общепризнанным смыслом, то стратегия становится скорее механизмом социальной организации, чем инструментом прогнозирования будущего. Карл Вейк изложил историю о карте, которую использовали солдаты, заблудившиеся в швейцарских Альпах, чтобы донести следующую мысль: «...Лучше всего я могу показать, что я считаю стратегией, описав случай, произошедший во время военных маневров в Швейцарии. Молодой лейтенант небольшого венгерского подразделения в Альпах отправил разведывательный отряд в пустынную ледяную местность. Сразу же начался снегопад, который длился в течение двух дней, и отряд не вернулся. Лейтенант мучился из-за мысли о том, что он отправил своих людей на верную смерть. Но на третий день отряд вернулся. Где они были? Как им удалось найти дорогу? “Да, – сказали они, – мы думали, что заблудились, и ждали конца. И тут один из нас нашел в кармане карту. Это нас успокоило. Мы разбили лагерь, переждали метель, а затем с помощью карты отыскивали ориентиры. И вот мы здесь”. Лейтенант взял эту замечательную карту и внимательно посмотрел на нее. Он с удивлением обнаружил, что это была карта не Альп, а Пиренеев» [83].

В этой истории стратегия не является точной дорожной картой в будущее. На самом деле, если бы солдаты скрупулезно следовали карте, они наверняка бы потерялись в горных льдах и снегах. У карты была другая, более важная, функция: она дала людям надежду на то, что их лидер поможет им выбраться из опасной ситуации. И, самое главное, она придала лидеру уверенность в данной ситуации.

Если посмотреть изнутри, то стратегии меняют реальность не потому, что они реализуются, а потому, что они доводятся до сведения других людей. Планирование подразумевает имплицитную теорию организации, осмысление и выбор определенных объектов в качестве центральной темы. Планы – это карты, создающие местность, на описание которой они претендуют [81]. Вы не можете ориентироваться только с помощью чтения карты, потому что каждая попытка понять местность с помощью карты меняет смысл и карты, и местности [24]. Благодаря составлению новых карт организация создает новый ландшафт, новые возможности и новые реалии. «Реальность» находится не где-то далеко, терпеливо ожидая, пока ее откроют, – она является продуктом наших ментальных построений.

Говоря в общем, руководители действуют на основе ментальных моделей, которые формируют их обыденное представление о работе. Эдит Пенроуз назвала это «образом» и «продуктивной возможностью». То есть речь идет о воспринимаемом взаимодействии между внутренней и внешней средой. Такие ментальные модели влияют на то, что мы считаем актуальным, как мы об этом думаем и как мы действуем исходя из этого. Ментальные модели можно представить в виде когнитивных карт, которые позволяют сотрудникам организации ориентироваться, намечать цели на будущее и обсуждать способы их достижения. Когнитивные карты выделяют, упрощают и очерчивают то, что стратеги воспринимают в качестве стратегических вопросов, стратегических проблем или стратегических решений.

Главная проблема, характерная для основной массы литературы, посвященной стратегии, заключается в том, что в ней приветствуются когнитивные карты, которые нивелируют и затушевывают сложные реалии процессов. Время – важный фактор, усложняющий положение дел, ведь то, что мы поняли, разработали и спланировали, никогда не стоит на месте. Стратегическое управление всегда находится в динамике. Постоянное взаимодействие между оглядкой на прошлое и ожиданием будущего, фреймингом и рефреймингом позволяет руководителям проверять прошлый опыт в новых обстоятельствах [26]. Времени на то, чтобы провести детальный анализ или выслушать мне-

ние каждого, обычно не бывает. Нет никакой гарантии, что общие правила, применявшиеся в прошлом, останутся в силе в настоящем или в будущем [59]. Баланс между восприятием и воображением, фреймингом и рефреймингом, оглядкой на прошлое и ожиданием будущего позволяет вырабатывать интегрированные подходы, которые увеличивают вероятность достижения более мудрых результатов.

«Побуждением к действию» для людей служит не только рациональность. Сообщение о видении и побуждение других к действию требует способности налаживать эмоциональный контакт. Создание видения, которое бы разделяли члены коллектива, требует совместной работы над достижением общей цели, вовлечения людей в процесс согласования этических моделей, отрешения от своих личных целей и уравнивания интересов множества заинтересованных сторон [69].

Стратегия – это не набор пунктов с цифрами и конкретными результатами, а процесс, который описывается определенным нарративом в рамках определенного дискурса. Это позволяет достигать гибкости при изменении внутренней или внешней среды, так как стратегия не задана априори, а это – постоянно текущий процесс. То есть создание смыслов заставляет по-другому посмотреть на стратегию и стратегический процесс и выйти из тех тупиков, в которых запутался классический стратегический менеджмент. (Сформулированная заранее стратегия не может содержать все способы реагирования на вызовы внешней и внутренней среды.)

Основополагающая гипотеза теории создания смыслов состоит в том, что когнитивные карты определяют способы восприятия членами организации самих себя, своей среды, а также возможностей и угроз, которые они в ней идентифицируют. Эти когнитивные карты легитимизируют одни взгляды, дискредитируя при этом другие. Задачей стратега является формирование холста, на который организация проецирует свои когнитивные карты. Стратег должен задумываться о самовосприятии, допущениях, принимаемых как данность и интегрированных в организационную культуру, тем самым способствуя стремлению к обучению и изменениям. Он должен признавать, что будущее непредсказуемо. Следовательно, целью является обеспечение подготовленности и гибкости, которые позволят организации адаптироваться к изменениям по мере их осуществления. Роль исследователей заключается в том, чтобы изучать, как и каким образом стратег и его коллеги формируют стратегию на практике, вместо того чтобы предписывать и указывать, какой она должна быть априори. Стратегические дискурсы зависят от того, как стратеги определяют

стратегический смысл, какие инструменты они используют, какие решения они принимают. В большинстве организаций ключевым процессом с точки зрения стратегии является принятие решений. Принятие решений не обязательно подчинено логике «или/или»; блокирование вариантов препятствует возможностям развития будущих процессов. Иногда процессы парадоксальны, и управлять ими необходимо соответствующим образом.

Взаимодействие с парадоксом требует обучения и разучивания, действия и размышления, сомнения и уверенности в себе, спокойного отношения к противоречиям, понимания и влияния. Руководители и организации должны культивировать мудрость, осмысляя парадоксы, синтезируя знание и незнание. Взаимодействие с парадоксом в поиске решений, выходящих за пределы привычных дихотомий, обеспечивает благодатную почву для приобретения знаний и осознания границ приобретенных знаний. Вовлеченность в стратегию как процесс может быть лучше всего реализована с помощью историй. Мы рассматриваем истории с точки зрения нарративов и дискурсов, формирующих термины, с помощью которых руководители наполняют истории содержанием.

Большинство людей, которых учили, как избавляться от сомнений и неуверенности и вести себя «рационально», склонны сбрасывать со счетов расхождения в данных, искать наименее противоречивую интерпретацию, полагаться на прошлое в осмыслении настоящего и проецировании будущего. Спокойное отношение к несоответствиям может изменить данную тенденцию на противоположную, сделать противоречия знаковыми посредством обращения к прошлым практикам и опытам восприятия. Как отметил К. Вейк [82, 84], мудрость – это уважительное отношение к тому, что известно, *и к тому, что не известно*.

Это не просто навык или массив информации. Мудрость – значит, одновременно знать и сомневаться. Дж. Мичем [50] утверждает, что знать что-то также означает сомневаться в этом; чем больше человек знает, тем больше он осознает, что ничего не знает. Обучение и развитие обязательно идут рука об руку.

Простота может быть обманчивой, ведь чем больше мы узнаем об определенной области знаний, тем больше возникает сложностей, вопросов, неопределенности и сомнений, появляющихся в результате обучения. «Каждый бит знания служит тезисом, из которого возникают дополнительные вопросы или антитезис» [50].

Понимание человеком того, почему ситуация такова, какой она является, влечет за собой то, что он «выходит за рамки отдельных фактов, мыслит вне линейной логики и видит целостную картину» [20]. Это требует способности помещать конкретную ситуацию в «более широкий контекст (политический,

экономический, социальный)» [20]. Поскольку контекст влияет не только на то, как формулируется проблема, но и на ее интерпретацию [27, 71], важно позиционировать противоречия в позитивном ключе, иногда воспринимать парадоксы, а не пытаться разрешить их в пользу того или иного элемента.

Парадокс – важный инструмент для стратега, не столько как нечто, нуждающееся в решении, как то, что можно использовать в целом. Когда парадоксы становятся очевидны, появляется склонность к тому, чтобы выбрать вариант «или/или» в попытке «решить» проблему. Если, напротив, парадокс служит поощрению сомнений, он стимулирует поиск новых альтернатив и способствует новым интерпретациям. Необходимо воображение, чтобы выявить и оценить новые возможности за пределами того, что было испытано или ранее известно. В ситуациях отрицания парадокса, упрямой уверенности в том, что должен быть «правильный» ответ, стратегия или решение проблемы не могут удовлетворить конфликтующие потребности и интересы, которые, в первую очередь, и делают данную ситуацию парадоксальной. Более того, это, вероятно, означает, что решение будет принято без учета или без знания интересов и потребностей, которым отдают предпочтение или которыми пренебрегают. Ключевое значение для возникновения парадокса имеет процесс. Принимать бескомпромиссные решения и придерживаться планов, даже если события развиваются непредсказуемым и неподтвержденным образом, – это не удачная стратегия, а рецепт упрямства и неудачи.

Стратегия, как было показано, связана с созданием смыслов. Создание смыслов происходит в ходе разговоров. Следовательно, стратегия возникает из разговоров между всеми возможными заинтересованными сторонами, вовлеченными в стратегический диалог. Зачастую это могут быть довольно ограниченные разговоры между экспертами-единомышленниками, нанятыми и обученными в рамках команды руководителей высшего звена, для которой характерна культурная гомогенность.

Стратегические разговоры не всегда происходят только среди тех, кто придерживается одинакового мировоззрения, чьи исходные допущения ограничивают спор и дискуссию. В действительности, когда все находятся, выражаясь метафорически, «на одной волне», происходят наименее продуктивные стратегические диалоги. Более интересным и инновационным эти дискуссии бывают тогда, когда между участниками нет согласия. Иногда стратегические разговоры могут быть горячими, с криками, обличительными речами, выявлением виновных, с участием таких оппонентов, как НПО, общественные группы или местные политические деятели. Стратегия может возникнуть из

целого ряда разговоров. После осмысления всех заявленных позиций стратегия будет создана и вынесена на обсуждение. Ее обсуждение будет продолжаться до тех пор, пока доминирующая группа в организации (обычно руководство) не согласится с ее содержанием.

Стратегию можно проанализировать с применением организационных историй. Влиятельные истории создаются, как правило, в авторитетных средах, а именно в корпоративных штаб-квартирах, банках, казначействах.

В других случаях важные разговоры ведутся вполголоса и происходят в обособленных клубах и ресторанах, среди друзей или, по крайней мере, людей, которые разделяют определенное понимание, стиль и опыт, людей, принадлежащих к бизнес-элите, часто обладающих схожим социальным капиталом, накопленным посредством социального взаимодействия в советах директоров престижных учреждений, например, выставочных галерей, оперных театров, культурных центров и благотворительных организаций.

Подходы, в основе которых лежит применение организационных историй, начались с работы Д. Бойе [19], который разработал наиболее известный академический подход к изучению историй в организациях.

Гуру в области стратегий – Дэйв Сноудон, пишущий в блоге под названием *Cognitive Edge* («Когнитивное острие»), рассматривает совершенствование процессов принятия решений и инноваций, которое достигается в рамках всей организации благодаря эффективному управлению человеческой интуицией и опытом, дополненному предоставлением информации, процессов и технологий наряду с обучением и наставничеством. Он стал приверженцем подхода, основанного на организационных историях, и консультантом по этим вопросам. Центральная предпосылка, из которой исходит подход на основе применения организационных историй, заключается в том, что истории, которые рассказывают об организациях, могут сохранить и создать ту самую реальность, которую они пытаются описать. Изучение организации с помощью и через призму историй и нарративов представляется плодотворным, потому что, помимо всего прочего, это проливает свет на знания, существующие в организации. Барбара Чарнявска формулирует это следующим образом: «Истории высвечивают организационную жизнь так, как не способна это сделать никакая компиляция фактов. Все потому, что они являются носителями самой жизни, а не только сообщениями о ней» [28].

Часто говорят, что академические исследования мало влияют на реальный мир. Подходы, основанные на применении организационных историй, безусловно, являются исключением.

Что касается широко известных примеров из мира бизнеса, то, вероятно, в исследовании Дж. Орра [60], посвященном специалистам по ремонту копировальных машин Хегох, лучше всего была раскрыта тема коммерческой значимости организационных историй. В нем рассказывается о том, как новые коммуникационные технологии изменили способы работы, которых придерживались специалисты по ремонту техники Хегох. Мастерам по ремонту больше не нужно было каждое утро заходить на базу для получения нарядов на работу, которую необходимо выполнить в течение дня. Когда они перестали собираться вместе, то утратили возможность беседовать, судачить и вообще общаться с другими мастерами по ремонту, и в связи с новым режимом работы производительность фактически снизилась, а не улучшилась. Почему это произошло?

Как показали подробные исследования, во время кофе-брейков на базе мастера уделяли много времени обсуждению того, как они решали конкретные проблемы: причина заключается в том, что инструкция по ремонту, несмотря на то, что она носила всеобъемлющий характер, не учитывала многих местных особенностей (например, климатические условия, наклоны пола в офисах и т. п.). Во время этих утренних кофе-брейков передавалась большая часть негласных и документально не зафиксированных знаний – знаний, приобретаемых на практике. Для наших рассуждений важно, что центральным пунктом в исследовании Орра является мысль о том, что знания содержатся в историях.

В важной статье, озаглавленной *Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse* («Пересказывание стратегии: к нарративному взгляду на стратегический дискурс»), Дэвид Барри и Майкл Элмс [14] высказывают предположение о том, что особенно хорошим способом понять стратегию является ее рассмотрение в нарративных терминах как способ составления правдоподобной истории об организации. Д. Барри и М. Элмс отмечают важность стратегии в современных условиях, предполагая, что «стратегия должна расцениваться как одна из самых значимых, влиятельных и дорогостоящих историй, рассказываемых в организациях» [14]. Они анализируют стратегию как нарративы или истории, рассказываемые в организации о прошлом, настоящем и будущем.

Размышление о стратегии как о ряде правдоподобных историй звучит более необычно, чем это есть на самом деле. Например, вспомните о концепции стратегии «голубого и красного океана» [44]. Разумеется, ни одна организация не плавает в двух по-разному окрашенных океанах. У. Ким и Р. Мауборн используют эти цветные океаны в качестве метафор, побуждая нас предположить, что все сокрытое в «голубом океане» выгодно для организации,

тогда как «красных океанов» следует избегать. Благодаря ассоциации опыта и возможностей, с которыми мы сталкиваемся в реальном мире, с цветными океанами (явный вымысел) мы автоматически придаем им отрицательную или положительную оценку. Красный цвет, который обозначает воды, кишачище акулами, поглощающими своих жертв, противопоставляется бездонным голубым океанам, лишенным хищников, что позволяет легко разделить хорошее или плохое. Но они также формируют наши ментальные карты мира и оказывают влияние на то, какие действия мы считаем возможными. Метафора порождает новый образ мышления о будущем, и этот образ мышления предопределяется самой метафорой. Понимание стратегии в качестве нарратива сосредоточено на анализе того, каким образом заинтересованные стороны генерируют смыслы и понимают свою среду.

Понятие конкурентной стратегии по Портеру – это отдельно взятый нарратив, который утвердился в качестве широко используемой идеи в текстах, посвященных стратегиям. Конкурентная стратегия связана с материальностью и конкретностью, которые делают ее предельно очевидной [32]. Идея конкурентной стратегии как само собой разумеющегося воспринимается как нечто реальное, несмотря на то, что она служит основой для действий, является средством мышления и стратегирования.

Н. Роуз и П. Миллер [68] акцентируют внимание на том, каким образом конкретные нарративы связывают рациональность с «программами, расчетами, методами, инструментами, документами и процедурами», посредством которых стратегические амбиции воплощаются в жизнь и претворяются в действие. С точки зрения рациональности, связанной с методами, успех стратегии определяется ее перформативной силой (проще говоря, тем, насколько убедительна стратегия для целевой аудитории). Резонирует ли она с их симпатиями и интересами? Отвечает ли она интересам аудитории, представленной аналитиками, банкирами, сотрудниками, клиентами или она представляет собой стратегию, которая кропотливо составлена впустую из-за безразличия или враждебности ключевых групп?

Анализ стратегий как историй означает их анализ как нарративов, обладающих структурирующими возможностями: они формируют, предвосхищают и воплощают реальность. Таким образом, стратегия не отличается от других историй, например таких, как автобиографии, библейские истории, романы или фильмы. Все они являются способами постижения мира, предлагая решения наиболее часто встречающихся проблем. Мы можем использовать эти сценарии для организации своей жизни.

Как полагают М. Эззамель и Ч. Уиллмотт [32], в ходе обсуждений стратегии все чаще в центре внимания оказывается вопрос о том, «объективные» или «субъективные» подходы лучше всего улавливают суть стратегического управления. Г. Минцберг, наряду с другими авторами, например Э. Петтигрю, перевел фокус внимания с рационалистического объективизма на поиск «спонтанного интерсубъективного интерпретивизма». Другие авторы, сфера интересов которых включает в себя такие феномены, как создание смыслов, идентичность и нарратив, с энтузиазмом восприняли интерпретационный подход. Но является ли он достаточным? Что ускользает от внимания? К каким еще проблемам предстоит обратиться?

С точки зрения дискурса стратегия в лучшем случае представляет собой мир, принимаемый как данность. Мир, создаваемый стратегами, заполняется принимаемыми как само собой разумеющееся материальными сущностями, такими как конкурентная среда, рынки, позиционирование сегментов.

Основываясь на работе Дэвида Найтса [45, 46], М. Эззамель и Ч. Уиллмотт стремились продемонстрировать, что анализ должен делать нечто большее, чем просто противопоставлять противоположности, которые, как предполагается, действительно характеризуют стратегию. Вместо этого необходимо смотреть на то, из чего складываются эти противоположные позиции. В соответствии с данным предположением не имеет значения, подразумевает ли термин «конкурентное преимущество» «эффективный контроль над некоторой ключевой переменной (переменными) либо <...> взгляды или значения, приписываемые предпринимателям и/или исполнительным руководителям» [32].

Стратегические термины следует рассматривать как элементы того, что Л. Витгенштейн [87] назвал развивающейся языковой игрой. Например, с точки зрения нарратива или истории вы можете изучать «конкурентное преимущество» как часть развивающейся «языковой игры, через призму которой исследователи стратегии и руководители решают свои текущие проблемы» [66]. Именно благодаря конкретным дискурсивным практикам стратегирования [46] формируются объекты, которые определяют конкретную стратегию. Конкурентное преимущество становится удобным термином для того, чтобы благоприятно толковать корпоративный успех или затушевывать неудачу. Точно также рассматриваемые через данную призму стратегические термины М. Портера или Г. Минцберга материализуются с помощью языка. Истории о стратегии, которые циркулируют на локальном уровне в организациях, есть не что иное, как конкретизация более обобщенных дискурсов. Различные

теории просто материализуют разные акценты и термины с помощью языка на основе традиционных схем, касающихся власти и знаний в этом дискурсе.

Дискурсы встроены в отношения власти и знаний, в рамках которых власть, как представляется, действует посредством множества отношений, формируя и институционализируя требования к знаниям, например, требования, касающиеся «организации», «стратегии», «знания», «власти» и т. д. При этом реальность понимается как осуществимая и познаваемая только путем развития разнообразных, частичных и в конечном счете *политически обусловленных* дискурсов. Анализ по Фуко [35] не претендует на то, чтобы сводить практики, охватывающие *социальный мир*, к дискурсу. Скорее предполагается, что *знания* «стратегии» или «экспертов» формируются посредством дискурсивных практик [32].

Интерпретативистский акцент на когнитивном картировании у таких теоретиков, как Г. Минцберг, склоняет аналитиков к построению когнитивных карт, которые рекурсивно формируются самой теорией. Эти стратеги могут создавать когнитивные карты как результат теории, которая постулирует их в качестве возможных артефактов. Будучи принятыми в качестве жизнеспособных способов видения мира, эти карты всегда будут восприниматься как построение реальности, поскольку фрейм когнитивного картирования организуется в политическом ключе [75].

Не следует переоценивать роль интерпретативистского анализа «в неизбежном конституировании того, на отражение чего он претендует (...); для изучения социального объекта, например “стратегии”, необходимо исходить из того, что наши знания об этом объекте существуют независимо от дискурсов, которые позволяют нам идентифицировать и исследовать данный объект» [32].

Стратегия как практика. Относительным новичком в науке о стратегии является теория, которая известна под названием «Стратегия как практика» (SAP) [38, 43]. SAP помогает изучить то, что, на самом деле, делают стратеги, когда занимаются стратегией. Цель данного подхода состоит в углубленном анализе социальных практик, которые составляют основу для формулирования стратегии, планирования, реализации и т. д.

Рассмотрение стратегии как практики исходит из предпосылки о том, что при анализе стратегии должны «всерьез» приниматься социальные практики [78]. Речь идет о том, что стратегическая работа «опирается на организационные и другие практики, которые существенно влияют как на процесс, так и на результат итоговых стратегий» [78].

Не только дискурс делает стратегию влиятельным механизмом. С ней неразрывно связаны практики, порядки и стереотипные действия, посредством которых осуществляется стратегия. Например, в исследовании, посвященном разработке стратегии в городе Сиднее, [47] показано, как казалось бы обыденные практики стратегирования формируют пространство, время, объекты и субъекты стратегии.

Какие конкретные вопросы исследует «стратегия на практике». Теория и методика стратегии как практики обсуждает следующие проблемы:

- как задумывается стратегия;
- как распространяется информация о стратегии;
- какие навыки необходимы для разработки стратегии;
- какие инструменты используют стратеги;
- закрытие и открытие совещания, картографирование, материальная поддержка (слайды и т. д.);
- легитимизация стратегии (формулирование);
- изложение стратегии (борьба за дискурсы)?

Стратегия как практика представляет собой одну из самых разнообразных и быстро развивающихся областей исследований в области стратегического менеджмента наших дней. Основное внимание уделяется тому, что именно делают стратеги в процессе работы над стратегией. Отчасти цель исследований состоит в том, чтобы снять со стратегии покров таинственности, описать ее инструменты как социально сформированные средства, использование которых является неотъемлемой составляющей практической деятельности, позволяющей добиться нужного эффекта.

Поскольку исследование практической стороны стратегии не является хоть сколько-нибудь директивным, многие традиционные исследователи стратегии, преподаватели и практики выступают против него, отвергая его как чисто описательный метод исследования. Удивительно, но директивные подходы, коих существует целое множество, зачастую совершенно не учитывают те допущения, которые обеспечивают возможность их существования. Стратегия как практика такого недостатка не имеет, и в этом ее огромное преимущество.

Одна из слабых сторон стратегии с точки зрения практики заключается в том, что исследователи уделяют внимание главным образом тем элементам стратегии, которые являются как доступными, так и поддающимися наблюдению. Исследование, запущенное под лозунгом изучения практической стороны стратегии, имеет один вполне очевидный пробел – это элиты. Для анализа менее открытых для наблюдения и менее доступных элитных мест, в

которых решаются стратегические вопросы (залы заседаний и клубы), требуются иные подходы к стратегии, чем те, которые основаны непосредственно на полевых исследованиях. Мы сравнительно меньше знаем о практике работы над стратегией в высших эшелонах власти и о том, где и как эта стратегия вырабатывается и осуществляется. Эти процессы происходят, как правило, в условиях большой секретности. Они часто скрываются за заявлениями о конфиденциальности коммерческой информации. В эти цитадели власти редко приглашают посторонних людей, таких как исследователи.

Наибольшую часть процесса формулирования стратегии вряд ли можно назвать демократичной. Чтобы увидеть, как понимается и формируется стратегия, нужно быть посвященным в события элит, быть вхожим в их клубы, залы заседаний, загородные резиденции и на неофициальные обеды. Именно по этой причине тема взаимосвязи между управленческой элитой и стратегией наименее раскрыта в практической стратегии: существует совсем небольшое число исследований, которые переносят нас в сердце элиты и ее технологий работы со стратегией, которые формируют последнюю [75].

Кроме того, в своем акценте на практику стратегии практический подход может стать чрезмерно ориентированным на процесс формирования стратегии и упускать из виду как ее содержание, так и необходимость противостоять конкурентам. В этом смысле практический подход следует рассматривать как основу процесса выработки стратегии. Однако именно стратегия на практике является наилучшей основой для внедрения в сознание менеджеров подхода «создания смыслов»: в процессе «стратегии на практике» формируются дискурс и нарратив, т. е. содержание стратегии.

Поэтому параллельное развитие теорий «создание смыслов» и «стратегия как практика» представляется крайне перспективным с точки зрения формирования новой парадигмы стратегического менеджмента XXI в.

2.3. Стратегический менеджмент как поток стратегических решений (модель стратегического процесса)

Стратегические изменения являются результатом решений, принятых и реализованных в ответ на видимые возможности или угрозы. Таким образом, управление изменениями требует стратегической осознанности и стратегических знаний, которые подразумевают способность распознавать и интерпретировать сигналы из окружающей среды. Сигналы из окружающей среды

приходят в организацию постоянно и разнообразными способами. Важно их отслеживать и отбирать так, чтобы важные сообщения достигали тех, кто эти решения принимает. Если стратегические изменения каким-то образом зависят от системы планирования, то эта система должна собирать соответствующие данные. Так, если мы больше полагаемся на стратегические изменения, возникающие на основе решений, принятых внутри организации менеджерами, которые хорошо знают рынок, своих поставщиков и т. д., то эти менеджеры должны чувствовать, что они имеют полномочия принимать решения об изменениях. В обоих случаях, чтобы направить деятельность в нужное русло, необходимо правильное стратегическое руководство.

Принятие решений – это процесс, связанный с наличием проблемы и который часто используют для решения проблем. Говоря простым языком, проблема имеет место, когда возникает нежелательная ситуация, которая требует действий, направленных на то, чтобы изменить ее. Иными словами, для любого человека существующее положение дел является проблемой, если данная реальность неприемлема для него. Он стремится изменить ситуацию и получить удовлетворяющие его результаты.

Однако во многих случаях проблемная ситуация очень сложна, ее можно понять и контролировать только отчасти, и, следовательно, решения далеки от идеала и направлены только на смягчение ситуации. В других случаях менеджеры могут обнаружить вокруг себя столько проблем одновременно, что самое лучшее, что они смогут сделать, это уменьшить их интенсивность, а не искать правильные ответы.

Рассел Акофф [9] различает такие понятия, как решение, разрешение, рассасывание и освобождение от проблем. Решение – это оптимальный ответ, лучший выбор или альтернатива, и рациональное принятие решения является попыткой найти этот ответ. Разрешение – это удовлетворительный ответ или выбор, не обязательно лучший из имеющихся, но зависящий от таких обстоятельств, как ограничения времени и недостаточная значимость проблемы. Мы говорим о рассасывании, когда цели меняются так, что проблема перестает быть проблемой. Представление о том, что должно происходить, меняется и начинает соответствовать тому, что происходит; действующие реалии становятся приемлемыми. Обычно менеджеры принимают новые, менее амбициозные цели, которые позволяют им почувствовать, что проблемы больше не существует. Например, достижение 5%-ного роста доходов на статичном рынке может оказаться трудным; пересмотренные (пониженные) показатели в 2% будут более реалистичными. Освобождение имеет место, когда мы просто

игнорируем проблему в надежде, что она сама пройдет. Некоторые люди так относятся к несложным заболеваниям.

В стратегическом решении всегда присутствует элемент объективности, однако также будут играть роль иные, более субъективные воздействия. Как следует из рис. 2.3, на конечное решение будут оказывать влияние три элемента:

- результаты различного рода анализов и логических выводов/рекомендаций, которые используются для оценки имеющихся данных;

- интуиция и способности человека или людей, участвующих в процессе. Влияние будут оказывать их прошлый опыт и готовность доверять надежности и имеющейся в наличии информации. Некоторые менеджеры и стратегические лидеры, особенно те, кого мы называем предприимчивыми, часто имеют сверхъестественное и трудно объяснимое понимание рынка или отрасли и того, какая стратегия могла бы сработать. Можно сделать вывод, что они не выполняют никакие виды формального анализа и не используют никакие из вышеперечисленных методик. Но таких менеджеров немного, остальные же следуют советам и используют формальный анализ;

- политические реалии различных альтернатив. Выполнимым решением будет то, которое люди посчитают реализуемым. Это не обязательно будет альтернатива, которая на бумаге обещает самую высокую прибыль. Чтобы добиться эффективности, все менеджеры должны уметь решать соответствующие политические вопросы, чтобы реализация данного решения была наиболее вероятной.

Процесс принятия решений состоит из информации и людей. Разрабатывая подходящую информационную систему, стратегический лидер должен убедиться в том, что он собрал хорошую команду и правильно ею управляет.

По групповому поведению имеется много исследований. Однако надо отметить, что ни один стиль руководства нельзя назвать лучшим вообще, поскольку многое зависит от личности, влияния и харизмы лидера.

Таким образом, нам, возможно, захочется, чтобы некоторые решения были более объективными, и чтобы организации проявляли больше инициативы в своих решениях, а не просто демонстрировали реактивность (реагировали на изменение условий). В последнем случае существует реальный риск, что они не заметят новые возможности, поскольку будут постоянно бороться с негативным воздействием внешней среды. Там, где возможен личный аудит, процесс усиливается благодаря свободному и открытому обмену среди группы менеджеров. Очень часто, когда менеджеры собираются на собрание, цель



Рис. 2.3. Принятие решений [77]

ориентирована на задачу, а процесс либо игнорируется, либо принимается как должное? Повышенное внимание к процессу может улучшить принятие решений. В этом утверждении нет ничего нового, но сам факт, который часто упускается, требует того, чтобы на него еще раз обратили внимание.

Принятие рационального (наилучшего в данной ситуации) решения включает следующие стадии, не обязательно строго в указанном порядке:

- уяснить проблему, что подразумевает не только формулировку очевидных симптомов и проявлений;
- поставить четкие цели по достижению желаемого результата;
- продумать возможные альтернативы действий;
- оценить вероятный результат для каждой альтернативы;
- выбрать курс действий на основе рассмотрения вероятных результатов и желаемых целей;
- реализовать данный выбор;
- отслеживать и оценивать процесс.

Понятно, что большинство решений и управленческих действий не следуют такой последовательности и включают не все стадии. Часто допускают сокращения, в основном из-за нехватки времени или информации, а иногда это обусловлено ленью. Этому можно привести несколько объяснений. Х. Симон [72] предлагает идею «разумной достаточности», принятия удов-

летворительного направления действий (не обязательно наилучшее решение), которое, по меньшей мере, ставит и рассматривает проблему. К. Линдблом [48] и позже Дж. Куинн [67] предлагают альтернативные теории, основанные на понятии проб и ошибок, принятии окончательного решения постепенно, на стадии обучения, в отличие от более автоматических решений. А. Этzioni [31] утверждает, что менеджеры оценивают относительную важность и приоритет вопроса или проблемы, а затем основывают на этой оценке время и внимание, которое они собираются уделить этому вопросу. Все это логично и приемлемо. Вопрос касается степени, до которой менеджеры избегают – сознательно или бессознательно – элементов рационального подхода, особенно в случае больших серьезных проблем, и в конечном итоге принимают неправильные решения, которые не могут адекватно решить проблему.

В. Хейрс и Р. Фаррел [41] идентифицируют три «деструктивных вида мышления», влияние которых в организации топ-менеджеры должны минимизировать, если они хотят руководить изменениями эффективно:

- жесткое мышление, жесткий ум, который душит оригинальность и творчество и игнорирует необходимость изменений;
- Эго-мышление, которое направлено на субъективность и затрудняет сотрудничество;
- «мышление в стиле Макиавелли», которое использует политическую деятельность, чтобы достичь личных целей за счет других.

Все эффективные менеджеры занимаются политикой; они используют свою власть и влияние, чтобы прийти к решениям и действиям, которые служат нуждам и интересам организации. Негативная политика имеет место, когда такая власть и влияние используются против наиважнейших интересов компании.

В случае кризисной ситуации в организации менеджеры обычно прагматичны и решительны. Однако иногда решения, которые принимаются неспешно, трудно реализовать, поскольку ценное время тратится на оценку решения. Может оказаться трудным оправдать трату времени в начале процесса на поиск поддержки, согласования и вовлечение в процесс необходимых людей, если время поджимает. Однако если решение пользуется поддержкой людей, так как с ними советовались, и они понимают причины такого решения, реализация пройдет более гладко, что в результате сэкономит время.

Вряд ли можно полностью удовлетворить все предпочтения каждого внутреннего или внешнего заинтересованного лица, поскольку, как мы уже поняли, необходимо согласие сторон. Здесь проблема состоит в способности

менеджеров оценить и признать, что разные люди имеют различные перспективы, и они не одинаково относятся к существующим проблемам. Есть поговорка у менеджеров, что «проблема в том, как мы видим проблему». Слишком узкая перспектива приводит к неудачному решению, которое негативно воздействует на других. Учет различных перспектив требует диалога и обмена мнениями.

С. Финкельштейн и др. [33] утверждают, что неудачные решения предполагают две стадии. Сначала человек или группа людей проявляют недальновидность, но затем, на второй стадии, они не могут исправить ошибку. Авторы называют четыре основных причины: обманчивый (вводящий в заблуждение) опыт, обманчивое предвзятое мнение, неуместный эгоизм и неуместные привязанности. Иногда эмоциональные привязанности вполне логичны. В таких случаях менеджеры часто заявляют, что «в то время идея казалась хорошей». И, возможно, она была таковой ввиду определенных факторов. В конце концов, чаще всего менеджеры совсем не глупые люди, и они не имеют целью разрушать свои организации. Они просто совершают ошибки. И риски, на которые они идут, не по ним (слишком велики для них).

Наконец, обратим внимание на аспект реализации решений, который исключительно важен. Решение эффективно, если оно успешно реализуется и дает ожидаемые или приемлемые результаты. Может оказаться весьма разумным потратить время на обдумывание решения, например, на то, чтобы привлечь людей, которые должны осуществлять реализацию, на то, чтобы сформировать обязательства на этой стадии, хотя это требует времени. Вероятнее всего, такие решения будут реализовываться без проблем. Альтернативой этому будет быстрый, решительный подход, и он может оказаться не таким эффективным. Если такая альтернатива не получит поддержки, это может привести к противоречиям и нежеланию со стороны других людей реализовывать этот подход. В. Врум и Р. Йеттон [80] разработали модель, включающую пять альтернативных способов принятия решений.

1. Лидер решает проблему или принимает решение самостоятельно, используя доступную для него информацию.

2. Лидер получает необходимую информацию от подчиненных, а затем принимает решение самостоятельно. Подчиненные не участвуют в предложении или оценке альтернативных решений.

3. Лидер может посвятить в проблему определенных подчиненных индивидуально и изучить их идеи и предложения. Затем лидер принимает решение, которое может основываться и на идеях подчиненных.

4. Лидер посвящает в проблему группу подчиненных и собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое опять же может основываться на их идеях и предложениях.

5. Лидер привлекает группу подчиненных, вместе с ними вырабатывает и оценивает альтернативы, таким образом, решение является результатом коллективного соглашения.

В. Врум и Р. Йеттон утверждают, что выбор стиля зависит от конкретной проблемы, и их модель включает ряд вопросов, которые могут помочь выбрать самый подходящий стиль. Хотя модель и полезна для того, чтобы определить различные стили и подчеркнуть, что определенный конкретный стиль не всегда будет самым подходящим, это больше нормативная теория – «то, что вы должны делать», – поэтому ее следует использовать с осторожностью.

Понятие стратегического решения

Предлагаемая модель стратегического процесса основана на следующих исходных постулатах.

1. Управление по своей сути есть постоянно повторяющийся процесс принятия решений, связанный с прогнозированием, планированием, регулированием, координацией и контролем за деятельностью компании.

2. Любое управленческое решение должно быть направлено на сохранение или приумножение конкурентного преимущества, т. е. получение новой ценности (например, в сфере прибыли, получения дивидендов).

3. Стратегическим управленческое решение становится, если оно способствует получению устойчивого (в крайнем случае, относительного) конкурентного преимущества компании на рынке в перспективе. Следует различать стратегические управленческие решения, связанные с формированием видения получения конкурентного преимущества, и стратегические управленческие решения, связанные с реализацией этого видения. Г. Минцберг отмечал, что «термин стратегический будет использован в качестве прилагательного для обозначения относительно важного решения в отношении результатов, возникших после принятия действия, а также в отношении намерений, которые им предшествовали» [55]. При этом надо учитывать замечания классика в области управления Питера Друкера: «Невозможно принять решение на будущее. Решение – это приверженность к действию. А действия всегда совершаются в настоящем и только в настоящем. Однако действия в настоящем являются одним-единственным способом делать будущее [30]. Это означает, что в момент принятия решения однозначно оценить, является принятое решение

стратегическим или нет, часто не представляется возможным. Например, закрытие финансирования научно-исследовательской темы по разработке нового товара, которое показалось топ-менеджменту неперспективным, в будущем может привести к тому, что технологический прорыв осуществят конкуренты. То, что казалось тактическим вчера, завтра может оказаться стратегическим.

Стратегические решения – это такие решения, которые влияют на долгосрочное благосостояние организации. Такие решения принимаются на всех уровнях компании. Что именно является стратегическим, зависит от рассматриваемой компании. Решения корпоративного уровня влияют на компанию в целом, в то время как другие стратегические решения могут затрагивать отдельное направление или подразделение компании. Что считать долгосрочным, также зависит от компании и отрасли. Для компании, разрабатывающей программное обеспечение, длительный срок может означать всего лишь 1–2 года. Для нефтяной компании, занимающейся всеми этапами, от разведки месторождений до розничных продаж, длительный срок может быть равен 15–20 годам.

Число фундаментальных решений, формирующих будущее направление работы компании, может быть относительно невелико. Стратегическими эти решения делает их потенциальное будущее воздействие на компанию и ее способность создавать и использовать ценность, а также тот факт, что их практически невозможно пересмотреть; эти решения после реализации очень трудно изменить, они требуют больших ресурсов и работают на длительную перспективу.

На рис. 2.4 показаны четыре характеристики стратегических решений, которые мы сейчас кратко рассмотрим.

Создание ценности. Во-первых, стратегические решения должны быть направлены на создание ценности для компании. Некоторые решения могут не создавать мгновенной ценности; эффект может накапливаться в течение некоторого времени в будущем. Заметьте, что получение конкурентного преимущества является необходимым, но не достаточным условием для создания ценности. Конкурентное преимущество – это качество, которым обладает компания, но не обладают ее конкуренты, например, предложение клиентам выгоды, которую не предлагают конкуренты. Преимущество не обязательно приводит к превосходным финансовым результатам, поскольку извлекать собственную выгоду из него могут поставщики или клиенты.

Величина использованных ресурсов. Стратегические решения также требуют использования больших ресурсов. Они вносят значительные изменения в структуру компании в части предлагаемой продукции и услуг, обслуживаемых рынков и/или требуемых навыков и умений.



Рис. 2.4. Характеристики стратегических решений

Сложность пересмотра. После того, как решение было принято, его трудно пересмотреть. Немецкой компании Siemens было бы трудно перестать заниматься машиностроением и начать зарабатывать как сеть быстрого питания. Накопленный опыт очень важен! При этом компании должны развивать свою предприимчивость, поскольку будущее становится все более и более непредсказуемым.

Ориентация на долгосрочную перспективу. Стратегические решения ориентированы на долгосрочную перспективу. Стратегические решения связаны с будущим, они должны быть направлены и ориентированы на долгосрочную перспективу. В стратегии нет ничего постоянного: все меняется. Стратегическое решение может потребовать изменения культуры компании, многолетней преданности этой культуре. Вопрос о том, что считать «стратегическим», и какой принимать временной горизонт, зависит от скорости, с которой развиваются рынки и технологии. Даже в динамичной области бытовой электроники разработка инновационных продуктов требует настойчивости и достаточного финансирования. Разработка компанией Amazon ее продукта Kindle заняла 5 лет и обошлась примерно в 200 млн долл. Часто стратегические решения напоминают по своим свойствам большую лотерею [34].

Принятие стратегических решений может пострадать от ряда препятствий, рассмотрим их подробнее.

Избыток данных. Иногда процесс принятия стратегических решений может пострадать от избытка данных, но недостатка информации. Мы не можем определить, что важно, а что нет. В эпоху информации эта проблема усиливается.

Недоступность информации. Отсутствие достаточной информации – обычная проблема, когда дело касается фундаментально новых продуктов или новых изменений в крупных компаниях. Качество финансового анализа зачастую довольно низкое, хотя, если риск можно оценить, то можно воспользоваться аналитическими инструментами. В других ситуациях проведение анализа практически невозможно, и стратегические решения опираются в основном на рассуждения и интуицию. В случае возможности применения анализа он будет иметь свойства, скорее, ритуала, чем средства для принятия решения.

Путаница и неточности. Иногда в литературе описывают стратегию и стратегический процесс как обязанность генерального директора, как будто в этом процессе участвует только генеральный директор. Это далеко от правды: сбором и анализом данных занимается множество лиц; более того, окончательное решение принимается, как правило, целой группой менеджеров высшего звена. Состав данной группы обычно меняется по мере того, как к ней присоединяются новые лица, а действующие уходят из этой группы или из компании. Иногда невозможно точно определить, кто именно принял решение, и было ли решение вообще принято. Иногда решения являются результатом постепенно продвигаемой целенаправленной политики. Происходит не только размывание ответственности за решение; иногда само выбранное решение является результатом компромисса, а потому не имеет четкой направленности.

Устаревшие типы мышления. Типы мышления состоят из концепций и связей, которые мы используем для понимания различных ситуаций и условий. Типы мышления влияют на то, как мы понимаем мир и предпринимаем действия, они являются способом, с помощью которого интерпретируются данные, и, таким образом, они сообщают нам, что важно и на что нужно обратить внимание. Типы мышления могут быть опасными, поскольку обычно они выражены косвенно, неявно. Топ-менеджер из автомобильной отрасли может сказать: «Людей интересует только стиль», в то время на самом деле имеется в виду, что у него есть тип мышления, в соответствии с которым людей интересует только стиль [34].

Типы мышления развиваются в течение длительных периодов времени и с трудом поддаются изменению. Более того, если этот тип широко разделяется внутри компании, то он становится целевой установкой, что является одной из причин того, что компании испытывают трудности при реализации новых стратегий. Менеджеры и сотрудники не верят, что мир действительно изменился; если они видят изменение, то считают, что это временное явление и что в ближайшем будущем «нормальное состояние» (т. е. прошлое) вернётся! Для переключения с данной парадигмы может потребоваться совершенно новая команда менеджеров.

Компании работают в мире сложных адаптивных систем, которые часто характеризуются как прерывистое равновесие. После того, как мир пройдёт революционные периоды своего развития, может стать очевидно, что топ-менеджеры оторвались от реальной жизни. Их опыт и понимание были сформированы в прошлом, им трудно понять новый мир. Если сотрудники не будут сообщать плохих новостей, то это может усугубить тенденцию к отрыву руководства высшего звена от реальности. В литературе по стратегическому менеджменту как хрестоматийный описывается пример с General Motors в США. В 1980-х гг. у высшего руководства GM были устаревшие понятия, что привело к недооценке ими иностранной конкуренции, большим расходам на новый завод на фоне снижения качества продукции. В течение этого периода и далее GM потерял значительные доли рынка на важнейшем североамериканском рынке и оказался неспособным генерировать прибыль для акционеров в течение довольно длительного периода. Эта сага закончилась в 2009 г. банкротством компании, когда контрольный пакет акций оказался в руках правительств США и Канады [43].

Одним из первых, кто акцентировал внимание на процессном аспекте стратегии, был Г. Минцберг, который определил ее как «паттерн в потоке управленческих решений» [55]. Д. Кэмпбелл, Д. Стоунхаус и Б. Хьюстон прямо заявляют, что стратегия является процессом потому, «что содержит три четко обозначенные стадии: 1) стратегический анализ; 2) стратегический выбор; 3) реализация стратегии и менеджмент» [3]. Наконец, А. Хакс и Н. Майлаф отмечают, что «процессная школа видит стратегию как выход трех различных процессов, влияющих на формирование стратегии [40]:

- индивидуальный познавательный процесс, где рациональное восприятие внешней среды и внутренних возможностей приводится в соответствие;
- социальный и организационный процесс, который способствует внутренней коммуникации и достижению консенсуса в принятии решений;

- политический процесс, направленный на создание, удержание и трансформацию власти внутри организаций».

Появляются монографии и учебники, где понятие «стратегический менеджмент» заменяется на «стратегический процесс» [6, 40].

Предложенная модель стратегического процесса включает в себя системную реализацию следующих трех постулатов.

1. Стратегический менеджмент по своей сути представляет собой процесс принятия управленческих решений, которые принимаются и носят как стратегический, так и тактический или оперативный характер. Более того, стратегические решения касаются как будущего благополучия организации (формирование стратегии), так и текущего функционирования, затрагивая относительно небольшой (среднесрочный) период времени. Таким образом, стратегический процесс осуществляется в рамках общего менеджмента (менеджмента в целом).

2. Стратегический менеджмент включает в себя одновременно идущие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, при этом данные процессы остаются целостными и самостоятельными.

3. Новая стратегия разрабатывается (формируется) постоянно, но с разной степенью интенсивности, которая определяется ее насущностью. Когда потребуются изменения, тогда новая стратегия станет жизненно необходимой. Точно так же можно говорить о реализации стратегии. Управленческие решения по реализации стратегии (конкретные действия) осуществляются постоянно, но когда они приводят к «стратегическому дрейфу», т. е. к ситуации, в которой реальные вызовы внешней среды компанией не воспринимаются (или компания не готова реагировать), то компания, естественно, теряет конкурентные преимущества, экономическую эффективность и, как следствие, финансовую устойчивость. Требуется новая стратегия развития, которая к этому моменту времени должна быть сформирована.

Впервые данная идея была выдвинута в статье А. Б. Миллера и А. Н. Петрова в 2010 г. [4]. Близкие идеи были положены в концепцию «двойных стратегий» Д. Абела, в рамках которой для сохранения отличительных результатов компании необходимо иметь две стратегии: одну – для настоящего, другую – для будущего [8].

Г. Минцберг, Б. Альстрэнд и Дж. Лэмпел также высказывают сомнение в разделении процессов формирования и реализации стратегии во времени: «В основе разделения процессов формулирования и реализации стратегии лежат весьма претенциозные допущения о том, что высшее руководство

обладает способностью понимать и предвидеть динамику внешней среды или что организационное окружение достаточно стабильно или, по меньшей мере, предсказуемо, а значит, сформулированные сегодня стратегии останутся жизнеспособными в течение длительного периода времени. Но вряд ли нам стоит доказывать читателям, что мир день ото дня становится все более “турбулентным” и подобные допущения все чаще демонстрируют свою несостоятельность. Разделение процессов формулирования и осуществления стратегии в изменчивой или относительно сложной внешней среде просто бессмысленно» [5].

Таким образом, *стратегический менеджмент, как нам представляется, можно определить как параллельно проходящие процессы принятия решений по формированию и реализации стратегии, а также стратегическому мышлению как их движущей силе.* Схематично он изображен на рис. 2.5.

Две параллельные оси стратегического процесса определяют два принципиально отличающихся по своей природе и последствиям стратегических решения. Так, формирование (формулирование) стратегии развития организации связано с привлечением (чаще виртуальных) стратегических ресурсов компании. Реализация стратегии, в свою очередь, связана с использованием конкретных (реальных) ресурсов организации. Поэтому вариантивность фор-

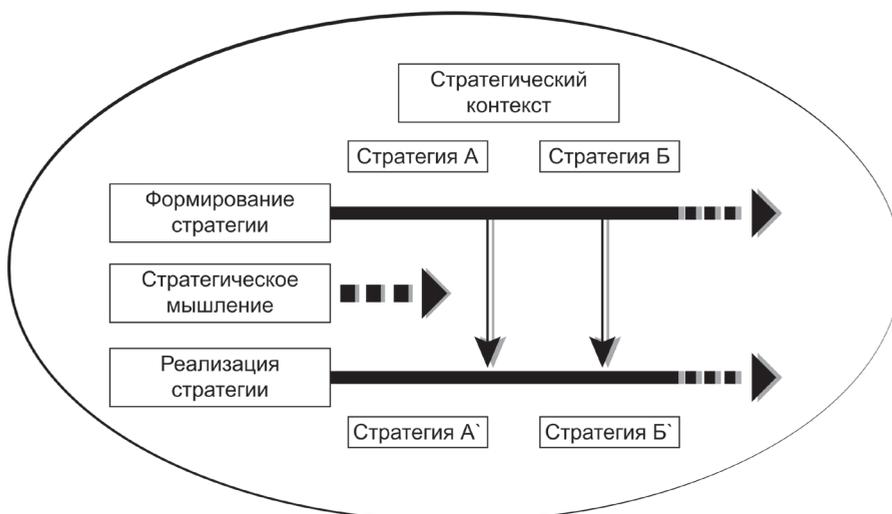


Рис. 2.5. Процессная модель стратегического менеджмента

мулирования стратегии, возможность возврата к старым вариантам существенно выше, чем в процессе реализации стратегии.

Стратегический процесс определяется не только формальными процедурами принятия управленческих решений, а несет в своей основе специфический образ мышления и поведения – *стратегическое мышление*, которое представляет собой третью ось модели стратегического процесса. С точки зрения конструктивного представления стратегическое мышление – процесс системного накопления креативных знаний, необходимых для выявления и реализации долгосрочных конкурентных преимуществ организации. В его основе лежит триада «познание–обучение–динамические способности». При этом обучение в данном случае понимается как процесс обновления понимания процессов и явлений, т. е. по существу процесс углубления познания, получение новых знаний, необходимых для профессиональной деятельности.

Чтобы стратегическое мышление было эффективным, оно должно осуществляться в некоем контексте, т. е. должны существовать определенные условия, позволяющие реализовать стратегический процесс в полном объеме.

В конечном итоге, вероятно, прав тот из «великих гуру», который сказал, что простота идей стратегического развития далеко не так проста, однако излишнее усложнение будет ошибкой. Но ошибкой же будет и излишняя умиротворенность.

Конечно, очень соблазнительно успокоиться и наслаждаться успехом, после того как компания стала лидером в отрасли или выросла в глобальную структуру. Однако размер и успех – величины непостоянные, особенно в неопределенных и бурных экономических условиях – примеров тому достаточно в мировой истории. История корпораций (как и военная история) рассказывает о когда-то могущественных корпорациях, которые оказались выброшенными на обочину [2]. Инерция и застой недопустимы. Таким должен быть образ мышления.

Процесс стратегических изменений

Новая стратегия разрабатывается (формируется) постоянно, но с разной степенью интенсивности, которая определяется ее насущностью. Когда потребуются изменения, тогда новая стратегия станет жизненно необходимой. Способность предупреждать будущие изменения увеличивает время, доступное для осуществления изменений, сокращая вероятность кризиса. К сожалению, поскольку внешние изменения и их воздействие предугадать трудно, необходимость в организационных изменениях связана с неопределённостью. Если

результативность компании высокая, то менеджеры часто думают, что так будет и дальше. И даже при этом некоторые менеджеры могут считать, что они располагают фактами, доказывающими, что будущее будет не столь щедрым и что результативность снизится. Важно то, что на этом этапе ещё есть время реализовать программу изменений.

Прогнозирование обычно позволяет дать более взвешенный ответ. При этом необходимость в переменах может быть более очевидна менеджерам среднего звена, поскольку они ближе к месту действий, чем руководителям высшего звена, которые могут быть отдалены от реальности. Но если компания не упреждает изменения, ей остаётся только реагировать на них. По мере ухудшения результативности начинают снижаться темпы роста и доля рынка, страдает норма прибыли. Необходимость перемен становится очевидной, хотя менеджеры высшего звена могут не соглашаться с серьёзностью ситуации. Некоторые будут поддерживать революционный подход, другие будут высказываться в пользу поэтапных изменений.

Иногда компания встаёт перед лицом кризиса в связи с резкими изменениями во внешней среде, которые угрожают её выживанию. Такой кризис станет причиной серьёзных нарушений, которые обычно вызывают широкое освещение в СМИ и требуют быстрых и заметных действий со стороны генерального директора. Такие кризисы опасны, но не типичны, ведь в хорошо управляемых компаниях обычно имеется система управления кризисными ситуациями.

И напоследок, сравнивая упреждение с реакцией, необходимо предостерегаться от управления на основе итоговых показателей. Итоговые показатели – это запаздывающие индикаторы изменений. Лучшие стратегические менеджеры будут проводить упреждающие изменения. Для этого они будут отслеживать лидирующие индикаторы изменений, признавая, что эти индикаторы дают наиболее полное представление о том, как создать долгосрочную ценность для акционеров.

Точно так же можно говорить о реализации стратегии. Управленческие решения по реализации стратегии (конкретные действия) осуществляются постоянно, но когда они приводят к «стратегическому дрейфу», т. е. к ситуации, в которой реальные вызовы внешней среды компанией не воспринимаются (или она не готова реагировать), и, естественно, она теряет конкурентные преимущества, экономическую эффективность и, как следствие, финансовую устойчивость.

Именно поэтому процесс стратегических изменений, т. е. переход от формирования стратегии к ее реализации и наоборот становится одним из ключевых факторов процессной модели и требует более подробного рассмотрения.

На рис. 2.6 показаны ключевые вопросы в рамках стратегических изменений, которые нужно принять стратегическим менеджерам.

Что менять? Первый вопрос, который надо решить, заключается в определении необходимых изменений. Это решение обычно принимается на основе подробного анализа внешней среды и результативности компании. Здесь может потребоваться стратегический анализ, поскольку между диагнозом и прогнозом может и не быть однозначной связи.

Когда менять? Менеджмент должен определить срочность осуществления необходимых изменений. Очевидно, что изменения следует начинать при наличии достаточных ресурсов, однако на раннем этапе необходимость в переменах небольшая. В связи с недостаточным ощущением неотложности организации трудно получить поддержку. Крупные изменения могут оказать травмирующее воздействие на людей, которых затрагивают изменения, поэтому необходимо, чтобы всей компанией владело ощущение неотложности. Скорость изменения организаций зависит от того, насколько отдельные составляющие её люди желают участвовать в изменениях.

Инициация программы изменений – это осторожный поиск компромиссов. Если поторопитесь с изменениями – вырастет вероятность сопротивления; если будете ждать слишком долго – под угрозой окажется выживание компании. Какой бы ни была программа изменений, некоторые менеджеры (возможно, те, кто получит больше всего выгод от этих изменений) будут



Рис. 2.6. Характеристики организационных изменений

полны энтузиазма. Другие будут менее воодушевленными в связи с тем, что они не видят необходимости в переменах или чувствуют, что их карьера под угрозой. Ключевые решения, так или иначе, связаны с определением сроков и объёма изменений.

Масштаб изменений. Программы по преобразованиям можно классифицировать с точки зрения масштаба изменений, независимо от того, являются ли они поэтапными или радикальными, что отражает прерывистую модель изменений [58]. Поэтапные изменения – это такие изменения, которые осуществляются регулярно и не требуют крупных преобразований архитектуры компании. Поэтапные изменения заключаются в движении к известному будущему состоянию в течение контролируемого периода времени.

Радикальные изменения, наоборот, оказывают воздействие на все аспекты компании, приводя к изменению стратегии, архитектуры и культуры. В связи с особой природой этих изменений их крайне трудно провести успешно. При структурной перестройке конечное состояние обычно не известно, как и период времени, необходимый для её осуществления. Такие изменения предполагают некий прыжок в неизвестность, и к ним обычно обращаются в случае, когда все альтернативные варианты завершились фиаско.

Разницу между поэтапными и радикальными изменениями можно сформулировать следующим образом [58]:

- поэтапные изменения проводятся на регулярной основе и не подразумевают фундаментального изменения структуры или процессов;
- революционные изменения всегда требуют новой стратегии и видения;
- революционные изменения влекут за собой ряд радикальных изменений;
- революционные изменения не имеют чёткого срока завершения, они ведут в неизвестное будущее и занимают больше времени;
- для осуществления революционных изменений требуется лидерство высшего руководства и поддержка с его стороны, особенно в случае длительных по времени трансформаций.

Место изменений. Хотя существует общее мнение о том, что изменениями должны руководить высшие эшелоны управления организацией, есть те, кто придерживается других взглядов. Основной вопрос здесь заключается в том, какой тип изменений необходим. Периодические изменения внешней среды потребуют, скорее всего, централизованного руководства изменениями в компании.

Постоянно существует опасность того, что изменения, продиктованные сверху, будут типовыми и ориентированными на пути решения, а не на проблемы. Подразумеваемые допущения заключаются в том, что всеобщее управление качеством, аутсорсинг или сопоставительный анализ, – какой бы действующая управленческая концепция ни была, – решит наши проблемы. Циничное отношение – частая реакция персонала, уставшего от подобных инициатив. В противоположность директивному подходу М. Бир предполагает, что наиболее эффективный способ изменить поведение состоит в помещении людей в организационный контекст, который возлагает на них новые роли, новые обязанности и по-новому структурирует их взаимодействие. Такие концепции ориентированы на проблему, решают конкурентные задачи и способствуют формированию межфункциональных команд для решения той или иной проблемы. Роль руководства высшего звена состоит в том, чтобы способствовать изменениям, обеспечивая ресурсы, обучение и поддержку [18].

Ресурсы для осуществления изменений. Для реализации стратегии необходимо, чтобы компания сформировала портфель программ преобразований и обеспечила их необходимыми ресурсами. Недостаточные ресурсы – одна из причин того, что степень реализации ценности стратегии составляет всего 60%. Ресурсы должны быть соразмерными масштабу и объёму предполагаемых изменений. Например, обладает ли компания требуемыми для этого навыками и можно ли их приобрести? Если нет, то менеджмент должен внести изменения в программу преобразований [36].

Предложенная модель стратегического процесса ликвидирует одно из самых слабых мест организационных конструкций стратегического менеджмента. В традиционных базовых моделях стратегического менеджмента процесс формирования и реализации стратегии рассматривается как последовательный. Критики такого подхода справедливо отмечают, что в условиях быстро меняющейся окружающей среды последовательная схема, как крайне негибкая, будет работать с постоянным запаздыванием, стараться притормозить предпринимательские и активизировать административные механизмы стратегии [52]. Параллельная схема формирования и реализации стратегии позволяет начать разработку новой стратегии практически сразу после старта реализации утвержденной стратегии и решить данное противоречие. Это означает, что организационные процессы формирования и реализации стратегии должны быть разделены. Данный вывод также подтверждает позицию Г. Минцберга о разделении функции формирования стратегии и планирования реализации стратегии [55].

Исследование предложенной модели стратегического процесса менеджмента организации показало, что универсальных подходов к процессам формирования и реализации стратегий не существует. «Проблема состоит не в том, уместны ли при исследованиях стратегий фирм научные обобщения, а в том, что здесь возможны лишь общие корреляции, а не детерминированные для всех ситуаций причинно-следственные связи» [1]. Каждая компания уникальна, поскольку уникальным является сочетание внешней среды, внутренних возможностей и ценностей высшего руководства. Уникальна история каждой компании, которая также откладывает свой отпечаток на формирование и реализацию стратегии. Предложенная модель стратегического процесса подчеркивает, что общими могут быть только основные элементы самого процесса, содержание закладывается под конкретную фирму, действующую в конкретных условиях, и в большей мере зависит от глубины стратегического мышления и стратегического контекста. Именно поэтому для фирм-лидеров адекватными будут одни содержательные конструкции, для фирм-последователей – другие. Более того, нельзя требовать от всех топ-менеджеров формирования уникальных стратегий, хотя очевидно, что именно эффективные уникальные стратегии приносят фирме устойчивое конкурентное преимущество. На определенных рынках, в определенных условиях развития внешней среды целесообразно применять универсальные стратегии (например, общие стратегии М. Портера). Здесь основным являются интуиция и опыт руководства фирмы, подкрепленный знаниями конкретных методологических подходов и инструментариев стратегического менеджмента.

Может показаться, что предложенная модель стратегического процесса обращает внимание только на организационные модели, полностью игнорируя предпринимательские (экономические) факторы. Однако это впечатление неверно. Экономическая доминанта стратегического процесса определена в содержании формулирования самой стратегии и в построении эффективного процесса ее реализации, т. е. повторяет роль и место экономических процессов в менеджменте организации. Экономические критерии и ограничения являются теми факторами, которые наибольшим образом влияют на выбор той или иной стратегической альтернативы. Конкретная экономическая теория как элемент ценности руководства и организации в целом может существенным образом влиять на видение будущего организации, на поиск методов реализации этого видения, т. е. на формирование и реализацию стратегии. Экономическая логика определяет само понятие конкурентного преимущества как основной цели

стратегического процесса, однако она определяется современным уровнем экономических знаний, ценностями и умением применить экономический инструментарий на практике.

Литература к главе 2

1. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.
2. Коллинз Дж. Как гибнут великие. – М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
3. Кэмпбелл Д., Стоунхауз Д., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: ООО «Издательство Проспект» 2003.
4. Миллер А.Б., Петров А.Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2010. – № 2(62). – С. 40–47.
5. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
6. Минцберг Г., Куин Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: Питер, 2001.
7. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. А.Н. Петрова. – 3-е изд. – СПб.: Изд-во «Питер», 2012.
8. Abel D.F. (1999). *Managing with Dual Strategies: Mastering the Present, Preempting the Future*. Free Press. – New York.
9. Ackoff R. (1978). *The Art of Problem Solving*, John Wiley.
10. Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*. – New York, McGraw-Hill.
11. Ansoff H.I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's The design school: reconsidering the basic premises of strategic management // *Strategic Management Journal*, 12(6): 449–461.
12. Argyris C. and Schon D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
13. Barney J. (1986). Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy // *Management Science*, p. 1231–1241.
14. Barry D. and Elmes M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse // *Academy of Management Review*, 22(2): 429–452.
15. Bateson G. (1958). *Naven* (2nd edn). Stanford, CA: Stanford University Press.
16. Bateson G. (1963) Exchange of information about patterns of human behavior // W.S. Fields and W. Abbott (eds). *Information Storage and Neural Control*. Spring-field, IL: Thomas Books, pp. 173–186.

17. Bateson G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. San Francisco: Chandler.
18. Beer M. (1990). Why change programs don't produce change // *Harvard Business Review* (November-December): 158–66.
19. Boje D.M. (1991). The storytelling organization: A study of story performance in an office-supply firm // *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 106–126.
20. Bourantas D. (2008). Phronesis: A strategic leadership virtue, unpublished article, Athens University of Economics and Business. Available at: www.mbaexecutive.gr/vdata/File/bibliothiki/Arthra/PHRONESIS%202008.pdf
21. Burgelman R.A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research // *Organization Science*, 2(3): 239–262.
22. Castells M. (2009). *Communication Power*. – Oxford: Oxford University Press.
23. Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. – Cambridge, MA, MIT Press.
24. Clegg S.R. and Hardy C. (1996). Representations // S.R. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds), *Handbook of Organization Studies*. Sage. Pp. 676–708.
25. Cohen M.D., March J.G. and Olsen J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice // *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1–25.
26. Cunha M.P. (2004). The traveling: Organizational foresing as temporal reflexivity // H. Tsoukas and J. Shepherd (eds), *Managing the Future: Foresight in the Knowledge Economy*. – Malden, MA: Blackwell. Pp. 133–150.
27. Cunha M.P. et al. (2015). Leadership, paradox, and contingency, presented at the 31st EGOS Colloquium, 2–4 July.
28. Czarniawska B. (1977). *Narrating the Organization*. – Chicago: Chicago University Press.
29. Deal T.E. and Kennedy A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Ritual of Corporate Life*. Reading, MA: Addison-Wesley.
30. Drucker P.F. (1995). *Managing in a Time of Great Change*. – New York, Truman Talley Books/Dutton.
31. Etzioni A. (1967). Mixed scanning: a third approach to decision making // *Public Administration Review*, 27, December.
32. Ezzamel M. and Willmott H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts // *Organization Studies*, 29(2): 191–217.

33. Finkelstein S., Whitehead J. and Campbell A. (2009). *Why Good Leaders Make Bad Decisions and How to Keep it From Happening to You*, Harvard Business School Press.
34. Fitzroy P., Hulbert J.M. and O`Shannassy T. (2016). *Strategic management: the challenge of creating value*. – 3rd edition.
35. Foucault M. (1972). *The Archaeology of Knowledge* (trans., A.M. Sheriden-Smith). – London: Tavistock.
36. Franken A., Edwards C. and Lambert R. (2009). *Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success* // *California Management Review*, 51(3): 49–73.
37. Glaser B., Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory*. – London: Weidenfeld and Nicholson, 24(25): 288–304.
38. Golsorkhi D., Rouleau L., Seidl D. and Vaara E. (2015). *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2nd edn). Cambridge University Press.
39. Hall R. (1993). *A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage* // *Strategic Management Journal*, 14(8): 607–618.
40. Hax A.C., Majluf N.S. (1996). *The strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach Practice* - Hall, Inc? Upper Saddle River? New Jersey.
41. Heirs B. and Farrell P. (1987). *The Professional Decision Thinker*, Sidgwick and Jackson.
42. Human S.E. (2009). *Emergent Theory* // S.R. Clegg and J.R. Bailey (eds), *International Encyclopedia of Organization Studies*. – London: Sage. Pp. 425–426.
43. Johnson G., Scholes K., and Whittington R. (2007). *Exploring Corporate Strategy* (8th edition) – London: Pearson Education Limited.
44. Kim W. C. and Mauborgne R. (2004). *Blue ocean strategy* // *Harvard Business Review*, 82(10): 76–84, 71.
45. Knights D. (1992). *Changing spaces: The disruptive impact of a new epistemological location for the of management* // *The Academy of Management Review*, 17(3): 514–536.
46. Knights D. and Morgan G. (1991). *Corporate strategy, organizations, and subjectivity: A critique* // *Organization Studies*, 12(2): 251–273.
47. Kornberger M. and Clegg S.R. (2011). *Strategy as performative practice: The case study of Sydney 2030* // *Strategic Organization*, 9: 136–162.
48. Lindblom C.E. (1959). *The Science of Muddling Through*, reprinted in *Organization Theory*, Pugh, DS (ed.) 2nd edn (1987) Penguin.

49. Martin J. (2001). *Organizational Culture Mapping the Terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.
50. Meacham J.A. (1983). Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know // D. Kuhn and A. Meachan (eds), *On the Development of Developmental Psychology*. Basel: Karger. Pp. 111–134.
51. Mintzberg H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. – New York: Harper & Row.
52. Mintzberg H. (1978). Patterns in strategy formation // *Management Science*, 24(9): 934–948.
53. Mintzberg H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organizations*. – New York: Free Press.
54. Mintzberg H. (1990). The design school: reconsidering the basic premises of strategic management // *Strategic Management Journal*, 11(3): 171–195.
55. Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. – NY, The Free Press.
56. Mintzberg H. and McHugh A. (1985). Strategy formation in an adhocracy // *Administrative Science Quarterly*, 30(2): 160–197.
57. Mintzberg H. and Waters J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent // *Strategic Management Journal*, 6: 257–272.
58. Nadler D. and Nadler M. B. (1998). *Champions of Change: How CEOs and Their Companies Are Mastering the Skills of Radical Change*. – San Francisco, Jossey-Bass.
59. Nonaka I. and Toyama R. (2007). Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis) // *Industrial and Corporate Change*, 16(3): 371–394.
60. Orr J.E. (1996). *Talking about Machines: An Ethnography of a Modern Job*. Cornell: Cornell University – ILR Press.
61. Pascale R.T. (1984). Perspectives on strategy: The real story behind Honda's success // *California Management Review*, 26(3): 47–72.
62. Penrose E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the firm*. – Oxford: Oxford University Press.
63. Pettigrew A. (1987). Context and action in the transformation of the firm // *Journal of management studies*, 24(6): 649–670.
64. Pettigrew A., Thomas H. and Whittington R. (2002). Strategic management: the strengths and limitations of a field // *Handbook of Strategy and Management*, 3.
65. Porac J.F. et al. (1995). Rivalry and the Scottish knitwear producers // *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 202–227.

66. Powell T.C. (2001). Competitive advantage: Logical and philosophical considerations // *Strategic Management Journal*, 22(9): 857–888.
67. Quinn J.B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Richard D Irwin.
68. Rose N. and Miller P. (1992). Political power beyond the state problematics of government // *British Journal of Sociology*, 43(2): 173–205.
69. Rowley J. and Gibbs P. (2008). From learning organization to practically wise organization // *The Learning Organization*, 15(5): 356–372.
70. Schein E.H. (1997). *Organizational Culture and Leadership* (2nd edn). – San Francisco: Jossey Bass.
71. Shotter J. and Tsoukas H. (2014.) In search of phronesis: Leadership and the art of judgment // *Academy of Management Learning and Education*, 13(2): 224–243.
72. Simon H.A. (1976). *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organizations*, 3rd edn, Free Press.
73. Starbuck W.H. (1983). Organizations as action generators // *American Sociological Review*, 48(1): 91–102.
74. Starbuck W.H. (1993). Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards: The elements of exceptional success // *Journal of Management Studies*, 30(6): 885–921.
75. Stewart R Clegg, Jochen Schweitser Andrea (2017). *Whittle and Christos Pitelis. Strategy. 2nd Edition. Theory and Practice*. Sage edge.
76. Taylor J.R. and Van Every E.J. (1999). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Routledge.
77. Thompson J., Martin F. (2010). *Strategic management awareness and change*. 6th Edition.
78. Vaara E. and Whittington R. (2012). Strategy-as-practice: Taking social practices seriously // *Academy of Management Annals*, 6: 285–336.
79. Visser M. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation // *Academy of Management Review*, 32(2): 659–667.
80. Vroom V. and Yetton P. (1973). *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press.
81. Weick K.E. (1979). *The Social Psychology of Organizing* (2nd edn). – New York: Addison-Wesley.
82. Weick K.E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster // *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628–652.

83. Weick K.E. (1995a). South Canyon revisited: Lessons from high reliability organizations // *Wildfire*, 4(4): 54–58.

84. Weick K.E. (1995b). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

85. Weick K.E. (2007). Foreword // E.H. Kessler and J.R. Bailey (eds), *Handbook of Organizational and Managerial Wisdom*. Thousand Oaks: Sage. Pp. ix-xiii.

86. Weick K.E., Sutcliffe K.M. and Obstfeld D. (2005). Organizing and the process of sensemaking // *Organization Science*, 16(4): 409–421.

87. Wittgenstein L. (1968). *Philosophical Investigations*. – Oxford: Blackwell.

Глава 3

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В СЕТЕВОМ МИРЕ

3.1. Стратегические сети

Первые проявления внутренних сетевых форм, способствующие становлению постбюрократической эпохи, описали ряд ученых еще в начале 1980-х гг. Критика в адрес бюрократии была связана с проблемами механизма контроля, такими как стратегическое планирование или управление входящими ресурсами [56, 65]. Такие критики, как Г. Минцберг и Дж. Уотерс [70] утверждали, что стратегия развивается, а не планируется, и что стратегическое планирование представляет собой ограниченную ценность. Оказалось, что классические инструменты бюрократического контроля были менее уместны в условиях нестабильной, непредсказуемой среды [78].

Однако первыми постбюрократическими структурами были не сети в чистом виде, а гибриды [62], нечто среднее между сетевой логикой [34, 84] и пережитками бюрократического контроля [61]. Возможно, о конце бюрократии свидетельствовало не столько возникновение пост-бюрократических организационных форм, сколько ее обновление [24]. Эти новые формы не были идеальными структурами, свободными от доминирования – признака бюрократических отношений, как его определил М. Вебер [108]. Ориентиры, определяющие структуру достижения целей, стали восприниматься через призму правил рынка, целевых показателей и других форм регулирования, а не были бюрократически предписанными положениями [37].

Опираясь на ресурсно-ориентированный подход, концепция динамических способностей пытается ответить на вопрос о том, как организация может применить свой набор ресурсов для поддержания конкурентоспособности [103]. Перенос данной теории в практическую плоскость привел к возникновению в 1980-е гг. интереса не только к ключевым компетенциям, но и к аутсорсингу и альянсам – формам сетевого взаимодействия – как способам развития организаций в условиях глобализации [86].

Работы, связанные с вопросами интеграции, сетей знаний и со-конкуренции (экосистемы Дж. Мура и математическая теория со-конкуренции А. Брандербурга и Б. Нейелбаффа) являются продолжением корпоративно-

центрических подходов: в последнее время эти концепции оспариваются возникающими формами сетей, такими как в области программного обеспечения с открытым исходным кодом или в последнее время в проявлениях экономики совместного использования. Такие модели характеризуются новаторскими формами управления [30] и присвоением стоимости (например теории совместно созданных ценностей Р. Норманна [88] и стейкхолдеров Р. Фримана [43]).

Сети рассматривались как промежуточный уровень организации между сферами деятельности и индивидуальными или коллективными субъектами – как структуры, объединяющие институциональные сферы деятельности [69] и влияющие на их эволюцию [85].

Сети могут быть мощными носителями новых социальных норм, ценностей и порядков. Сети постоянно меняются и эволюционируют с развитием технологий, что делает их важными социальными субъектами. Основой сетевой экономики являются коммуникационные сети, в том числе массовые цифровые сети self-коммуникации. Эти каналы представляют собой парадокс, поскольку они становятся все более смешанными с точки зрения своих сообщений, клиентов и продукции, но при этом все более сконцентрированными по своей структуре собственности.

В настоящее время относительно будущих перспектив сетевой экономики составляются в корне отличающиеся прогнозы. С одной стороны, существует вероятность усиления монопольного капитализма, поскольку цифровой онлайн-бизнес стабилизируется вокруг моделей монопольного капитала; с другой стороны, в потенциальных возможностях экономики совместного использования те, кто менее склонен фокусироваться на вопросах собственности и контроля над средствами производства, могут усмотреть посткапиталистическое будущее взаимозависимых предпринимателей [101].

Некоторые наблюдатели рассматривают будущее именно как посткапиталистическое, подчеркивая, как П. Мэйсон [68], массовую коммерциализацию повседневной жизни и желаний через применение таких приложений, как Facebook. По мнению П. Мэйсона, в наши дни избыточная информация слишком ценна и слишком дешева для экономической модели, которая не способна справиться с этой ситуацией, что порождает основное противоречие капитализма – напряженность между знанием (которое безгранично) и собственностью (которая ограничена). Сквозная идея П. Мейсона – «сети против иерархий»: главная задача современной политики состоит в том, чтобы найти новые способы примирения сетей с иерархиями через институты представительной демократии.

Со времен развития цифровых технологий способы коммуникации изменились самым радикальным образом, породив глобальное сетевое общество с его взаимодействием и обменом с уже существующими разного рода общественными объектами, культурами, организациями и учреждениями и их маргинализацией.

Сетевая экономика служит монополиям глобальной платформой для свободного рынка позднего капитализма как бесконфликтная, безграничная экономика. С одной стороны, Интернет концентрирует богатства, а с другой – укрепляет и поддерживает демократию предрассудков и невежества. Хотя он может также в силу своей способности способствовать накоплению общих знаний и преодолевать ограниченность международных отношений, для принятия необходимых решений требуется избирательность, которая по-прежнему привязана к профессиональным кодексам, а не к демократии масс.

М. Кастельс пришел к выводу, что сетевое общество – это такое общество, в котором «социальные отношения на всей планете формируют» капитализм [20]. Сети эволюционируют и динамично развиваются. Рассматривая экономику, которая становится все более информационно-ориентированной, М. Кастельс по существу утверждает, что «сила потоков имеет преимущественное значение над потоками силы» [20]. Организации часто терпят неудачу в попытке проведения сетевых трансформаций, поскольку они продолжают придерживаться иллюзии о том, что сети – это эффективные паутины, которые обеспечивают надежный и стабильный доступ к ресурсам и управляемым и предсказуемым инновациям. Таким образом, они не принимают в расчет силу и их трансформирующую способность сетей как социальных субъектов.

Стратегический менеджмент в сетевом мире в современной интерпретации означает стратегический менеджмент в условиях ко-конкуренции, т. е. стремление к обоюдной выгоде, а также распределение этой выгоды между компаниями [14]. Данный подход, наиболее ярко представленный в работах Р. Нормана [88], а также Р. Фримана [43] требует теоретического переосмысления таких понятий, как «конкурентное преимущество» и «ценность».

Конкурентное преимущество. Под конкурентным преимуществом в качестве базового берем определение Р. Гранта: «Если две и более фирм конкурируют на одном и том же рынке, одна фирма получает конкурентное преимущество перед остальными соперниками, когда она стабильно получает (или может получить) более высокий показатель прибыли» [2].

Источники возникновения конкурентного преимущества принято делить на внешние и внутренние. Чтобы внешнее изменение создавало конкурентное

преимущество, оно должно неодинаково воздействовать на фирмы в силу существующих у них различий в ресурсах, способностях, т. е. стратегического позиционирования. То, насколько внешние изменения способны создавать конкурентное преимущество или вредить, зависит от масштабов этих изменений и того, насколько сильно различаются стратегии фирм.

Влияние внешних изменений на конкурентное преимущество также зависит от способности фирмы реагировать на изменение, т. е. от стратегического соответствия фирмы. Любое внешнее изменение создает возможность для получения прибыли, при этом, если внешние воздействия мимолетны, то решающим становится быстрота реакции [2]. То, что скорость имеет решающее значение для конкурентного преимущества, известно давно. Еще в 1988 г. Джордж Сталк из Бостонской Консалтинговой Группы утверждал, что скорость, достигаемая за счет своевременного производства и продаж, является главным конкурентным преимуществом многих ведущих японских компаний [100].

Трактовка конкурентного преимущества, исходящая из внешних источников, основана на традиционной экономической логике. Она видит их источник в способности фирмы создавать для своих клиентов такую ценность, которая не просто превысит затраты на ее производство, а и ту ценность, которая создается конкурентами. Основным мерилom конкурентного преимущества в этом случае очевидно становится разница между прибылью, получаемой данной фирмой и ее конкурентами. Как справедливо отмечает В.С. Каткало, «достоинство трактовки конкурентных преимуществ в духе традиционных экономических концепций состоит в инструментальной ясности их применения, однако акцент этого подхода на ценовые и потребительские характеристики продукции фирм объективно ограничивает обсуждение краткосрочными факторами конкурентоспособности фирм» [3].

В свою очередь концепции, основанные на учете внутренних источников конкурентного преимущества, определяя его как получение фирмой экономических выгод «выше обычных», акцентирует внимание на организационно-экономических аспектах. Важность такой трактовки в данном случае заключается в том, что возникает реальная возможность идентификации основ долгосрочных конкурентных преимуществ в анализе не столько конкурентных стратегий, сколько стратегий более высокого уровня – корпоративных.

Внутренним источником возникновения конкурентного преимущества является инновация. При этом инновации не только создают базис для возникновения конкурентных преимуществ данной фирмы, но способствуют

уничтожению конкурентных преимуществ у других фирм данной отрасли. Обычно инновации понимают как создание новых товаров или процессов, воплощающих в себе новые идеи, т. е. в техническом смысле. Однако наиболее важными считаются стратегические инновации, определяющие новаторские идеи ведения бизнеса. При этом инновационные стратегии являются как результатом чистого творчества, так и результатом анализа:

- инновационные стратегии требуют реконфигурации отраслевых цепочек создания ценностей [16];
- стратегические инновации обеспечивают клиентам беспрецедентный уровень удовлетворения потребностей благодаря комбинированию разнообразных параметров деятельности, которые ранее считались противоречивыми [45];
- стратегические инновации, разрабатываемые постоянно, позволяют фирме чувствовать себя устойчиво на неустойчивых рынках [50].

Наиболее значимыми для компании могут считаться инновации, связанные с организационными способностями, которые являются наименее мобильны и поэтому наименее уязвимы с позиции «кражи» (подражания) со стороны конкурентов.

Конкурентное преимущество организацией достигается в условиях турбулентности внешней среды и насыщенного товарами рынка не путем экстенсивного развития по известным трендам, а путем или проактивных действий на старом рынке, или путем выхода на новый рынок (создание нового рынка). Именно потребности в новом качестве менеджмента организации привели к созданию нового направления – стратегическому менеджменту.

Широкое признание в стратегическом управлении получило утверждение о том, что целью компаний является получение устойчивых конкурентных преимуществ (УКП). Такие концептуальные теории, как снижение конкуренции за счет позиционирования [82], минимизация транзакционных издержек [110, 111], ресурсно-ориентированный подход [8, 79], теория эволюции [71] и/или подход, ориентированный на создание (динамических) способностей [103], предоставляют объяснения и рекомендации в отношении того, как добиться УКП. Однако в каждой из этих теорий смысл «У» («устойчивое») в аббревиатуре УКП ограничивается устойчивостью собственных преимуществ по сравнению с конкурентами и практически не учитывает более широкие вопросы устойчивости, такие как экологическая, социальная или экономическая устойчивость внутри своей страны, не говоря уже о международном уровне. Неудивительно, что именно так оно и будет, если считать, что стратегия ориентирована только на то, как превзойти соперников. Однако если не принимать

во внимание более широкие вопросы устойчивости, понятие «устойчивый» в аббревиатуре УКП будет выглядеть сомнительным или применимым только в краткосрочной перспективе.

Сотрудничество играет такую же важную роль, как и конкуренция. С учетом вышеизложенных взглядов следует, что при подходе к стратегии с точки зрения ко-конкуренции сотрудничество как минимум столь же важно, что и конкуренция (для более подробного объяснения см. [91]). Решающее конкурентное преимущество заключается в том, насколько хорошо взаимодействия в рамках ко-конкуренции позволяют совместно создавать ценности. т. е. в том, насколько хорошо участники стратегического процесса сотрудничают друг с другом, и насколько они способны привлекать других участников и поддерживать с ним взаимодействие. Это означает, что роли, которыми они наделяются, должны быть привлекательными.

Таким образом, и сотрудничество, и конкуренция играют в эффективном стратегическом управлении равнозначную роль; однако способность конкурировать зависит от способности к сотрудничеству и в основном вытекает из последней. Сотрудничество с другими участниками в рамках ко-конкуренции, в том числе с участниками из других областей или систем, играет в стратегии такую же важную роль, как и конкуренция. Сотрудничество помогает приготовить пирог большего размера, которого хватит на всех; конкуренция в традиционном понимании заключается в том, чтобы получить как можно больший кусок имеющегося пирога, обделив других участников.

Ценность

Понятие «ценности» имеет долгую и сложную историю. Ценность была предметом философии нравов и изучалась до XVIII в., когда экономика стала самостоятельной областью исследований. С тех пор было проведено множество дискуссий о взаимосвязи между экономическими и этическими аспектами ценности (см. например, [17, 64, 93]).

С точки зрения этимологии, «ценность» первоначально обозначала, с одной стороны, то, как люди действовали, чем они могли стать, а с другой стороны, то, как они обменивались друг с другом товарами. Со временем эти значения разделились. Словарь *The Dictionnaire Historique de la Langue Française* сообщает нам, что во французском языке слово *valeur*, впервые упомянутое в 1080 г. и произошедшее от классического латинского термина *valor*, означал как «уважение, которое человек получает в соответствии с за-

слугами и качествами», так и «оценку качества и значения вещей» [87]. Первое значение 1155 г. указывает на «важную роль» человека, а в период с 1172 по 1174 г. – на личные героические поступки. Второе значение *valeur*, как мы видим из словаря *Dictionnaire*, говорит о том, что нечто представляет для нас ценность, если «подходит для определенного применения». Таким образом, понятию ценности, которое позже было сформулировано как «общепользовательская ценность», в отличие от «меновой стоимости», около 900 лет.

«Ценность» же стала восприниматься как измеримая в XIII в., когда к торгуемым активам была впервые применено понятие «меновая стоимость». К XVI в. «ценность» приобрела качество измеримой единицы; это подготовило почву для формирования понятия цены, выражающего значение этого измерения и возникшего в конце XVII в. Таким образом, как мы видели выше, к началу XVIII в. понятие *une valeur* представляло собой общее наименование оборотных ценных бумаг; сейчас термин *valuta*, обозначающий валюту, присутствует в самых разных европейских языках. В начале XX в. понятия *valorisation* и *devaluer* обозначали увеличение или снижение рыночной, или обменной, стоимости соответственно. Современный промышленный взгляд на создание ценности сформирован путем объединения промышленной концепции добавленной ценности, которая заключается в продукте, с концепцией того, что эта ценность измеряется ценой.

Рассмотрим вопрос о том, где и как создавать ценность для клиентов. Эта ценность часто меняется, но клиенты покупают исходя из разницы между ценой и предполагаемой ценностью продукта или услуги, как показано на рис. 3.1. Покупатели придают значение ценности V продукта, которая, как мы предполагаем, должна быть больше, чем C – расходы на поставку товара клиенту.

Таким образом, ценность, создаваемая бизнесом, будет равна $V - C$. Предприятие создает ценность путем преобразования входных ресурсов по стоимости C для производства продукта, которому клиенты придают значение V . Бизнес выставляет цену P , которую можно понимать как распределение добавленной ценности $V - C$ между производителем и клиентом. Бизнес может получить больше ценности либо через сокращение расходов при сохранении цен на неизменном уровне, либо через увеличение воспринимаемой ценности таким образом, чтобы клиенты охотно платили более высокие цены (даже если расходы при этом будут расти). Уровень цены P определяет то, каким образом ценность, которую создал бизнес, распределяется между производителем и клиентом.

Анализ ценности для клиента. Ценность для клиента измеряется преимуществами, которые, по мнению клиентов, они получают от продукта

или услуги по сравнению с предполагаемыми преимуществами, которые обеспечивают продукты или услуги конкурентов. Конечно, эти преимущества, как показано на рис. 3.1, необходимо сопоставлять с расходами клиентов, в которые входит не только воспринимаемая цена продукта или услуги, но и другие затраты, такие как время на поиск, усилия по поиску и риск покупки.

Существует ряд способов определения ценности для клиента, среди которых анализ воспринимаемой ценности, совместный анализ и анализ ценности в использовании [19].

Совершенно очевидно, что менеджеры коммерческих компаний понимают *факторы, создающие ценность*, – факторы, которые определяют восприятие ценности в сознании клиентов, поскольку восприятие ценности является наиболее важным фактором верхней границы цены.

Пониманию, необходимому для формирования коммерческой стратегии, могут способствовать самые разные виды анализа. Мы делаем акцент, прежде всего, на использовании цепочки создания ценности или бизнес-системы – ана-

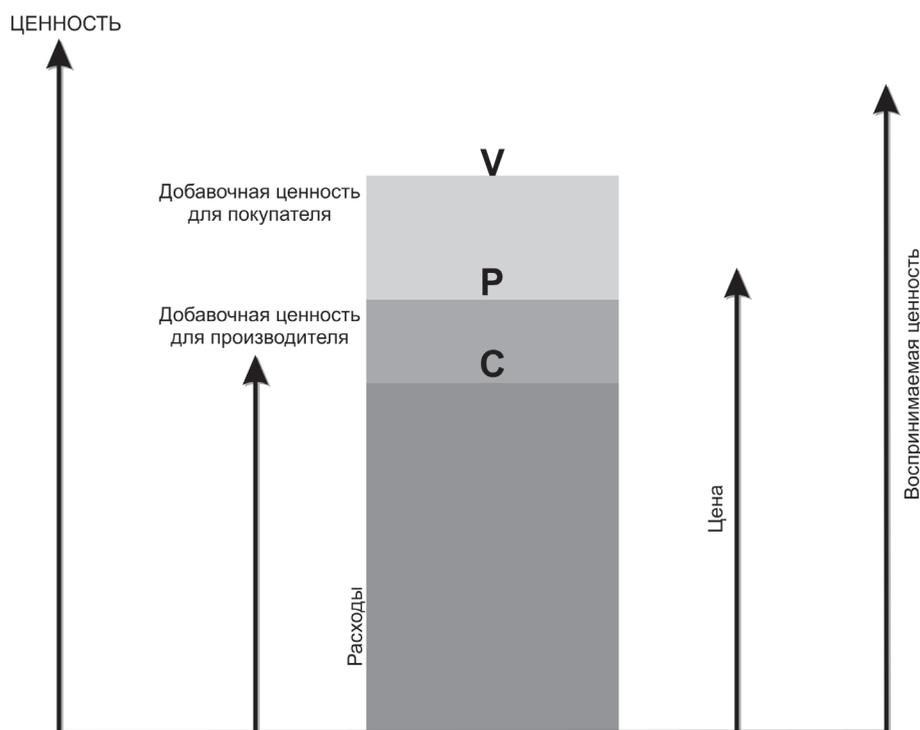


Рис. 3.1. Цена и создание ценности

литической основы, позволяющей коммерческому подразделению выработать стратегию для получения конкурентных преимуществ. Данная структура была разработана компанией McKinsey & Co [47] и дополнена Майклом Портером, который назвал ее цепочкой создания ценности (подробнее см. [83]).

Цепочка создания ценности бизнеса, как уже отмечалось в гл. 1, описывает виды деятельности, которые предприятие решило осуществлять для того, чтобы поставлять свои продукты или предлагать услуги. Эти виды деятельности обеспечивают основу для изучения возможностей сокращения расходов или повышения ценности (улучшения дифференциации) на каждом этапе.

Как показано на рис. 3.2, для применения концепции цепочки создания ценности мы должны сначала определить виды деятельности, участвующие в цепочке создания ценности. Чтобы понять их сравнительную важность, мы должны также определить их относительные затраты и добавленную ценность для клиентов, а также выделить затратнообразующие факторы и факторы,



Сниженные расходы, или Повышенная ценность

Рис. 3.2. Применение цепочки создания ценности

определяющие формирование добавленной ценности. На каждом этапе цепочки создания ценности мы должны задать себе следующие вопросы: какова результативность бизнеса на данном этапе; что делают конкуренты; отличаются ли затраты конкурентов от наших затрат, и если да, то почему; можно ли сократить расходы или повысить ценность на данном этапе? Однако для того, чтобы установить приоритеты для этих улучшений, мы должны интегрировать расходы и ценность.

Цепочка создания ценности может использоваться для определения характера и величины конкурентного преимущества компании на любом этапе. Это проиллюстрировано на рис. 3.3, где отражено коммерческое подразделение, осуществляющее два вида деятельности: производство и логистику.

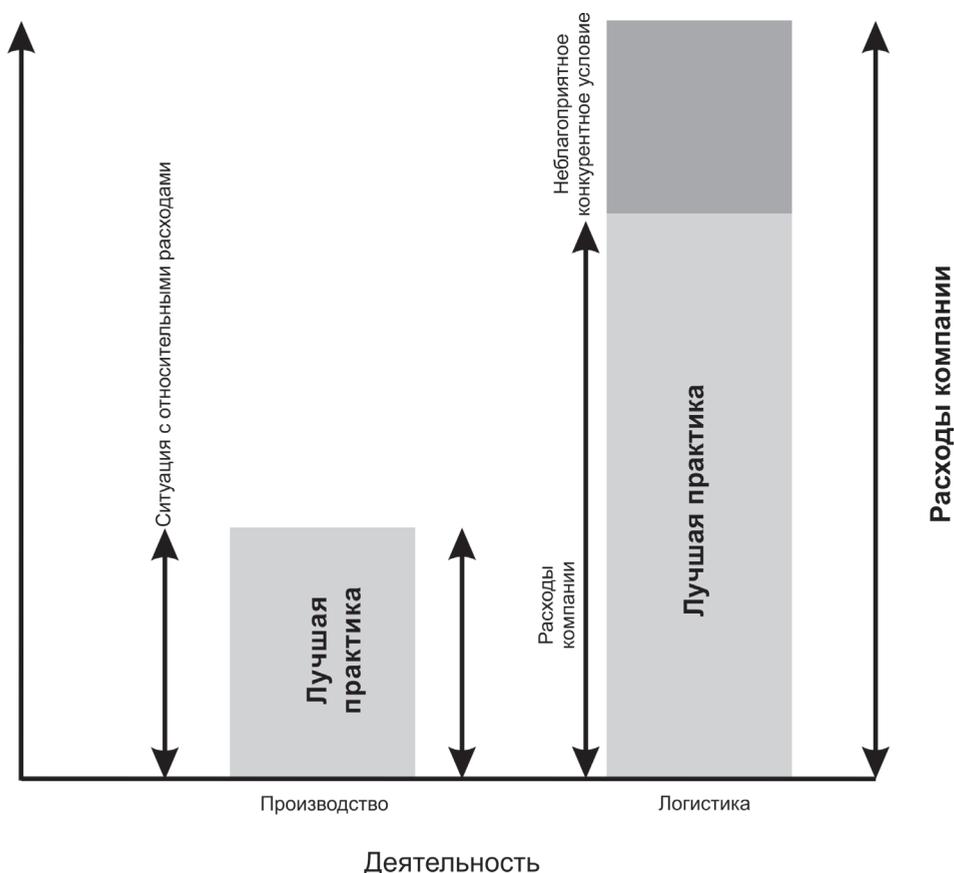


Рис. 3.3. Конкурентное преимущество по виду деятельности

Компания проанализировала свои расходы на них в сравнении с передовой практикой в отрасли. С точки зрения расходов ее производство работает на уровне лучшей практики в отрасли. Однако ее расходы на логистику намного превышают уровень, соответствующий передовому опыту.

Одно из объяснений показанной на рис. 3.3 ситуации состоит в том, что логистика субсидируется производством. На высококонкурентных рынках такое перекрестное субсидирование является нерациональным. Ни одна компания не может позволить себе заниматься деятельностью, в которой она находится в неблагоприятном положении по сравнению с конкурентами. Бизнес должен либо улучшить результативность своей логистики, либо передать ее на аутсорсинг для снижения соответствующих расходов.

По логике цепочки, создание ценности воспринималось не только как последовательность; считалось, что ценность «добавляется» к исходным материалам в процессе производства, а затем к готовой продукции. В те времена была разработана система налогообложения (сейчас это проявляется у нас в форме налога на добавленную стоимость, НДС). К сожалению, нормы и системы, в которые размножился образ цепочки создания ценности, например, налогообложение и бухгалтерский учет, ограничивают и запутывают роль, которую в стратегии может играть ценность.

В информационной экономике ценность, связанная с объектом, не заключена в объекте «как таковом». Она также не является составляющей или одним лишь результатом деятельности, которая привела к возникновению объекта, как это подразумевает трудовая теория стоимости, развитой сначала Смитом, а позднее Марксом. Интересно отметить, что в то время как некоторые теоретики ресурсно-ориентированной стратегии доказывают зависимость ценности ресурса от сложности его воспроизводства, К. Боумэн [1] показал, что другие исследователи ресурсно-ориентированного подхода, такие как Дж. Барни [7], придерживались взглядов, соответствующих пониманию ценности как результата совместного творчества. Ценность в этом, втором, смысле заключается в действиях, а именно, во взаимодействиях, которые позволяют осуществлять приобретенный ресурс, и основой для которых он является. Эта альтернативная структура имеет решающее значение с точки зрения стратегии: Г. Симмел пошел еще дальше, предположив, что именно обмен, или взаимно-активность, является источником как редкости, так и функциональности [98], на которых зиждется экономическая ценность, а не наоборот. Именно этот акцент на обмене, на связях и на том, как они спроектированы, лежит в основе концептуальной структуры нового понимания ценности.

В промышленном производстве каждая отдельная компания играла лишь одну ключевую роль и потому классифицировалась (главным образом или исключительно), как «поставщик», «производитель» или «заказчик». Иногда в стратегии учитывались и другие центральные роли, например, «инвестор», «дистрибьютор», «партнер» или «конкурент». Центральные роли всех участников были организованы последовательно, им следовали в течение длительных периодов времени и в преимущественно стабильных условиях. Эта возможность однозначного распределения центральных ролей обеспечила развитие других структур: сравнение себя с другими сторонами, играющими аналогичную роль «производителя» позволило назвать этих игроков «конкурентами», а объединение всех этих сторон – сформировать конфигурационную конструкцию «отрасли», добавляя в нее разве что все значимые связи «первого уровня» – компании, которых эти производители называли (только) своими «поставщиками».

С развитием сетевого взаимодействия условия стали более сложными и изменчивыми, и теперь их невозможно сформулировать в упрощенных терминах. В настоящее время любой субъект признает то, что он играет несколько ролей одновременно: компания выступает и в качестве заказчика, и производителя, и партнера, и конкурента, и инвестора, и дистрибьютора, а устойчивость таких конфигураций, как «отрасли», уже не применима при определении новых возможностей создания ценности.

В соответствии с альтернативным взглядом на ценность как результат совместного творчества роль производителя, поставщика или заказчика – это роль, которую следует принимать по отношению к другому субъекту в определенный момент времени и в определенном месте, но не учитывать в отношениях с другими субъектами. Мы отошли от мира статичных ролей, встроенных в жесткие институты с присущей им исключительной культурой. Теперь любая сторона может играть ту или иную роль (или несколько ролей) по отношению к другой стороне, и в то же время – какую-то еще. Я могу быть клиентом субъекта X , партнером субъекта Y , поставщиком субъекта Z и в то же время производителем. В бизнесе A (в Новой Зеландии) я могу быть клиентом субъекта X , а в бизнесе B (в Новом Орлеане) – его поставщиком. В бизнесе C (в Новой Каледонии) я являюсь партнером субъекта X , а в бизнесе D (в Сан-Паулу) я с ним конкурирую. И я, и субъект X , – мы оба играем все эти роли одновременно [88].

Возьмем в качестве примера недавние изменения роли тех, кого раньше называли «заказчиками». Новаторская концепция ИКЕА заключалась в

том, что компания рассматривала «клиентов» как полноправных партнеров в создании ценности, и их роль изменилась: они стали «производящими потребителями» [104] или, выражаясь в терминах П. Эйглие и Е. Лангеарда [35], участниками «servuction»-модели маркетинга услуг. Сейчас появляется все больше примеров того, что так называемые заказчики (совместно) создают все большую долю ценности. Без клиентов, формирующих «пользовательский контент», услуги были бы почти бесполезны, а бизнес бы развалился. Как кто-то выразился однажды: «Если вы находите в интернете что-то “бесплатное”, то это значит, что вы, скорее всего, стали чьим-то продуктом». В этих примерах клиенты – это не просто клиенты, но и соавторы, которые вновь и вновь создают ценность. Сейчас в любой области, где важное значение имеет квалификация пользователей, в частности, но не исключительно в области ИКТ (информационно-коммуникационных технологий), информационный фонд, бесплатно пополняемый добровольцами с помощью веб-сайтов и легко доступный по запросам Google, становится жизненно важной частью создания ценности практически в любом предложении. Здесь мы можем наблюдать смешение ролей производителей, пользователей и соавторов [88].

С этой точки зрения ценность не просто «добавляется», а совместно «создается» и «воссоздается» субъектами с различными ценностями. Эти множественные значения «согласуются» или «объединяются» в процессе совместного творчества, и их невозможно оценить с помощью одного критерия, как, например, цены реализации товара. Например, представьте ситуацию, когда человек готовит угощение для семьи и друзей. Он может посетить сайт о кулинарии, изучить отзывы тех, кто уже пробовал готовить по описанному рецепту. Он готовит блюда исходя из собственных способностей, принимая во внимание вкусы своих гостей и с учетом того, какое кухонное оборудование он имеет в своем распоряжении. Еда сама по себе является случаем социального взаимодействия, в котором пища, приготовленная из субъективно подобранных сырых ингредиентов и принявшая форму нового предложения, является лишь частью созданной ценности, но обеспечивает при этом возможность проведения праздничной встречи [101].

Таким образом, можно считать, что ценность, рассматриваемая в контексте ее «совместного создания», имеет долгую интеллектуальную историю. Этот способ понимания ценности теперь соседствует в наши дни с подходом с точки зрения промышленного производства, утвердившимся в XIX и XX вв. Некоторые из основных различий между этими двумя подходами, кратко излагаются в приведенной ниже табл. 3.1.

Таблица 3.1

Два подхода к созданию ценности

Подход с точки зрения промышленного производства	Подход с точки зрения совместного создания ценности
Ценность создается последовательно, в однонаправленно транзитивном процессе, который можно описать как «цепочка создания ценности»	Ценность создается синхронно, в ходе взаимодействий, которые можно описать как «ССЦ»
Все управляемые ценности можно измерить в денежном выражении	Некоторые управляемые ценности невозможно измерить или выразить в денежном эквиваленте
Ценность добавляется	Ценности совместно изобретаются, сочетаются и согласуются между собой
Ценность – производное от полезности и редкости	Главный источник полезности и редкости – это отношения
Ценности являются либо «объективными» (обмен), либо «субъективными» (полезность)	Ценности «зависят от обстоятельств» и являются «актуальными» (утверждаются во взаимодействии)
Заказчики, как потребители, разрушают ценность	Заказчики получают свободу и возможности для (совместного) создания ценностей
Ценность «реализуется» при совершении сделки и доступна только для поставщика (событие)	Ценность создается совместно с заказчиком, и обе стороны со временем становятся соавторами (взаимодействие)

Как писал Р. Рамирес [87], подход к ценности с точки зрения систем создания ценности помогает стратегам проектировать новые предложения, которые связывают участников в сети отношений совместного творчества на коммерческой основе. Эти новые предложения, если они стратегически эффективны, изменяют конфигурацию ролей, которые каждый соавтор исполняет в отношении других соавторов.

3.2. Теория совместно созданной ценности

Р. Норманн в 1984 г. предложил новый подход к организации процесса стратегического менеджмента [72], который условно можно отнести к направлению «конкуренции». Данный подход получил дальнейшее развитие в

работах Р. Рамиреса и других его последователей [88], а также подтверждение на практике. В литературе данная теоретическая разработка не получила пока единого названия. Поэтому в нашем исследовании будем идентифицировать ее как теорию совместно созданной ценности (ССЦ).

Особенности подхода к стратегии с точки зрения ССЦ

Особенности подхода к стратегии с точки зрения ССЦ и его принципы:

- ценность создается «совместно» в пользовательских системах запланированного или спонтанного дизайна;
- системы создания ценности входят в более крупные бизнес-экологии и/или экосистемы;
- стратегия заключается в проектировании предложений, которые объединяют субъектов в системе совместного создания ценности;
- сотрудничество в системах играет такую же важную роль, как и конкуренция;
- совместное создание ценности ориентировано на более рациональное использование активов и снижение количества отходов.

По некоторым пунктам дадим дополнительные пояснения.

1. ССЦ входят в более крупные бизнес-экологии и/или экосистемы. Любая ССЦ встроена в более крупную бизнес-экосистему (БЭ) и является ее частью. Она располагается в БЭ вместе с другими субъектами и их взаимодействиями, которые так или иначе непосредственно или косвенно связаны с самой ССЦ и ее конфигурирующим предложением. Например, компания ИКЕА, как описали Р. Норманн и Р. Рамирес [75, 76, 77], создала сложную ССЦ, состоящую из производителей компонентов, дистрибьюторов, вдохновляющих каталогов, цифровых услуг, магазинов, мебели, своих заказчиков, руководств, финансовых услуг, а также других субъектов, которые связаны между собой посредством взаимодействий, распределенных ролей и на основе прописанных сценариев. Таким образом, ИКЕА пересмотрела бизнес товаров для дома: теперь это бизнес, делающий повседневную жизнь лучше и предоставляющий доступные для каждого дома услуги по оформлению интерьеров. Тем не менее, эта ССЦ как таковая входит в более крупные бизнес-экологии, объединяющие других участников, которые предлагают банковские услуги и дорожную инфраструктуру для сотрудников, поставщиков и клиентов ИКЕА, а также тех, кто обеспечивает электро- и водоснабжение их домов. Эта связь между ССЦ и более широкой бизнес-экологией

представляет для области стратегии и инноваций особый интерес, поскольку выбор того, какую часть более масштабной бизнес-экологии включать в ССЦ или исключать из последней, является важным стратегическим решением.

2. Стратегия заключается в проектировании предложений. Предложения связывают между собой совместно создающих ценность субъектов. Предложение – это намного больше, чем просто «пакет продуктов и услуг», который, с точки зрения традиционного подхода к стратегии, является предметом купли и продажи. В подходе к стратегии с точки зрения ССЦ, предложение – это не «то, что покупателю предлагает продавец», а центральный элемент дизайна ССЦ. Таким образом, предложение не может быть сведено к «предмету» или «услуге»: вместо этого оно формирует структуру отношений или взаимодействий, которые позволяют создавать ценность, а также отображает взаимосвязанные и активные действия, которые приносит с собой стратегия.

Термин «предложение» был введен Р. Норманном и Р. Рамиресом в 1989 г. с целью освободиться от мышления в рамках «продуктов» и «услуг», – понятий, которые они сочли устаревшими и ошибочными. Они посчитали нецелесообразным тот подход, что если автомобиль покупали, то национальные органы статистики классифицировали его как «продукт», в то время как его аренда рассматривалась как «услуга». Или если расходы на обеспечение качества автомобиля брал на себя производитель, то они считались частью себестоимости продукции, но если те же самые работы заказывались у поставщика, то их классифицировали как «сервисное обслуживание предприятий». Р. Норманн и Р. Рамирес высказали другое мнение: они предположили, что все услуги требуют наличия у продукта определенной ценности, а для всех продуктов необходима ценность сопутствующих услуг. Сочетание продуктов и услуг они назвали «предложениями». В издании 1989 г. в структуру предложения, помимо продуктов и услуг, они добавили «информацию» и высказали мнение о том, что в утвердившемся, сформированном предложении продуктам, услугам и информации могут выделяться разные доли в композиции предложения, при этом каждый из элементов может принимать на себя роль другого [74].

В зависимости от роли, которую содержит в себе то или иное предложение, любой из указанных субъектов может выступать (в первую очередь) как «партнер», «производитель», «поставщик», «заказчик», «клиент», «дистрибьютор», «ритейлер», «посредник», «перевозчик», «страховщик» и т. д. Важно отметить, что эту роль определяет именно архитектура или дизайн предложения, а не собственная природа субъекта. Важно также, что у любого

субъекта могут быть несколько ролей в разных предложениях: один и тот же субъект может быть клиентом, когда он покупает хлеб, поставщиком – когда проводит тренинг для руководителя, и партнером в игре в бадминтон. Кроме того, по отношению к своему партнеру субъект может играть две роли: он может быть обучать хлебопека и при этом быть клиентом, покупая у него хлеб. В бизнесе такая ситуация с множеством ролей случается все чаще: Verizon может быть конкурентом с AT&T в одних предложениях, партнером – в других, а поставщиком – в третьих.

Предложения являются результатом дизайна, задающего условия деятельности взаимодействующих субъектов по созданию ценности. В теории ССЦ различаются два типа предложений. «Конфигурирующее» предложение является основным предложением, которое задает конфигурацию конкретной ССЦ; оно называется «конфигурирующим», поскольку устанавливает условия для других предложений, которые в комплексе настраивают механизм создания ценности в ССЦ. «Вспомогательные» предложения поддерживают конфигурирующее и обеспечивают совместное создание ценности в ССЦ. Так, например, для четвертой скрипки в симфоническом оркестре контракт, по которому она должна играть в том или ином концерте, является для нее основным предложением (и оно вполне может выстраивать жизнь ее семьи в соответствии с условиями своей работы и расписания выступлений, в том числе на дату концерта); но для симфонического оркестра, который заключил договор с организатором на проведение концерта в указанную дату, договор с четвертой скрипкой является вспомогательным предложением.

В 1989 г. Р. Норманн и Р. Рамирес высказали мысль о том, что предложение строится на трех элементах – это люди материальные товары и информация.

Возьмем простой пример предложения, которое позволяет прослушивать живую музыку: здесь есть сам субъект, другие зрители в зале и музыканты, плюс ассистенты, техники и т. д. («люди»); есть программа и ноты, обозначения пожарного выхода и «знания/предпочтения/оценка» каждого из слушателей («информация»); и есть также всевозможные материальные объекты, такие как музыкальные инструменты, стулья, сцена, театр, крыши и т. д. («материальные товары»), которые были организованы как материальная основа предложения.

Стратегия формируется с помощью предложений. Предложения связывают между собой создающих ценность субъектов. Взаимодействия здесь, как минимум, столь же значимы, как и участники, и их действия, а зачастую

даже важнее. Еще одной особенностью подхода к стратегии с точки зрения ССЦ является центральная роль понятия «предложения». Предложения рассматриваются не только как продукты или услуги, но и как интегрирующие механизмы, которые связывают участников в системе созидательных отношений, позволяющей им тем самым создавать ценность и показывающей, каким образом они это делают вместе.

Предложение – это сценарий подготовки и вывода на рынок того, что в противном случае было бы просто «замороженным знанием» (способностями, закодированными и помещенными в технологию, навыками, процессами и информацией). Сценарий позволяет получить доступ к этим способностям, «разморозить» их и использовать применительно к той или иной ситуации, в которой через использование создается ценность.

Предложение – это зашифрованный сценарий процесса создания ценности. Выступая сценарием, предложение описывает, какими ролями будут наделены участники, и как эти роли будут между ними распределены с целью использования ресурсов для создания ценности. Клиент ИКЕА, являясь частью системы взаимодействий ИКЕА, получает руководство о том, как собрать мебель, купленную в магазине этой сети, и как за этой мебелью ухаживать. Сценарием здесь служит тщательно проработанная роль заказчика как в отношении ожиданий от действий заказчика, так и в части руководства по использованию продукции. Сценарий в целом включает в себя также другие взаимодействия, например некоторые другие логистические функции в магазинах ИКЕА: так, заказчик самостоятельно определяет местоположение нужного предмета мебели на складе магазина или находит его в интернет-магазине и забирает со склада.

Предложение может быть динамичным в том смысле, что содержать платформу, с которой другие участники могут связывать свои собственные ССЦ. Примером тому может быть сервис App. Store в iPhone от компании Apple, который позволяет множеству разработчиков приложений связывать свои собственные приложения, их предложения и ССЦ в сфере игр, развития внимательности, создания сообществ и т. д.

Особенности разработки стратегии с точки зрения ССЦ

Далее, обрисовав некоторые из отличительных особенностей концепции ССЦ, можно перейти к рассмотрению некоторых конкретных аспектов методологии разработки стратегии с точки зрения ССЦ – методологии, которая

эволюционировала по мере развития концепции ССЦ. Эти методологические атрибуты представляют наибольшую ценность в условиях, когда фундамент нестабилен и ненадежен; когда неоклассические подходы к стратегии теряют свою эффективность или даже потенциально опасны.

1. Для понимания дизайна системы создания ценности и/или механизмов ее формирования качественный анализ так же важен, как и количественный. В методологическом плане количественному анализу стратегии обычно предшествует ее анализ в качественном выражении, поскольку последний направлен на то, чтобы построить допустимую (а не вероятностную) модель совместного создания ценности, подходящую для взаимодействий, которые формируют дизайн с точки зрения ценностей, а не только ценности.

Мышление через призму модели открытой системы, в отличие от линейной цепочки создания ценности [36], требует и позволяет отойти от концептуальных или эмоциональных привязанностей к существующим, линейно расположенным структурам и ролям. При этом все происходит в итеративном и экспериментальном режиме. Это одна из сильных сторон методологии ССЦ, но также и одна из ее проблем, поскольку подход является более тонким, менее последовательным, менее директивным и менее информативным, а в начале анализа, возможно, также более интуитивным, чем виды анализа, опирающиеся на концепцию цепочки создания ценности, например анализ пяти сил конкуренции и анализ позиционирования в цепочке.

Методология ССЦ подталкивает к размышлению, отказу от концепций и к диалогу и предоставляет для этого основу. Она включает в себя более оригинальные и смелые стратегические диалоги [105] о ценностях, об отношениях и сотрудничестве, о ролях, о вовлечении, об интеграции и дезинтеграции в дизайне предложения, о противоречиях, о восприятии и воздействующих факторах, и о направлениях бизнеса, в которых сейчас работает компания и в которых она могла бы работать, о том, какие ценности могут создать другие, если у них будет для этого возможность. Эта методология предлагает обсудить все вышеперечисленное, вместо того чтобы сразу начинать с решения числовых задач, выполняя количественные анализы существующей системы. Коэффициенты и электронные таблицы, конечно, важны, но их применение оправданно на более поздних этапах анализа, при проведении количественной оценки последствий и целесообразности.

2. Использование сценариев для изучения контекста и допущений при разработке стратегии помогает обнаружить и протестировать допущения, на которых основано предложение.

Сценарное планирование является мощным и эффективным способом изучения будущих условий, в которых могут оказаться ССЦ, когда они подвергаются воздействию неопределенностей в сложном контексте в пределах конкретного временного горизонта.

Таким образом, сценарное планирование может быть использовано для проверки действующей или планируемой стратегии в рамках текущей ССЦ – ее дизайнов конфигурирующих и вспомогательных предложений, а также для изучения вероятных будущих контекстуальных условий и соответствующих критериев дизайна для получения в поддержку разработки новой ССЦ.

Проще говоря, сценарное планирование включает в себя создание набора вероятных, трудных, полезных и уместных будущих контекстов, в которых может функционировать предполагаемая стратегия или дизайн ССЦ, разработанные для того или иного субъекта, для достижения конкретной цели и для конкретного использования [92].

Сценарное планирование применяется в компаниях с 1960-х гг. [48, 66, 105], а военными стратегами и политиками – еще дольше. Этот инструмент служит широкому спектру целей, среди которых могут быть усилия по переосмыслению понимания ситуации, облегчению нового понимания стратегических возможностей, повышению качества стратегического диалога, корректировке предвзятых решений, совершенствованию организационного обучения, влиянию на стейкхолдеров, содействию разным сторонам в определении и согласовании их точек соприкосновения, установлении новых отношений, получению доступа к соавторам в создании ценности, формулированию и оспариванию допущений в модели или стратегии, осмыслению неоднозначных ситуаций, выработке единого языка, объединению разрозненных структурных подразделений или исследованию и прояснению сложных вопросов.

При сценарном планировании различается непосредственная бизнес-среда (или «операционная» среда), на которую влияет стратег (директор или штатная команда) через свое взаимодействие с коллегами (которые, с их точки зрения, являются «субъектами» или «взаимодействующими сторонами») и «факторы», окружающие эти «взаимодействующие стороны», которые остаются за пределами влияния стратега, составляют более широкую «контекстуальную» среду и действуют в ее пределах.

Сценарии строятся на основе анализа факторов и того, как эти факторы могут соотноситься друг с другом в будущем; после определения правдоподобного набора таких разноплановых сценариев исследование переходит к

вопросу о том, какие транзакционные или бизнес-среды могут возникнуть в каждом из них.

Хотя «методов» составления набора сценариев в сценарном планировании существует очень много, разные авторы предлагают разное количество шагов (обзор см. [92]). При этом все они связаны с аспектами, которые были обобщены А. Уилкинсоном, Селином и Р. Рамиресом в Оксфордской программе сценариев (Oxford Scenarios Programme).

Исследования показали, что сценарное планирование хорошо подходит для поддержки стратегии в условиях, когда прогнозирование либо ненадежно, либо неактуально. Эти условия представлены турбулентными средами [90, 105] и ситуациями, которые, помимо турбулентности, проявляют свойства непредсказуемой неопределенности, сложности, новизны и/или двусмысленности [92].

Проектирование новых ССЦ нельзя назвать простым и ясным делом. Это проектирование включает в себя комплексный анализ возможных взаимодействий (и отношений между взаимодействующими сторонами в созвездиях ролей); и дизайн жизнеспособных конфигурирующих и вспомогательных предложений, которые назначают сотрудникам и их организациям роли, необходимые для того, чтобы дизайн стал продуктивным и оставался устойчивым. Это может быть структурировано в дизайн-процесс изучения контекстов пользователей и других субъектов [73]. Данный процесс должен также давать возможность проведения итеративного исследования [23] в различных циклах переосмысления и переформулирования субъективного представления [92], в которых индивидуальное и коллективное мышление менеджеров связывается концептуальными и межсубъектными процессами. В случае успеха процесс исследования, проведенного с помощью сценарного планирования, помогает группам отойти от группового мышления, избегая при этом риска чересчур фрагментированного мышления [92].

Как проверка существующих стратегий для ССЦ, так и разработка новых предложений и формируемых ими ССЦ могут включать смелые обсуждения, в ходе которых специалисты, работающие в устоявшихся на рынке компаниях, могут отваживаться на то, чтобы не отвергать многообещающие возможности, которые они в ином случае рассматривали бы как препятствие их дальнейшей работе в той или иной роли или должности [22]. Ван дер Хейден [105] продемонстрировал, как сценарное планирование может помочь улучшить качество стратегических обсуждений и помочь людям проявлять большую смелость в продуктивном оспаривании устоявшихся взглядов.

Сценарное планирование является хорошим подходом для поддержки поисковых и исследовательских подходов, которые могут принять менеджеры, стремящимися либо проверить существующие ССЦ, либо внедрить новые. Существующая практика, особенно если она в течение некоторого времени была успешной, может скрывать неформализованные допущения о существующих и будущих ролях. Эти допущения могли иметь смысл в прошлом, но теперь, при изменившихся условиях, они могут казаться необоснованными разграничениями между «тем, что является (или может быть) нашим» и «тем, что нашим быть не может». Устаревшие допущения, которые остаются без изменений и не подвергаются сомнению, могут затруднить изучение потенциально ценных стратегических конфигураций.

Хорошо, что есть возможность исследовать, ставить под вопрос и даже оспаривать то, что в противном случае могло бы остаться неформализованным опущением, и сценарное планирование может быть в этом очень ценным подспорьем. Это исследование, постановка вопросов и конструктивный вызов требуют особых «безопасных пространств», которые помогают людям вместе обрисовывать и испытывать возможный переход от того, что существует сейчас, к возможному будущему, – то, что отдел по управлению изменениями называет «переходным подходом» к изменениям, основанным на идеях Д. Уинникотта [112] и Бриджера (см. [5]). В таких смоделированных пространствах можно создавать прототипы и проверять исследовательские проекты ССЦ в различных вероятных будущих условиях с помощью сценарного планирования до (и без необходимости) их реализации. Сценарное планирование является отличным способом проектирования таких переходных пространств и проверки стратегий в вероятных условиях будущего [89].

3. Для осуществления стратегических инноваций с акцентом на проектировании предложений целесообразно применение дизайн-мышления и его методологии.

Методология ССЦ воплощает в себе стратегическую практику, которая имеет долгую историю применения проектного мышления и методологии проектирования систем эффективного создания ценности.

Внимание к дизайн-мышлению в бизнесе и стратегии в последнее время возросло, что является следствием акцента на инновациях и инновационности и повышении их значимости. Так, консалтинговая фирма McKinsey недавно купила консалтинговую компанию Lunar, пытаясь привнести в свою стратегическую практику более творческие взгляды. По той же причине китайская коммуникационная группа BlueFocus приобрела Fuseproject – консалтинго-

вую компанию по вопросам развития бренда и дизайна продуктов; один из крупнейших банков США, Capital One купил Adaptive Path – консалтинговую компанию по дизайну продуктов и услуг; и компания Accenture приобрела сразу две консалтинговые фирмы – Fjord и Chaotic Moon – с целью укрепить свои собственные способности в области проектирования [88].

Подход к стратегии, основанный Р. Норманном, использует дизайн-мышление и его методологию более 20 лет, а его корни уходят в еще дальше во времени. Поэтому неудивительно, что методология стратегии на основе ССЦ тесно связана с проектным мышлением, с его акцентом на пользовательских системах и широким понимании ценности, создаваемой с участниками системы и для них.

4. Решения о степени совместного творчества в дизайне предложения и о том, какие виды совместного творчества вынести за рамки ССЦ, а также о распределении ролей являются важным элементом эффективного проектирования ССЦ.

Когда компания Nokia добавила в свои телефоны функцию прослушивания музыки, она стала крупнейшим продавцом MP3-плееров в мире. Когда она добавила камеры, то стала уже крупнейшим продавцом камер в мире. После того, как у Nokia возникли проблемы, – ее приобрела компания Microsoft. Во всех этих примерах крупные ССЦ поглощают меньшие ССЦ. Эти поглощения позволили им открыть доступ к предложениям для большего числа участников, чему способствовали более низкие цены на единицу продукции, которые, в свою очередь, стимулировали дальнейшее наращивание объемов. Однако это удается сделать не всегда. За 15 месяцев Microsoft записала в убытки более 7 млрд долл. – стоимость покупки Nokia: после совершения сделки сценарий восстановления финансовой жизнеспособности ССЦ Nokia стал недоступен [88].

Как узнать, не станет ливаше предложение и связанная с ним ССЦ частью, возможно, против вашего желания более крупной ССЦ? Логика более крупных ССЦ может разрушить меньшие ССЦ, если не настроить систему таким образом, чтобы соответствующие участники могли по-прежнему создавать ценность. Таким образом, искусство успешного поглощения другой ССЦ отчасти зависит от способности придерживаться установленного способа совместного производства ценности.

Неудивительно, что методология проектирования на основе ССЦ может быть очень эффективным процессом осуществления стратегических инноваций. Ее можно использовать как для оценки, так и для переосмысления

бизнеса; ее можно привлекать для изучения пространства возможностей бизнеса, а также применять для расстановки приоритетов и фокусировании на том, каким должен быть бизнес. Ни процесс, ни реализация стратегических инноваций не являются строго линейными, поэтому методология ССЦ представляет собой итеративный процесс упорядоченного творчества и введения изменений; каждый элемент – и творчество, и испытания – оказывают друг на друга взаимное влияние.

«Кран» Р. Норманна как процесс проектирования ССЦ

Процесс Р. Норманна можно рассматривать как «каркас» для проектирования новой или перепроектирования действующей ССЦ. В соответствии с одним из способов описания процесса последний состоит из трех этапов, как показано на рис. 3.4. Это «начальный этап», на котором производится фиксация и развитие знаний о том, как функционирует действующая ССЦ и частью каких более крупных систем она является. Затем идет промежуточный «этап исследований», на котором изучаются вопросы о том, как может измениться



Рис. 3.4. Три этапа процесса проектирования ССЦ (по материалам [73])

создание ценности в этом пространстве, какие альтернативы может представить стратегическая команда и какие предложения могут быть разработаны для их реализации. Наконец, следует «заключительный этап», на котором происходит определение и уточнение конфигурирующих и вспомогательных предложений, оценка, дальнейшее развитие этих предложений и расстановка приоритетов среди них, а также реализация стратегических намерений в качестве новых взаимодействий.

Чтобы обеспечить творческий подход, который также будет полезен в практическом смысле, Норманн высказал рекомендацию о том, что стратегам стоит выстроить некий «кран». Он рассматривал этот «кран» как концептуальный и экспериментальный процесс проектирования ССЦ, следующий логике инновационных процессов. Это, по его словам, позволит: «Трезво оценить (то, что есть), но дистанцироваться от этого и исследовать новую территорию. Кран должен быть достаточно мощным стимулом для действий. Он должен открывать концептуальное пространство, выходящее за рамки того, что известно и можно вообразить сегодня, и предоставлять возможность заполнить это концептуальное пространство новым дизайном.

Он должен начинаться с того, где (находится субъект) – с момента “здесь и сейчас”, исследовать неизведанную территорию, позволяя при этом (субъекту) вернуться в настоящий момент с новыми идеями и начать возведение фундаментального сооружения в соответствии с пересмотренной бизнес-стратегией» [73].

Метафора крана отражает тот факт, что процесс проектирования и экспериментирования имеет в своей основе структуру, по словам Р. Норманна, каркасную структуру, которая работает как с точки зрения вертикали, так и с точки зрения времени. Как показано на рис. 3.5, исследование с помощью «крана» направлено на то, чтобы сместить точку зрения стратегических планировщиков по «вертикали» вверх к более высокому системному уровню их представления о бизнесе так, чтобы оно «охватывало» его контекст, а также спуститься на более низкий системный уровень, на котором можно проверить идеи «на местах». Другое измерение связано с параметром времени. Оно позволяет стратегическому разуму перемещаться по горизонтали: «назад», чтобы изучить прошлое, и «вперед», чтобы представить будущие возможности.

Таким образом, «кран» помогает стратегам перенаправить свое внимание по двум измерениям, каждое из которых имеет два направления. Во-первых, есть измерение «север–юг», в диапазоне которого они могут расширить рамки своего фокусирования, принять во внимание более широкий контекст и по-



Рис. 3.5. «Кран» Ричарда Норманна [73]

лучить более полную картину мира по сравнению с той, которую они видят «каждый день» в общении со своими старшими руководителями. В этом измерении они также могут сузить рамки, чтобы провести более обоснованный и детальный обзор последствий для стратегии на практике. Кроме того, есть измерение «восток–запад», где «запад» соответствует прошлому, а «восток» – концептуальному будущему. Стратегическая команда, применяющая метод крана Р. Норманна, может сначала сформировать понимание исторических корней и факторов, воздействующих на предложения, ССЦ и ее контекст.

Во-вторых, они могут расширить рамки анализа предложения, чтобы решить вопрос о том, как оно работает в рамках более широкой системы субъектов взаимодействия и системы создания ценности, частью которой оно является. Такая расширенная система будет при этом рассматриваться в рамках небольшого набора концептуальных альтернатив будущего с целью оценки того, как она может функционировать с точки зрения этих будущих перспектив. После этого исследование продолжится изучением того, как может измениться система, а также угроз и возможностей для создания ценности и

роли самой компании. Затем рамки рассмотрения предложения сужаются до момента «здесь и сейчас».

По мнению Р. Норманна, более широкий взгляд на систему с целью изучения стратегических инноваций предполагает оценку того, как можно переконструировать и изменить систему, частью которой является субъект, а также извлечение опыта, которые позволяют получить проектирование и реализация взаимодействий для изменений роли своей компании и ее ССЦ.

Р. Рамирес и А. Уилкинсон [92] углубили подход Р. Норманна, заявив о том, что сужение рамок представляет собой цикл переосмысления, в ходе которого происходит отработка вариантов на уровне ниже «привычного» уровня топ-менеджмента или стратегического внимания, и который позволяет увидеть, каким образом элементы той или иной идеи, полученной на этапе расширения рамок, проявляют себя при сужении этих рамок. Это наглядно показано на рис. 3.6.



Рис. 3.6. «Кран» как цикл изменения рамок и переосмысления [92]

Развитие Р. Рамиресом и А. Уилкинсоном понятия «крана» Р. Норманна дает понимание о заземлении, которое можно осуществить для того, чтобы должным образом обеспечить изучение и тестирование конкретных вариантов при проектировании новых ССЦ.

Предложенный Р. Норманном метод крана и его дальнейшая интерпретация представляют собой полезный процесс проектирования ССЦ. Хотя Норманном этапы процесса описываются как последовательные, их можно циклически повторять по мере необходимости (см. [92]), чтобы переформулировать проблемы или варианты их решений.

На практике выявление доступных пространств возможностей и разработка предложений не следуют друг за другом, а наоборот, оба процесса информируют друг друга и совместно развиваются, образуя спирали во времени. Это похоже на то, что описывал Д. Шон [94] при изучении вопроса о том, как мыслят творческие практики, такие как архитекторы, в процессе решения проблем. Каждый этап этого итеративного процесса проектирования графически описан на рис. 3.7. И вновь мы видим, что хотя здесь этапы процесса проектирования представлены последовательно, в реальности цикл этапов процесса обычно повторяется; и в отдельных случаях процесс стратегического проектирования может включать некоторые конкретные этапы и не включать другие.

1. Цели инициативы по проектированию ССЦ и обоснование существующей ССЦ. Первый шаг заключается в выделении того, кто является пользователями и каковы их цели, а также в определении их связи с другими инициативами. Необходимо организовать между собой все аспекты взаимодействия и управления проектами, такие как ресурсы, планирование, подотчетность и ответственность, построение схем.

2. Исторический анализ. Процесс проектирования начинается с получения понимания исторических сил, которые сыграли ту или иную роль в формировании существующей ССЦ и ее контекста. Это можно сделать в форме описания развития картины событий, а не в форме моментального снимка, выявляя при этом, как изменялись предложения, различные компетенции и сравнительные сильные стороны компании.

Данный анализ можно провести с помощью внутрикорпоративных интервью, интервью с вышедшими на пенсию руководителями и бывшими соавторами, а также путем рассмотрения документированных предложений и инициатив по развитию бизнеса, предпринятых в прошлом. Самое главное – понять истоки и основы для совместного создания ценности, на которые опи-

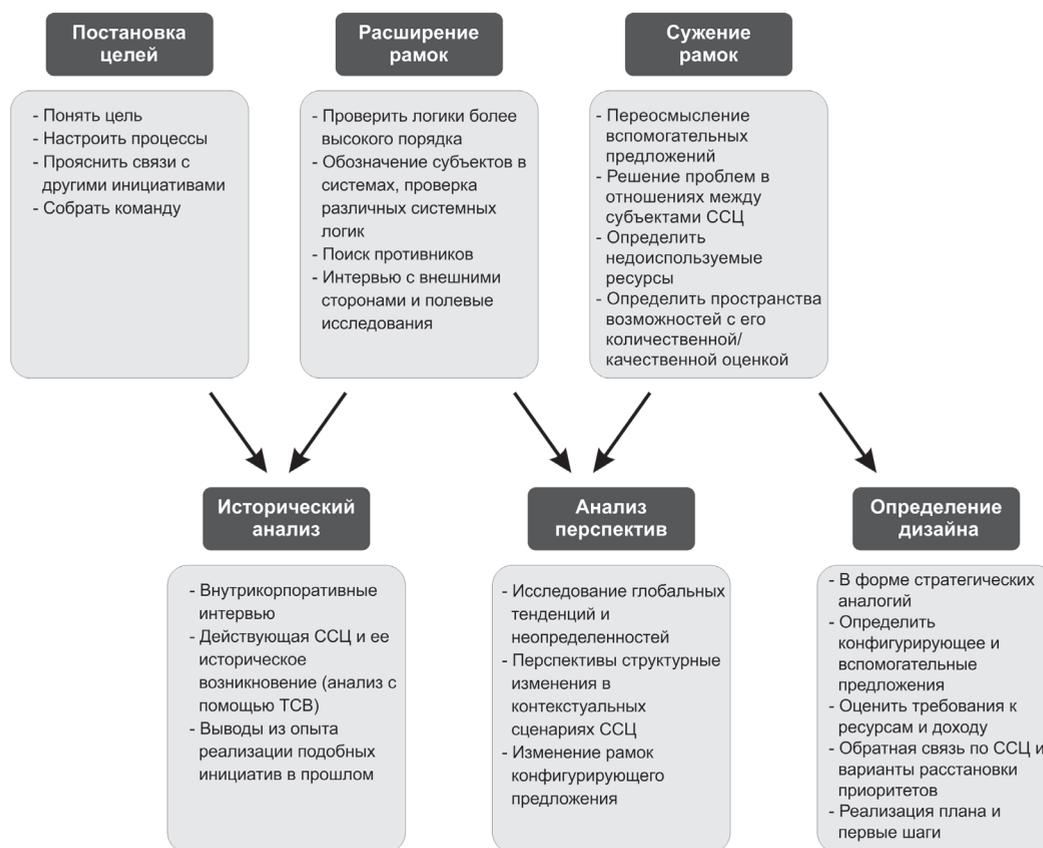


Рис. 3.7. Этапы проектирования новой ССЦ

рается (или, мог бы опираться) бизнес (возможно, новый бизнес); ценности, которые сыграли определенную роль; и то, какие факторы, способствовавшие формированию текущих предложений, могут сохраняться в будущем. Это помогает оценить, что позволяло получать прибыль в прошлом, и как ее можно получать сегодня, а также как создаются и соотносятся между собой другие ценности и что это за ценности. При оценке того, как эволюционировала ССЦ, особенно полезно выявить и четко выразить действующие допущения, на которые опирается система, и то, как они могут развиваться в дальнейшем.

Анализ включает картирование текущих взаимодействий компании со своими клиентами и другими субъектами взаимодействия, а также того, как и почему эволюционировали дизайны предложений.

Картирование и иллюстрирование предложения, таким образом, позволяет выработать общее понимание существующих предложений и более крупных ССЦ, частью которых они являются, а также провести качественную оценку того, как и почему появились и развивались ССЦ во времени. Кроме того, такое описание конкретных отношений предоставляет стратегам компании возможность провести дальнейший анализ с точки зрения будущих потенциальных ролей и необходимых способностей.

Мы уже упоминали выше, что изучение существующих ССЦ можно начать с выявления того, какие исторические факторы и события помогли сформировать бизнес-условия, в которых работает существующая организация ССЦ. К ним могут относиться не только непосредственно бизнес и участвующие в предложении взаимодействующие субъекты, но и различные внешние факторы, такие как социальные явления, демографические характеристики, анализ прошлых и нынешних ценностей, уровень экономического развития, политические факторы, законодательство и регулирование, технологии и логика создания ценности, экологические изменения, в том числе такие факторы, как глобальное потепление и дефицит водных ресурсов, а также принципы, влияющие на ту или иную поведенческую активность. Предварительный анализ может также помочь составить представление о том, почему те или иные инновационные инициативы прошлого потерпели неудачу или увенчались успехом. Это может помочь стратегам отталкиваться от того, что было эффективным для развития в прошлом, и избегать повторения исторических ошибок.

После картирования существующей ССЦ, в том числе ее предложений и задействованных субъектов взаимодействия, можно расширить рамки представления таким образом, чтобы увидеть новые границы текущей ССЦ.

3. Расширение рамок представления ССЦ. В фокусе стратегического процесса расширения рамок представления ССЦ находятся интерактивные контексты заказчиков и более крупных заинтересованных сторон, а не только конкретная конъюнктура спроса.

Расширение рамок с этой целью предполагает дальнейшее картирование и отслеживание субъектов взаимодействия, предложений, устанавливающих и различающих взаимосвязи между этими субъектами, а также ролей участников по отношению друг к другу. Сюда также необходимо включить субъектов, с которыми компания взаимодействует в настоящий момент.

Цель состоит в том, чтобы сформировать понимание текущих и возможных взаимодействий в виде ССЦ с точки зрения базового (определяющего ССЦ) конфигурирующего предложения и взаимосвязанных отношений (вспо-

могательных предложений), которые, в свою очередь, взаимодействуют друг с другом на многократной основе.

В отношении переосмысления бизнеса Норманн предложил примеры методов, которые могут помочь при расширении рамок представления бизнес-системы.

1. Изучение противников, которые склонны игнорировать и переопределять существующие границы ССЦ.

2. Составление ССЦ собственных заказчиков и заказчиков последних, с точки зрения следующих направляющих вопросов:

1) частью какой более крупной системы является для заказчика базовое предложение компании;

2) какие другие субъекты вносят вклад в более широкую систему заказчиков;

3) какие вопросы в создании ценности являются ключевыми для заказчиков (и других заинтересованных сторон);

4) каковы стратегические активы и роли каждого субъекта взаимодействий по отношению друг к другу (включая активы, которые невозможно монетизировать или использовать в настоящий момент, например время?)

Мы выяснили, что такое исследование можно проводить не только в отношении заказчиков, но и тех, кто в нынешних ССЦ играет другие центральные роли, например роли «поставщика», «партнера», «дистрибьютора», «инвестора» и т. д. [88].

При рассмотрении ССЦ в более широких рамках стратегам становится легче фокусироваться на областях, в которых заключены ограничения в создании ценности, возможности для пока еще нереализованных ценностей и взаимодействий и недоиспользуемые ресурсы, которым можно найти лучшее применение. Например, можно по-новому посмотреть на активы, которые компания считала «стареющими» – активы, состоящие в недвижимом имуществе, за доступ к которым другие субъекты сделали бы все что угодно. Эти области возможностей в контекстах заказчиков и других взаимодействующих субъектов являются важным направлением инновационных усилий, ориентированных на пересмотр вариантов взаимодействий субъектов в рамках системы для обеспечения более эффективного создания ценности для различных субъектов. Это может привести к выработке новых предложений (обозначенных в терминах коммерции как услуги или продукты, или их сочетание), созданию новых категорий и формированию новых рынков.

Применение системного подхода в исследовании контекстов использования в рамках ССЦ является особым искусством. Традиционные исследователи рынка, которые могут быть превосходны в исследованиях в рамках ограниченных и четко определенных категорий продуктов, оказываются в растерянности и выражают искреннее разочарование, когда им предлагается осуществлять неспешное наблюдение в поиске ответов, связанных с существующими продуктами, но искать при этом возможности, связанные с их применением [88].

Среди средств систематического расширения рамок можно назвать интервью с различными субъектами из ССЦ, аналитический обзор информации о компании и субъектах взаимодействия, доступной в различных источниках. Исследовательский анализ на условиях сотрудничества, например в ходе семинаров с участниками, разделяющими несколько взаимодополняющих и, возможно, даже противоречивых и спорных точек зрения, может помочь расширить рамки представления системы за пределы устоявшегося понимания бизнеса и предложений компании, ее роли, компетенций и бизнес-идей.

4. Изучение проблем и возможностей сформированной ССЦ. Расширив свое представление о ССЦ (с помощью изучения данных, интервью, предположений о вероятных действиях различных субъектов по отношению друг к другу или тех, кто может попытаться войти в игру), можно приступить к анализу ССЦ в сотрудничестве с междисциплинарными группами.

Рассмотрение возможностей и проблем с помощью расширенных ССЦ с точки зрения будущего также включает оценку того, как в изменившихся условиях могут формировать игровое поле другие субъекты. Необходимо избирательное воображение для того, чтобы понять, кто может стать основными типами субъектов, какие роли они могут на себя взять (например, роли поставщиков и соавторов), каковы будут их стратегии и намерения, к чему могут привести текущие технологические разработки и как они могут соотноситься с предложением и его стратегическим развитием. Следует рассмотреть и другой вопрос: есть ли в расширенной ССЦ области и проблемы, переполненные ресурсообеспеченными субъектами, которые будут задавать ход как инновациям, так и коммерциализации? Как отмечает М. Кусумано [28], многие компании в наши дни сталкиваются с такими вызовами, как глобальные корпорации с «глубокими карманами» (которые зачастую входят в конгломераты, находящиеся под контролем ряда развивающихся рынков), разрушающие игровое поле, на котором доминируют западные компании. Однако следует рассмотреть и другие вопросы: какие области могут быть недостаточно охвачены, возможно потому, что они не соответствуют текущим категориям услуг или продуктов,

или потому, что эти области находятся в процессе своего развития и другие организации еще не обратили на них своего внимания?

Набор субъектов, которых можно включать в такой анализ, во многом зависит от того, насколько широким является представление ССЦ, и вполне вероятно, что этот набор отличается от того, который рассматривается традиционным секторальным анализом или анализом отрасли субъекта. Структурирование схем будущих потенциальных субъектов взаимодействия – это когнитивный процесс, которому помогает особая лексика, включающая специальные новые термины для описания как действующих, так и потенциальных формируемых ландшафтов. Этот процесс помогает концептуализировать и, возможно, даже породить систему, которая еще не сформировалась.

На первый взгляд, изучение новой системы субъектов с новыми взаимодействиями можно рассматривать как смешивание «яблок и апельсинов», по крайней мере, если смотреть сквозь призму традиционных продуктовых категорий. Но при более внимательном и продуманном подходе можно увидеть, что новые комбинации могут помочь потенциальным создателям предполагаемой системы получить новое понимание и выработать творческие идеи.

5. Сужение рамок представления для изучения проблем в дизайне ССЦ. При сужении рамок представления производится детальное исследование индивидуальных отношений и взаимодействий в системе субъектов. Здесь рассматриваются вероятные потенциальные изменения в более широком контексте, а также возможные изменения, которые могут возникнуть в результате действий текущих или новых субъектов. Также оцениваются конкретные проблемы, касающиеся нескольких субъектов или затрагивающие их, новые возможности использования (недоиспользуемых) ресурсов, а также перспективы и вызовы, которые может принести с собой новый дизайн ССЦ.

После изучения проблемных областей их можно описать в форме небольших историй. Такие переосмысленные идеи [92] основаны на оценке возможного пересечения конкретного времени/места, где и когда могут возникнуть взаимодействия.

При таком переосмыслении рассматривается то, как могут соотноситься между собой различные взаимодействия субъектов, затронутых проблемой, и какие из их личных актуальных проблем или неудовлетворенных ценностей нужно учитывать.

При таком описании проблем и областей возможностей дальнейший анализ для оценки того, насколько эффективно другие субъекты справляются с этой проблемой сейчас, помогает произвести качественные и количественные

оценки пространства возможностей. Это делается в итеративном режиме, с обращением к данным и информации, собранной и сгенерированной на более ранних стадиях процесса расширения рамок представления.

Этапы до выявления проблем и областей возможностей, включая сам этот этап, являются частью фазы дивергентного поискового процесса бизнес-проектирования. Здесь исследуются, углубляются, расширяются, развиваются области возможностей; производится их качественная и количественная оценка с точки зрения того, какие объемы бизнеса и потенциал прибыли они могли бы обеспечить. Рассматриваемые вопросы включают следующие: существуют ли сейчас другие компании, намеревающиеся использовать эту возможность с помощью существующих предложений? Являются ли эти предложения эффективными, нужно разделить их на отдельные предложения или вновь объединить с другими [88]?

6. Определение (или перепроектирование) новой ССЦ. Как представляет себе Р. Нортон и его последователи, процесс крана – это итеративная методология формирования идей для придумывания и проверки предложений, которые до сих пор невозможно было себе представить. При определении стратегических намерений и разработке предложений стратег по проектированию ССЦ генерирует варианты (или использует бездействующие варианты) для решения вопросов в областях возможностей и проблем, руководствуясь следующими вопросами (но не ограничиваясь ими):

- какие аспекты проблемы, которые, возможно, игнорируют другие, кажутся важными;
- что может сделать наша компания (самостоятельно или вместе с другими) для активизации или более эффективного использования недоиспользуемых ресурсов;
- что может сделать наша компания (самостоятельно или вместе с другими) для того, чтобы освободить участников от деятельности, которую другие могут осуществлять более эффективно;
- что может сделать наша компания (самостоятельно или вместе с другими), чтобы другие могли более эффективно создавать ценность;
- как наша компания использует свои собственные компетенции, и какие сравнительные преимущества они дают;
- нужно ли дополнять наши компетенции или для некоторых задач можно изменить их или даже отказаться от них;
- существует ли недостаточная оптимизация среди разнородных потоков, важных для наших целей?

Важно отметить, что проблема не обязательно равнозначна предложению: для решения одной и той же проблемы можно предусмотреть различные предложения. Заставить людей использовать ремни безопасности – это проблема конфигурирующего предложения. Предложение, решающее эту проблему, может включать просвещение относительно необходимости этого действия или автоматический сигнал о необходимости пристегнуть ремни. Это два совершенно разных проектных решения одной и той же задачи. Таким образом, можно выделить различные элементы предложения для решения конкретной задачи и попробовать различные альтернативы, а можно даже определить то, как можно разработать предложение, решающее несколько задач одновременно.

Эффективные дизайны предложения организуют ресурсы таким образом, чтобы способствовать решению нескольких актуальных проблем. Хорошие дизайны ориентированы на использование сравнительных преимуществ организатора и координатора ССЦ. В ССЦ бизнес-идея выходит за рамки конфигурирующего предложения координатора, поскольку она также мобилизует вспомогательные предложения, которые делают создание ценности жизнеспособной, вовлекая других субъектов, которые связывают эти вспомогательные предложения в конфигурирующее предложение. Решая актуальные проблемы, дизайн открывает возможности и сотрудничества, и конкуренции. В идеале хороший дизайн усложняет копирование ССЦ и предотвращает нападение со стороны конкурирующих предложений или дизайнов ССЦ.

Формирование идей предложений можно развить и направить далее с помощью таких методов, как стратегические аналогии. Эти аналогии позволяют рассмотреть примеры из других контекстов, пример – компания, которая изменила фокусирование своего предложения с продукта на результат. Это системное фокусирование может вдохновить на аналогичные изменения в компании из другой области, имеющей аналогичную проблему. Подобным же образом вдохновить команду разработчиков автомобильного дизайна на создание многообещающей радикальной концепции для системных решений может аналогия с природой, например, с насекомыми. Аналогия переносится в контекст ССЦ и конкретной задачи и помогает придумать, исследовать и сформулировать новые или адаптированные дизайны предложения, которые эффективно решают проблему и повышают эффективность создания ценности.

После появления новой концепции предложения ее можно оценить по приоритетным критериям или параметрам, таким как соответствие стратегическому замыслу, соответствие сравнительным преимуществам и существующим

ценностям, техническая возможность реализации, возможность отмены в случае, если идея предложения окажется, в конце концов, не столь перспективной, чем представлялось изначально, или даже пагубной (например, с точки зрения неконтролируемой каннибализации существующих направлений бизнеса).

Возможно, будет нецелесообразно или даже невозможно определить будущие объемы бизнеса, которые сможет обеспечить предложение, особенно если ССЦ, которые оно сформирует (или будущий «рынок»), находится на этапе зарождения. В таких ситуациях использование критериев для оценки текущего бизнеса или даже сформировавшихся и растущих направлений бизнеса может привести к упущению новых значительных возможностей, как это было в случае с IBM, когда в конце 1990-х гг. она пришла к выводу, что упустила многие возможности именно по этой причине. Чтобы предотвратить такие ошибки в дальнейшем, IBM запустила предприятие под названием Early Business Opportunities, критерии которой были настроены на изучение развивающихся областей предложения. В течение 10 лет предприятие занималось разработкой новых предложений, которые составляли 26% выручки IBM [88].

3.3. Теория стейкхолдеров

Если теория совместно созданной ценности Р. Нортоня создается с претензией на принципиально новое концептуальное обоснование, то теория стейкхолдеров Р. Фримана представляется авторами как логичное видоизменение отдельных теоретических постулатов исходя из сложившегося нового контента. Именно поэтому в современных условиях теория стейкхолдеров является более популярной и востребованной. Не последним в соперничестве данных подходов, на наш взгляд, является и тот факт, что группа, разрабатывающая теорию совместно созданной ценности, работает в Оксфорде, а группа Р. Фримана – в Кэмбридже.

Стейкхолдеры – это группы и отдельные лица, которые реально заинтересованы в деятельности и результатах деятельности компании, и на которых компания полагается для достижения своих целей [38, 41]. Для большинства коммерческих компаний в роли основных стейкхолдеров выступают клиенты, сотрудники, поставщики материальных товаров и услуг, фирмы, предоставляющие капитал (включая акционеров, если данная компания представляет из себя корпорацию или аналогичную форму правовой организации), а также сообщества, в которых компания осуществляет свою деятельность. Другие стейкхолдеры, с которыми чаще всего имеет дело организация, различаются

по важности в зависимости от характера компании и сферы ее деятельности. В их число часто входят представители органов власти и регулирующих структур (в дополнение к чиновникам на уровне сообществ), группы с особыми интересами, группы, защищающие интересы потребителей, неправительственные организации (НПО), средства массовой информации, разного рода объединения и конкуренты. Этих дополнительных стейкхолдеров иногда называют вторичными, или косвенными, поскольку они не вносят непосредственного вклада в процессы создания ценности компании [41, 81]. Однако это не означает, что они не важны, но с практической точки зрения большая доля времени и внимания руководства будет (и должна) сосредотачиваться на стейкхолдерах, которые вносят наибольший вклад в создаваемые компанией ценности, т. е. на основных стейкхолдерах.

Теория стейкхолдеров зародилась как альтернативный подход, помогающий понять, как компании и люди создают ценности и вступают в торговые отношения друг с другом в мире, где крайне мало стабильности и определенности. Она была разработана для решения трех взаимосвязанных проблем. Первая: как можно создавать ценности в этом беспокойном мире? Вторая: как понять моральные принципы капитализма? Третья: чему же в итоге нужно учить в бизнес-школах [42]?

Первоначально теория стейкхолдеров была основана на классическом представлении понятий «конкурентное преимущество» и «ценность».

Основной постулат, применяемый в этом случае, гласил, что во многом деятельность предприятия является результатом обобщающего эффекта поддержки и сопротивления групп стейкхолдеров. По этой причине в рамках стратегического управления их нужно тщательно изучать, прогнозировать и усиливать положительный эффект, одновременно компенсируя негативные последствия. При этом обычно применялась следующая последовательность этапов:

- выделялись конкретные стейкхолдеры и определялась степень их влияния на деятельность предприятия. Например, это могут быть конкуренты, потребители и поставщики;
- определялся план действий, включающий прямые и косвенные действия по отношению к стейкхолдерам. Иногда применялись «силовые» действия, иногда искался компромисс, иногда по отношению к стейкхолдерам действуют в одиночку, а иногда объединяются в стратегические альянсы;
- трансформировалось внутрифирменное управление за счет структурных изменений на предприятии. Чаще всего это делалось для учета интересов

внутренних стейкхолдеров, но иногда и для внешних (организация службы «связи с общественностью» — для внешних стейкхолдеров, реформирование отдела маркетинга — для стейкхолдеров на рынке);

- оценивалось, как стейкхолдеры реагируют на воздействие. При этом важно, чтобы их оценка была или положительной, или, если есть противодействия, то она носила хотя бы неантагонистический характер.

Теория стейкхолдеров в сегодняшнем ее понимании впервые была подробно описана в издании «Стратегический менеджмент: концепция стейкхолдеров» [38]. Книга была написана как практическое руководство для менеджеров и студентов отделения стратегического менеджмента, и многие из современных идей уходят корнями в эту книгу.

Дисциплина стратегического менеджмента не сразу прониклась концепцией стейкхолдеров и сделала ее одним из своих ключевых принципов, хотя она была предметом многих дискуссий и разрабатывалась в других сферах, преимущественно в такой дисциплине, как «Этика деловых отношений». Однако на протяжении десятилетий, с середины 1980-х гг. концепция стейкхолдеров приобретала все большую популярность в стратегическом менеджменте, а также во многих других областях, включая государственное управление, право, маркетинг, финансовые операции, здравоохранение, бухгалтерский учет и финансы [42].

Можно утверждать, что управление, ориентированное на интересы стейкхолдеров, позволяет руководителям лучше выполнять четыре важные и тесно взаимосвязанные действия: создание ценности – особенно на динамично развивающихся рынках, внедрение инноваций, решение проблем инклюзивности и взаимосвязанности различных релевантных групп и индивидуумов и более эффективное решение морально-нравственных вопросов. Эти действия важны не только для обеспечения долгосрочной жизнеспособности и успеха коммерческих компаний, но также и для вклада, который они вносят в общество [43].

1. Создание ценности.

Можно утверждать, что первостепенная функция коммерческих компаний – это создание ценностей для стейкхолдеров и, в более широком плане, для общества в целом. Для этого компаниям нужны многочисленные ресурсы, которые контролируются различными стейкхолдерами, у каждого из которых, в свою очередь, имеются свои собственные мотивы и цели. Этот аспект управления стейкхолдерами стал предметом широких дискуссий в литературе, часто с той мыслью, что компаниям приходится поступаться потребностями одного

стейкхолдера в пользу другого. Однако, сосредоточившись на поиске компромиссов со стейкхолдерами, руководители упускают из вида некоторые из наиболее важных вкладов, которые стейкхолдеры могли бы внести в процесс создания ценностей [41]. В дополнение к различным материальным ресурсам, необходимым компаниям и находящимся под контролем стейкхолдеров, стейкхолдеры также владеют ценной информацией, опытом и знаниями, которые могут помочь компании разработать более эффективные стратегии создания ценности, в дополнение к пониманию того, откуда будут исходить основные источники ценностей в будущем [51].

Чтобы создавать ценности, компании должны видеть мир глазами своих многочисленных стейкхолдеров и иметь возможность использовать не только ресурсы, контролируемые их стейкхолдерами, но также информацию, знания и идеи, которые эти стейкхолдеры могут предоставить. Эти знания, идеи и информация позволяют компаниям находить новые способы создания ценности и обеспечить рост ценностного пирога, который будет делиться на всех. В некотором смысле можно сказать, что важным аспектом концепции стейкхолдеров является ее акцент именно на этом моменте, позволяющем компаниям поддерживать тесные контакты со своими стейкхолдерами и дающей им возможность использовать их знания, ноу-хау и информацию, что помогает им избежать попадания в ловушку стереотипного мышления, типа «мы всегда это делали так».

Важно не только текущее создание ценностей. Поскольку отрасли индустрии динамичны, компании должны быть в состоянии предвидеть, где будет создаваться новая ценность в будущем. В 1981 г., когда компания IBM представила свой первый персональный компьютер (ПК), в фокусе ее внимания был главный ее конкурент на рынке микрокомпьютеров – Apple. Более 10 лет IBM составляла очень существенную конкуренцию Apple. Созданный IBM ПК стал отраслевым стандартом, и компания Apple была практически вытеснена из отрасли. Однако, хотя стратегия IBM изначально сработала, компания не смогла понять, в чем будет заключаться реальная ценность компьютерной индустрии будущего – в операционной системе и встроенном чипе. В результате Microsoft и Intel доминировали в этих наиболее ценных (в 1990-х гг.) сегментах ПК-индустрии, в то время как IBM оставалось лишь конкурировать в части отрасли по производству товаров массового спроса (аппаратного оборудования). В конечном итоге IBM полностью покинула отрасль производства ПК.

Тесные отношения со стейкхолдерами способствуют передаче от них важной информации, что позволяет компании лучше прогнозировать важные

тенденции развития и разрабатывать стратегии создания ценности с учетом их преимуществ.

2. Инновации.

В рамках этой «более широкой» области создания ценностей инновация – один из наиболее важных вопросов. Используя термин «инновации», мы имеем в виду новые продукты и услуги, а также новые организационные и технологические процессы, применяемые при их создании и доставке [32, 113]. Концепция стейкхолдеров может быть полезна и для того, и для другого вида инноваций, потому что в обоих случаях именно умелое использование знаний, вложенных в различных стейкхолдеров, отделяет успех от провала. Обзор инноваций с точки зрения многих стейкхолдеров позволяет компаниям более широко определять наиболее значимых внутренних или внешних стейкхолдеров; в большей степени учитывать их интересы; опираться на их знания и опыт; и получить от них признание, когда новый продукт, услуга или процесс будет представлен.

Что касается разработки новых продуктов и услуг, хорошо известно, что успех здесь во многом зависит от информации, предоставленной клиентами [18, 106]. Однако концепция стейкхолдеров может помочь компаниям собрать информацию и получить признание от всех релевантных стейкхолдеров [33]. Поставщики и сотрудники, а в некоторых случаях – финансисты, регулирующие органы или сообщества, становятся частью совместной командной работы по созданию новых продуктов и услуг. Регулярное взаимодействие со стейкхолдерами на самых ранних этапах разработки продукта или услуги позволяет компаниям избежать неприятных сюрпризов в дальнейшем, а также разработать шаблоны открытого взаимодействия и найти общий язык подачи своих новых продуктов или услуг перед их запуском в производство. В сущности, интеграция информации, поступающей от всех стейкхолдеров, позволяет компаниям разрабатывать более качественные продукты и услуги с более высокой вероятностью их принятия. Важность подключения к процессу разнообразных по подбору стейкхолдеров становится еще более очевидной в отраслях с передовыми технологиями, таких как производство медицинских приборов, где новые продукты основаны на информации и сотрудничестве с врачами, администраторами больниц, пациентами и страховыми компаниями, и это лишь некоторые из многочисленных важных стейкхолдеров [53].

Помимо разработки продуктов и услуг, концепция стейкхолдеров может быть также полезна применительно к инновациям процесса. Исследования показывают, что препятствием на пути внедрения новых процессов внутри

компаний могут стать две основные проблемы [11]. Во-первых, это вопрос, до какой степени различные стейкхолдеры принимают или не принимают необходимые изменения и непредвиденное взаимодействие этих изменений между различными системами. Во-вторых, как при разработке продуктов и услуг, подключение всех стейкхолдеров, имеющих отношение к делу, может помочь решить вопрос принятия инноваций в процессах. В конце концов, многие стейкхолдеры имеют возможность блокировать или снизить эффективность нового процесса. Однако ранние и частые взаимодействия со стейкхолдерами, имеющими отношение к делу, также весьма важны для выявления незапланированных взаимодействий систем. Стейкхолдеры, как правило, владеют информацией из первых рук, которая может помочь компании определить эти ранее непредвиденные взаимодействия между различными производственными и информационными системами, взаимодействия, которые руководители компании могли упустить, если принимали во внимание только формально документированные взаимоотношения. Стейкхолдеры много знают о менее формальных отношениях, но эту информацию необходимо раскрыть.

3. Инклюзивность и взаимосвязанность.

Даже если это уже стало избитой фразой, тем не менее, это правда: современные компании работают в глобальной среде, где они сталкиваются с растущим числом разнообразных и часто взаимозависимых стейкхолдеров. В такой среде концепция стейкхолдеров позволяет компаниям проявлять больше инклюзивности не только в определении имеющих отношение к делу стейкхолдеров и их интересов, но и в развитии способности, необходимой для взаимодействия с такими многочисленными и разнообразными стейкхолдерами. Такая способность может рассматриваться как фактор, предотвращающий совершение компанией стратегических ошибок, и как источник преимуществ в конкурентной борьбе с другими компаниями.

Например, когда британская компания Shell пыталась вывести из эксплуатации свою платформу Brent Spar в Северном море, потопив ее в Атлантическом океане, она столкнулась с бойкотами со стороны своих европейских потребителей (во главе с Гринпис), и ее действия подверглись широкой негативной огласке, подорвавшей репутацию компании [114]. В конце концов, Shell пришлось отменить свое решение и утилизировать платформу Brent Spar на суше. Неправильный расчет, который привел британскую компанию Shell к этому чрезвычайно дорогостоящему конфликту интересов, заключался в том, что на начальных этапах планирования компания не учитывала отношение своих европейских стейкхолдеров к этому предложению, а также не смогла

адекватно оценить влияние Гринпис на этих стейкхолдеров. Извлекая уроки из этой кризисной ситуации, компания Shell провела серьезную реструктуризацию своего подразделения по связям с общественностью с целью развить способность строить отношения с различными стейкхолдерами и решать проблемы, которые могут повлиять на корпорацию и ее цели. Такая способность позволяет компаниям эффективно взаимодействовать с различными стейкхолдерами и в долгосрочной перспективе может привести к конкурентному преимуществу компании [6].

Более широкое вовлечение многих стейкхолдеров позволяет компаниям избежать некоторых проблем, связанных с концепцией приоритета тех или иных стейкхолдеров. Основная проблема с приоритетом стейкхолдеров заключается в том, что руководители, как правило, пытаются сосредоточиться на конфликте между стейкхолдерами, а не найти способы создания ценностей для всех участников [42]. Те, кто выступает за приоритет стейкхолдеров, часто утверждают, что теория стейкхолдеров оправдывает руководителей, выделяющих ресурсы на непродуктивное использование, определяемое как использование, не дающее непосредственный результат, и может даже снизить прибыльность компании. К примеру, они могут утверждать, что отдача сообществу через волонтерские программы или предоставление очень привлекательных выгод сотрудникам приводит к бесполезному расходованию ресурсов и сокращению прибыли для стейкхолдеров [57]. Как таковая она даже может считаться безответственной. Однако стало очевидным, что сам приоритет стейкхолдеров может способствовать безответственному поведению. Концепция стейкхолдеров, напротив, поощряет большую моральную ответственность [81]. Она помогает разрешить конфликт между стейкхолдерами, сосредоточив внимание на стратегиях, которые создают ценность для всех, включая и стейкхолдеров. Эти стратегии создания ценности являются, скорее, всеобъемлющими, чем сфокусированными на одном или нескольких немногих стейкхолдерах и, следовательно, также помогают компании лучше справляться с существующими и потенциальными взаимодействиями между стейкхолдерами.

4. Неразделимость бизнеса и морали.

Отдельные руководители по-прежнему считают, что некоторые управленческие решения касаются исключительно бизнеса, а любые морально-нравственные соображения являются второстепенными или просто не важны вообще. Эта точка зрения, называемая «тезисом разделения» или «измышлениями о разделении», может иметь негативные последствия в отношении вклада бизнес-структур в благосостояние общества [39]. К примеру, бизнес-решения,

принятые без учета морально-нравственных принципов, предоставляют возможности для аморального управленческого поведения под предлогом, что «это всего лишь бизнес» или «так всегда делается».

Также тезис о разделении может привести к тому, что компании будут решать морально-нравственные проблемы только постфактум, как, например, в случаях, когда они участвуют в программах корпоративной социальной ответственности в целях компенсировать вред, который наносят своей деятельностью. Однако может ли компания, которая совершает социально нежелательные или даже вредные действия, в одночасье стать добропорядочной социально ответственной компанией, потому что она бесплатно поставляет чистую воду жертвам наводнения, обеспечивает еду для бездомных или строит парк в городском районе? Такая компания, возможно, даже опубликовала свой моральный кодекс или положение о системе ценностей, но ее поведение противоречиво, и стейкхолдеры в конечном итоге, скорее всего, выяснят, что эта компания совсем не то, за что она себя выдает [25], что приведет к подрыву ее репутации и отрицательной взаимности от стейкхолдеров [12].

Учитывая такие негативные последствия, вытекающие из признания тезиса о разделении, одним из основных вкладов теории стейкхолдеров является то, что она отвергает подобные измышления и по крайней мере помогает избежать таких последствий. Компания, которая управляет делами для своих стейкхолдеров, не просто приукрашивает свою репутацию заявлением о ценностях или моральным кодексом; но живет по этим моральным нормам. Отказ от тезиса о разделении также позволяет руководителям более полно учитывать влияние, которое действия компании оказывают на стейкхолдеров и, таким образом, разрабатывать и реализовывать стратегии, которые имеют меньше потенциальных ловушек и в долгосрочной перспективе более стабильны. Кроме того, концепция стейкхолдеров позволяет руководителям иметь более всестороннее и всеобъемлющее представление об общих обязательствах своей компании перед обществом [42].

Основные и косвенные стейкхолдеры. Карта стейкхолдеров представлена на рис. 3.8. Обратите внимание, что основные и косвенные стейкхолдеры не имеют четких границ, и даже граница между основными и косвенными стейкхолдерами полупроницаемая (обозначена пунктирными линиями) [43].

Основные стейкхолдеры непосредственно вовлечены в процессы создания ценностей компании. Это дает им экономический интерес. Например, финансисты, такие как банки, требуют погашения займов, а акционеры ожидают повышения цен и своих дивидендов, сотрудники ожидают поощрения лучших



Рис. 3.8. Карта стейкхолдеров

и гарантированного обеспечения занятостью, местные сообщества требуют уплаты налогов, клиенты ожидают получить продукт или услугу, имеющую экономическую ценность, по крайней мере, равную тому, что они заплатили, а поставщики требуют оплаты за те материалы, которые они поставляют компании. Конечно, экономическая выгода – не единственная ценность, которая создается для стейкхолдеров. К примеру, основной стейкхолдер может получить эмоциональное удовлетворение, влившись и став частью определенной компании, или же от того, что компания может обеспечить ему безопасность, уважение, политическое влияние, знания или подключение к сети [38, 54]. Компания, в свою очередь, зависит от этих стейкхолдеров, поскольку они способствуют созданию ценностей. Они также могут оказывать очень сильное влияние на принимаемые компанией решения [44]. Таким образом, существует тесная двусторонняя связь, и забота как о честности, так и об эффективности управления предполагает, что руководство должно уделять таким стейкхолдерам достаточное внимание [41].

Учитывая их потенциал в оказании влияния, многие компании теперь предпочитают вступить в партнерские отношения с косвенными стейкхолдерами; так, например, хорошо организованная неправительственная организация (НПО) может влиять на государственные нормативные постановления. Профсоюзные лидеры могут радикально изменить конкурентоспособность компании, оказывая влияние на заработную плату, пособия, льготы и другие условия труда. Конечно, средства массовой информации, профсоюзы, группы с особыми интересами и НПО могут оказывать и положительное влияние на репутацию компании [31]. По этой причине компаниям следует уделять внимание этой категории стейкхолдеров и по возможности искать пути сотрудничества с ними в создании ценности для стейкхолдеров. Например, косвенные стейкхолдеры иногда владеют очень полезной информацией, которая может помочь компании создать большой объем ценностей.

Конкуренты – это особый тип косвенных стейкхолдеров, поскольку их действия сильно влияют на конечные результаты деятельности компании и ее способность достигать поставленные цели. Эта сила конкурентов иногда делает поиск путей сотрудничества с ними очень выгодным для компаний. Так, в частности, компания может участвовать в совместной с конкурентом программе исследований и разработок. Представители органов власти и сотрудники регулирующих органов также имеют большое влияние на деятельность и конечные результаты работы компании. Следовательно, поддерживать хорошие отношения с этими стейкхолдерами также очень важно.

Определение конкретных стейкхолдеров. Полезной отправной точкой в определении стейкхолдеров будет классификация их по широким категориям. Может быть полезно сгруппировать стейкхолдеров в такие категории, как «поставщики» или «клиенты», потому что они разделяют общие интересы на основе выполняемых функций в процессе создания ценности, а распределение их по группам может упростить процесс принятия решений. Например, может быть, полезно рассматривать клиентов в целом при определении основных принципов отношения к клиентам. Однако, по правде говоря, в рамках этих широких, обобщенных групп интересы стейкхолдеров не будут полностью однородными. Целесообразнее в общей структуре стейкхолдеров определять конкретных стейкхолдеров, их потребности и интересы [67]. Это позволит компании скорректировать свои планы и действия с учетом конкретных стейкхолдеров.

Вот пример такого более детального уровня идентификации: вместо использования широкой классификации, такой как «финансисты», компания

может применять такие категории, как «держатели облигаций», «местные банки», «иностранные банки», «акционеры класса А» и «акционеры класса Б». Вместо общей категории «клиенты», полезнее будет классифицировать: «семейные клиенты», «одинокие клиенты», «постоянные клиенты» и «бизнес-клиенты». Как альтернатива клиенты могут быть классифицированы на основе возрастных групп, регионов, в которых они проживают, или других демографических или социокультурных факторов. Косвенные стейкхолдеры также заслуживают такого рода классификации. Вместо общей категории «конкуренты» компания может счесть более полезной такую классификацию, как «конкуренты по цене», «конкуренты по товару», «конкуренты по качеству» или «конкуренты по инновациям» [41].

Помимо этих, еще более конкретизированных, классификаций, у стейкхолдеров также есть названия, имена и лица [67]. Так, например, та или иная конкретная компания может реализовывать свою продукцию компаниям Walmart и Target, и через торговую площадку компании Amazon. Более традиционные компании-ритейлеры сильно отличаются от онлайн-гиганта Amazon с точки зрения своих процессов, потребностей и интересов. Поставщик должен учитывать эти различия.

Построение карт стейкхолдеров на уровне детализации – задача не из легких. Сложно здесь будет применить и диаграммы, таблицы или другие способы перечисления всех стейкхолдеров и классификации их в группы. Задача, кроме того, усложняется следующими тремя аспектами. Во-первых, стейкхолдеры, определенные на конкретный момент времени, не являются фиксированным составом [41]. Они регулярно меняются с приходом в компанию новых стейкхолдеров и прекращением сотрудничества с компанией ныне имеющихся. Во-вторых, некоторые стейкхолдеры играют более чем одну роль [38]. Компания может иметь дело с клиентом, который также поставляет ей определенные детали, или с сотрудником, который также может быть ее акционером. В-третьих, некоторые стейкхолдеры могут быть связаны между собой, например, в случае, когда банк предоставляет финансирование двум конкурирующим компаниям или компании и одному из ее поставщиков. Еще один пример: профсоюз, тесно взаимодействующий с группой, представляющей особые интересы, или НПО.

Учитывая все сложности и проблемы, связанные с определением стейкхолдеров, не говоря уже о попытке использовать эту информацию для управления процессами создания ценности, можно ли получить что-то ценное через такие усилия? Другими словами, перевешивают ли здесь преимущества

затраты, связанные с этим занятием? В реальности системы создания ценности невероятно сложны. Мы не можем обойти эти сложности, и чрезмерное упрощение систем с целью облегчить процессы принятия решений означает, что многие дополнительные возможности создания ценности будут упущены (при наилучшем развитии событий); компания будет чаще принимать плохие решения, снижающие объем ценностей для стейкхолдеров (при среднем сценарии); и/или компания может даже совсем выйти из бизнеса, тем самым разрушая большую часть ценностей для стейкхолдеров (при наихудшем сценарии развития событий).

Конечно, ни одна компания не может функционировать полностью «вслепую», потому что, взаимодействуя со стейкхолдерами, она учится. В действительности все дело здесь в том, до какой степени точно компания сознательно и систематично определяет стейкхолдеров, собирает от них информацию и использует эту информацию для управления процессами создания ценности компании. Практика показывает, что компании, которые управляют стейкхолдерами, тратят больше времени и прочих ресурсов на определение стейкхолдеров, оценку их интересов и использование этой информации для обеспечения стратегического руководства, определения позиций и действий компании и принятия как долгосрочных, так и краткосрочных решений даже в отношении ежедневных операций. К счастью, крупные и сложные коммерческие компании также имеют в своем распоряжении множество ресурсов и процессов для управления стейкхолдерами и системой создания ценности, частью которой они являются. Существуют эмпирические данные, позволяющие предположить, что, поступая так, вы создадите большой объем ценностей для стейкхолдеров [10, 21, 55, 99].

Стейкхолдеры – это люди. У них есть свои эмоции, предубеждения, желания, потребности и интересы. У них также есть различный опыт, когнитивные способности, видение, навыки, образование и профессиональная подготовка. Другими словами, люди сложны, хотя во многих популярных постулатах о бизнесе, кажется, предполагается обратное. Например, многие бизнес-модели, основанные на экономике, строятся на предположении, что люди неизменно благоразумны, даже несмотря на то, что как исследования, так и имеющаяся практика показывают, что это не так. С этим понятием тесно связано предположение, что люди всецело движимы своими личными интересами [13]. Из этого предположения следует, что, вступая во взаимодействие со стейкхолдерами, компании просто вынуждены использовать многочисленные меры обеспечения безопасности в форме длинных, подробных контрактов и

строгих мер защиты всего, включая тщательно охраняемую информацию и ограниченный доступ к прочим ресурсам, создающим ценность. Подобные ограничения, однако, также снижают способность стейкхолдеров вносить вклад в процессы создания ценности, поскольку они могут не иметь доступа к информации и прочим ресурсам, необходимым для этого, или могут быть лишены свободы делать то, что не указано в контракте [29]. Они ограничены. К тому же, предположение об узкой направленности на свои личные интересы может давать ответную реакцию – когда с людьми обращаются так, как будто они заинтересованы лишь в себе, они начинают вести себя соответственно.

Нельзя однозначно утверждать, что люди не следуют в той или иной степени собственным интересам, и что вся информация и ресурсы должны быть доступны для всех без исключения и что контракты никогда не нужны. Но что, если начать с предположения, что у людей есть стремление создавать ценные вещи для других людей и совместно с другими людьми? Не следует отрицать при этом экономическую реальность работника, получающего зарплату, или поставщика, которому платят. Но сколько денег можно было бы сэкономить, если бы компании не приходилось создавать и использовать такие сложные механизмы защиты [58, 60]? Когда это действительно необходимо, контракты могут быть короче и проще. Люди добровольно будут работать вместе, чтобы создать большие объемы ценностей. Такое предположение о добровольном сотрудничестве в создании ценностей – одно из основных предположений в управлении стейкхолдерами [42].

Управление в интересах стейкхолдеров и в целях увеличения общего объема ценности. Большую часть дополнительной ценности, которая создается с целью компенсировать дополнительные расходы, можно объяснить принципом взаимности [12]. Человеку свойственно реагировать положительно, когда к нему относятся хорошо, и отрицательно, когда к нему относятся плохо. Принцип взаимности позволяет компаниям получать чистые экономические выгоды из хорошего отношения к стейкхолдерам, несмотря на дополнительный отток времени, денег и прочих ресурсов [51, 99]. Сотрудники, вероятно, будут работать усерднее и делиться ценной информацией, которая может повысить эффективность или помочь в разработке инноваций, потому что они верят, что компания их выслушает, и любая новая ценность, созданная в результате их дополнительных усилий или идей, будет в конечном итоге распределена им же в той или иной форме. Клиенты склонны проявлять лояльность к такой компании, финансисты могут предлагать более выгодные условия, а сообщества могут обеспечить налоговые льготы или предоставить дополнительную, или

улучшенную инфраструктуру, которая повысит производительность компании. Вот лишь некоторые из почти безграничного списка возможностей.

Некоторые из преимуществ развития доверительных, уважительных и взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами включают в себя отличную репутацию и способность привлекать большее количество стейкхолдеров, создающих ценность для компании, потому что работать с ней становится так привлекательно, и, следовательно, компания теперь может получать лучшие ресурсы, особенно ценную информацию [9, 42, 51]. Эти преимущества приводят к улучшению возможности планирования и более высокому уровню стратегической гибкости, поскольку компания теперь может легче получить то, что ей нужно, от более широкого круга потенциальных стейкхолдеров [40]. С точки зрения создаваемой ценности, в дополнение ко всей неэкономической ценности, деятельность компании, вероятно, будет более эффективной благодаря дополнительным усилиям своих стейкхолдеров и более инновационной благодаря ценной информации, которую она получает от них. У нее, должно быть, возрастет уровень продаж, потому что ее клиенты так довольны предлагаемыми им инновационными продуктами и ценными предложениями (ценность/цена). У такой компании, как правило, выдающаяся репутация, и она в меньшей степени подвергается негативным действиям со стороны стейкхолдеров, таким как негатив со стороны прессы, судебные тяжбы или бойкоты, а, следовательно, становится меньше риска [26, 49, 97].

Доверие необходимо для того, чтобы разблокировать все эти преимущества [15, 51, 60]. Стейкхолдеры должны доверять, что информация, которую они предоставляют компании, будет признана и использована надлежащим образом, и что они будут участвовать в разработке любой новой ценности, создаваемой с использованием этой информации. Они должны чувствовать, что их лояльность и дополнительные усилия на благо компании будут вознаграждены, и у них не должно складываться ощущение, что компания просто умышленно воспользовалась ими. Поскольку доверие так важно, компании, которые управляют для стейкхолдеров, должны предпринимать быстрые действия для устранения любых фактических или предполагаемых нарушений доверия и восстановления своих отношений со стейкхолдерами, которых подобные нарушения коснулись. Также один из лучших способов построить доверительные отношения со стейкхолдером – это иметь превосходство в плане власти или информационное преимущество, или какое-либо другое преимущество перед стейкхолдером, но не пользоваться им. Для крупных компаний это не редкость. Часто они обладают большей властью, чем многие из стейкхолдеров.

Если они воздерживаются от того, чтобы воспользоваться этим в ущерб своим стейкхолдерам, они могут вызывать большое доверие к себе.

Компания, которая управляет для стейкхолдеров, находится в гораздо лучшем положении в плане создания большего общего объема ценности для стейкхолдеров, так что теперь возможны дополнительные инвестиции в стейкхолдеров, обусловленные тем вкладом, который стейкхолдеры внесли в прошлом. Другими словами, компания, ставящая во главу угла интересы стейкхолдеров, постоянно создает дополнительную ценность, и эта ценность становится доступной для инвестирования в стейкхолдеров, с тем чтобы они создали еще больший объем ценности в следующем экономическом цикле. Управление для стейкхолдеров работает, потому что соотношение «выгоды/затраты» имеет тенденцию быть положительным, или, точнее, дополнительные выгоды со временем +1 превышают дополнительные затраты, совершенные за это время 0. Например, компания Publix выделяет больше ресурсов на обслуживание клиентов, вовлечение сотрудников и их вознаграждение, а также на действия, обусловленные ответственностью перед сообществом, чем ее конкуренты, но преимущества здесь перевешивают дополнительные расходы. Это не означает, что не должно быть никаких ограничений на объем ценности, выделяемый стейкхолдерам. Это действительно означает, что компании, которые управляют для стейкхолдеров, создают больший объем ценности для стейкхолдеров. В дополнение к имеющимся значимым примерам из практики, существует все больше эмпирических доказательств того, что стейкхолдеры находятся в числе участников, получающих экономическую выгоду от такого стиля управления [10, 21, 55, 99].

Инструменты понимания стейкхолдеров. Одним из основных преимуществ управления в интересах стейкхолдеров является получение важнейшей информации, на основе которой можно принимать управленческие решения и разрабатывать стратегии, которые открывают новые источники создания ценности. Когда стейкхолдеры чувствуют, что с ними обращаются хорошо, они, в свою очередь, гораздо охотнее делятся важной информацией с компанией. Эта информация затем может быть использована, чтобы помочь компании разработать четкую миссию, корпоративную стратегию и ценности, а также конкретные стратегии, которые обеспечивают больший объем ценностей для стейкхолдеров и дают компании конкурентное преимущество.

При работе со стейкхолдерами компании нет необходимости применять все известные в теории и практике инструменты. В ряде случаев фактически компания, возможно, уже была знакома с таким явлением, как власть стейкхол-

дерев, осознавала, почему они так думают и поступают, каковы их интересы, каков их текущий и потенциальный будущий вклад, или с помощью каких стратегий компания управляет ими на сегодняшний день. С другой стороны, могут обнаружиться и некоторые существенные пробелы. Целесообразно выбирать те инструменты, которые в особых случаях играют наиболее важную роль. Все эти инструменты наделены потенциалом раскрывать важную информацию и разблокировать новые источники создания ценности.

Оценка власти стейкхолдеров. Часто получается так, что компания обладает большей властью, чем отдельно взятый ее стейкхолдер, что обусловлено размерами компании, ее политическими связями или несоотносимо большому объему информации, которой она может располагать. Один из способов, которыми компания может завоевать доверие к себе и лояльность, – это не использовать имеющуюся у нее информацию в ущерб такому стейкхолдеру. Однако стейкхолдеру также свойственно обладать властью и даже значительной властью в силу определенных ситуативных факторов [82, 83]. Мы здесь используем слово «власть», имея в виду способность стейкхолдера оказывать влияние на последствия решений и стратегий компании [52]. Зная и учитывая власть стейкхолдеров, компания сможет определиться, какого рода стратегиям следовать с каждой из них. В общем, чем большей властью стейкхолдер обладает, тем больше действий необходимо предпринимать компании, чтобы этот стейкхолдер ощущал себя партнером, а не противником в процессе создания ценности.

Можно оценивать власть в общем понимании, рассматривая более широкие группы стейкхолдеров, такие как поставщики или клиенты, но зачастую бывает полезнее оценивать власть на более индивидуальном уровне, называя конкретные имена и лица. Обсудим, как оценивать власть наиболее важных стейкхолдеров – клиентов, поставщиков, сотрудников, финансистов, местных сообществ и конкурентов – для большинства компаний. Одинаковые критерии применимы для оценки власти как отдельно взятого стейкхолдера, так и более широкой группы стейкхолдеров. Начнем с представления критериев, которые помогут компании понять экономическую власть своих стейкхолдеров.

Экономическая власть стейкхолдеров. Экономическая власть стейкхолдеров определяется зависимостью компании от ресурсов, которые они предоставляют в рамках процессов создания ценности. То есть среди множества конкретных факторов, дающих стейкхолдерам экономическую власть, ресурсозависимость играет первостепенную роль [80].

Экономическая власть клиентов. Несмотря на то, что все клиенты важны, некоторые из них обладают большей экономической властью, чем другие.

Благодаря экономической власти стейкхолдеры могут оказывать значительное влияние на принимаемые компанией решения и результаты этих решений [39, 52]. В частности, экономическую власть можно использовать, чтобы диктовать сроки и условия, а также цены, когда речь идет о приобретаемых продуктах и услугах. Однако они также могут распорядиться своей экономической властью для оказания влияния на компании в таких сферах, как госуправление, корпоративная ответственность, раскрытие информации, отношение с сотрудниками и выбор поставщиков. Как правило, если какие-либо или все из этих условий присутствуют, клиенты имеют большую экономическую власть.

1. Их (клиентов) не так много, что означает: компания не может себе позволить потерять ни единого.

2. Они приобретают товары с высокой стоимостью, в результате у компании складывается экономическая зависимость от таких клиентов.

3. Товары, которые эти клиенты приобретают у компании, могут в широком ассортименте предоставить компании-конкуренты.

4. Они лучше владеют информацией о компании, у которой приобретают товар, чем компания владеет информацией о них. К примеру, клиент может в точности знать стоимость материалов и сумму затрат на производство конкретного продукта, в то время как компания не владеет достоверной информацией о реальной стоимости данного продукта для клиента.

5. Клиент может с легкостью переключиться на другого поставщика товара или услуги. Затраты на смену поставщика незначительны. Некоторые компании, такие как IBM, построили свой бизнес на представлении, что их продукты уникальны, поэтому клиенту сложно переключиться на другого поставщика [82, 83].

Экономическая власть поставщиков. Поставщики, обладающие высоким уровнем экономической власти, могут оказывать влияние на нерешительного покупателя через цены, которые они устанавливают; условия, которые они ставят; предлагаемый уровень услуг, а также особенности, качество и наличие предоставляемых ими продуктов и услуг.

Экономическая власть работников. Ценные работники играют решающую роль в обеспечении способности компании создавать ценности, и при определенных обстоятельствах они также могут обладать экономической властью высокого уровня.

Среди конкретных сотрудников, даже находящихся в рамках одной компании, часто наблюдается значительная разница в объеме власти. К примеру, компания Disney нанимает большое количество работников низкой

квалификации для работы в тематических парках компании. Им платят очень низкое жалование и часто устанавливают непривлекательные графики работы и трудные или однообразные задания, но при всем этом компания никогда не испытывает трудностей в найме новых работников, потому что очень многие хотят работать в такой индустрии развлечений, как Disney World. С другой стороны, тематические парки Disney также нанимают группу высококвалифицированных, талантливых аниматоров. Эти люди наделены большим объемом экономической власти, поскольку их навыки и опыт высоко дифференцированы, и компании Disney было бы сложно собственными силами обеспечить им профессиональное обучение, необходимое для выполнения их конкретных задач. Следовательно, компания Disney по-другому смотрит на этих людей и по-другому к ним относится, включая оплату их труда и все компенсационные выплаты [43].

Экономическая власть финансистов. Что касается создания ценности, то в роли финансистов здесь, в первую очередь, выступают банки и другие финансовые организации, обеспечивающие наибольшую часть оборотного капитала компании. Среди финансистов могут также быть фирмы, обеспечивающие продажу облигаций, и сами держатели облигаций. Стейкхолдеры такого типа – центральное звено в процессе создания ценности конкретно потому, что они обеспечивают необходимый оборотный капитал и особенно важны, если компания планирует рост и расширение, что является частью создания новых ценностей для стейкхолдеров.

Акционеры отличаются от прочих групп финансистов [102]. После того как акционер приобрел пакет акций, обеспечивая таким образом компании необходимый капитал, он или она отходит на задний план и его/ее присутствие в процессе создания ценности компании становится незаметным. То есть он/она не участвует в этих процессах на непрерывной, постоянной основе. Компания работает с другими стейкхолдерами и увеличивает объем создаваемых ценностей, а акционеры должны быть счастливы тем, что их акции дадут хорошие дивиденды. Это также означает, что стоимость пакета акций должна быть относительно высока, что повышает привлекательность компании для инвесторов на случай, если она решит выпустить еще пакеты акций.

После того как акции будут куплены, большинство акционеров имеют очень мало экономической власти, потому что пакеты акций, как правило, «распыляются» между ними. Исключение из этого правила случается тогда, когда индивидуальный акционер или инвестирующая организация приобретает большой пакет акций. Акционеры – держатели крупных пакетов акций,

имеют больше власти, чем акционеры-одиночки, поскольку они могут влиять на цены акций, продавая свою долю акций.

Экономическая власть местных сообществ. Рассматривая сообщество как группу стейкхолдеров, мы в первую очередь говорим о руководителях местных органов власти, политических и общественных организаций, оказывающих наибольшее влияние на местные условия осуществления деятельности компании. Сообщества могут играть ключевую роль в создании ценности, потому что они во многом обеспечивают инфраструктуру, необходимую компании для осуществления своей деятельности [41]. Кроме того, степень привлекательности сообщества может привлекать или отталкивать потенциальных сотрудников, что, возможно, еще более важно: местные сообщества могут влиять на «правила игры» через систему законодательных норм и налогообложения.

Экономическая власть конкурентов. Хотя конкуренты обычно рассматриваются как косвенные стейкхолдеры, они также могут обладать значительной экономической властью [82, 83]. Конкуренты, имеющие экономическую власть, могут использовать ее через стратегии, такие как агрессивные программы инноваций или маркетинга, переманивание ценных сотрудников из других компаний или урезание цен. Конкуренция также большая сила в тех отраслях, которые медленно растут, и в тех, где установлены высокие фиксированные цены при очень небольшом разнообразии продуктов, либо установлен высокий порог выхода (потери, которые вы понесете, если покинете отрасль). Существует много факторов, наделяющих конкурента экономической властью, которые подробно исследованы в специальной литературе [41, 82, 83, 107].

Политическая власть стейкхолдеров. Хотя экономическая власть важна, это не единственный тип власти, которым могут обладать стейкхолдеры. Политическая власть проистекает из возможности стейкхолдера влиять на политические процессы, изменяя их на пользу/или во вред компании [27, 38]. Лоббирование, политические контрибуции, семейные связи или продолжительные дружеские отношения с политиками; союзничество с политическими партиями, общественные отношения и реклама или членство в отраслевых ассоциациях и поддержка со стороны групп по интересам, активистов или НПО – все это может укрепить политическую власть стейкхолдера. Такого рода власть доступна любому стейкхолдеру компании, и компаниям будет разумно учитывать это в своих процессах планирования и принятия решений.

Общественное влияние стейкхолдеров. Некоторые стейкхолдеры – просто мастера по части влияния на общественное мнение, независимо от

того, обладают ли они каким-либо другим видом политической власти или нет [27, 95, 96]. Общественное влияние иногда считается частью общей категории политической власти, но кое в чем оно фактически носит более довлеющий характер в том плане, что способно затронуть более широкую группу стейкхолдеров. Так или иначе, оно стало такой влиятельной силой, что заслуживает своей собственной категории.

Стейкхолдеры могут иметь власть влиять на общественное мнение благодаря своему опыту общения с прессой и социальными сетями, вступлению в союзы с другими стейкхолдерами, правоте их дела в глазах общества или поддержке со стороны группы с особыми интересами, активиста или НПО. Вот лишь некоторые типичные проявления недовольного стейкхолдера, обладающего большим общественным влиянием: бойкоты, стачки и забастовки, порча репутации, потерянный сбыт, протест местного сообщества против расширения предприятия, снижение стоимости акций или разрыв контрактов с другими стейкхолдерами. Игнорировать таких стейкхолдеров при всей доле общественного влияния, которой они обладают, может быть опасно. Компания, управляющая для стейкхолдеров, будет, насколько это возможно, стараться привлечь таких стейкхолдеров в союзники, а не делать из них противников. Тогда их навык в расшатывании общественного мнения может послужить для создания ценностей, а не их разрушения.

Обобщая все вышесказанное, стейкхолдеры, обладающие большим общественным влиянием либо экономической, политической, договорной и/или установленной на уровне учреждения властью, могут существенно влиять на деятельность компании по созданию ценности. Они ставят руководство компании в ситуацию неопределенности, и при разработке миссии, культуры и стратегий компании по созданию ценности им необходимо уделять особое внимание. Основная мысль здесь заключается в том, что, вместо того, чтобы смотреть на наделенного властью стейкхолдера как на врага, против происков которого надо быть на чеку, следует видеть в нем партнера по созданию ценности.

Поведение стейкхолдеров и перспективный анализ

Понимание власти стейкхолдеров может помочь компании в той или иной степени предугадывать их поведение, т. е. стейкхолдер с большой долей власти, скорее всего, будет вести себя по-другому, чем стейкхолдер, обладающий незначительной властью. Однако также может быть полезно выделить

конкретные модели поведения стейкхолдеров либо возможные модели их поведения в будущем, чтобы оценить их потенциал в создании ценности либо нанесении ущерба. Кроме того, в то время как руководители полагают, что понимают, почему стейкхолдеры ведут себя именно так, компаниям необходимо «копать» глубже, чтобы лучше понять их (стейкхолдеров) видение и перспективы. В совокупности эти аналитические приемы могут помочь компании наладить более продуктивное с точки зрения создания ценности взаимодействие со стейкхолдерами.

Классификация моделей поведения стейкхолдеров. Руководителям, напрямую взаимодействующим со стейкхолдерами, необходимо продумывать весь диапазон их реакций и стилей поведения. Многие находят полезным определить текущие модели поведения стейкхолдера, а затем продумать, как изменение этих моделей поведения может помочь компании, или же, напротив, как изменения могли бы навредить делам компании. Классификация моделей поведения стейкхолдеров по данным категориям может привести к более глубинному пониманию процесса создания ценности [41].

Первая категория – текущее поведение; для ее определения руководителю нужно выделить те модели поведения, которые характеризуют текущее состояние отношений между компанией и стейкхолдером по рассматриваемой проблеме. К примеру, важной проблемой в отношениях с сотрудником может быть производительность труда, а с поставщиком это может быть качество поставляемой продукции. При запуске подобных программ текущее поведение может даже описывать ответную реакцию на применяемые компанией стратегий.

Вторая поведенческая категория – потенциал для сотрудничества; для ее определения руководителю нужно определить конкретные модели поведения, которые можно будет наблюдать в будущем и которые могли бы способствовать достижению компанией более высоких целей в поставленном вопросе. Или что может сделать группа стейкхолдеров, чтобы помочь компании создать больший объем ценности? Потенциал для сотрудничества выносит на первый план все лучшее, что только может сделать стейкхолдер, чтобы помочь. Здесь будут представлены изменения фактического поведения, более благоприятные для бизнеса, в котором конкурирует компания.

Третья и последняя поведенческая категория – потенциально вредные и представляющие угрозу модели поведения; для их определения руководителю нужно перечислить действия, которые мог бы предпринять стейкхолдер и которые повлекли бы за собой сокращение объема производимых компанией цен-

ностей или каким-либо другим образом препятствовали бы достижению одной или более целей компании. Продумывание действий стейкхолдеров не вредит компании, а руководитель имеет возможность понять скрытые риски, связанные с данным стейкхолдером. Рассмотрев потенциал для сотрудничества и потенциально вредные модели поведения, компания может предпринять конкретные действия с целью максимизировать первое и свести к минимуму последнее.

Для руководителей, ежедневно имеющих дело со стейкхолдерами и выработавших интуитивное чутье в распознавании того, как стейкхолдер может помочь или навредить бизнесу, данный инструмент ничего нового не представляет. Делая акцент на моделях поведения, он просит исполнителей не спешить думать-гадать (за них этот стейкхолдер), а сосредоточиться на процессе создания ценности и задать себе вопрос, какая модель поведения способствовала бы тому, чтобы создание ценности происходило. Для многих компаний, определивших для себя, что среди их стейкхолдеров будут группы, стоящие вне повседневных рабочих операций их бизнеса, продумывание конкретных моделей поведения может быть полезной прелюдией к диалогу и привлечению их к сотрудничеству.

Понимание точки зрения стейкхолдера. Общение с другими людьми, чьи взгляды и мироощущение отличны от наших, – трудная, но очень важная задача в деле общения со стейкхолдерами. Легко обвинить стейкхолдера, с которым нам трудно работать, в иррациональности, сказать, что он действует на эмоциях, особенно когда многое поставлено на карту. Нет такого конфликта, который нельзя было бы разрешить, если бы обе конфликтующие стороны пожелали бы представить и понять точку зрения друг друга. Понимание точки зрения стейкхолдера помогает компании существенно преуспеть в понимании его моделей поведения, в общении и в работе с данным стейкхолдером, а также потенциально опираться на его интересы.

Простой набор вопросов может помочь компании понять точку зрения стейкхолдера, в результате чего можно будет выбрать более эффективные стратегии.

1. Каковы основные интересы данного стейкхолдера? Как мы можем повлиять на эти интересы? Как эти интересы влияют на нас?

2. Кто та группа и те индивидуумы, кто может повлиять на данного стейкхолдера? Кто является стейкхолдерами этого стейкхолдера? И каковы ставки (интерес) каждой из них?

3. Что члены этой группы, вероятно, думают о нас? Какие предположения они делают? Какие предположения мы делаем о них?

4. Какие коалиции могут возникнуть естественным путем? Каковы их общие интересы? Что у нас общего с этим стейкхолдером? Каковы основные точки конфликта?

5. Что может подтолкнуть стейкхолдера выбрать модель поведения, более благоприятную для сотрудничества или более неблагоприятную?

Не существует идеально правильного набора вопросов, который бы подходил для всех стейкхолдеров при любых обстоятельствах, но начать с таких вопросов было бы полезно [41].

Текущий и потенциальный вклад стейкхолдера. Определив интересы ключевых стейкхолдеров, а именно: что они хотят от компании, пора определить их текущий и потенциальный вклад в деятельность компании по увеличению добавленной стоимости, т. е. что хочет от них компания [63]. Эта практика строится на анализе моделей поведения, описанных в подразделах выше, однако здесь вклад стейкхолдеров идет дальше текущих или желаемых моделей поведения и включает физические продукты и услуги, информацию и т. д.

Определение в первую очередь текущего вклада устанавливает своего рода эталон, в сравнении с которым можно измерять будущий вклад. Это также дает лучшее понимание каждого стейкхолдера и возможность оценить то, что он уже делает для компании. Когда мы, используя конкретные аргументы, делимся со стейкхолдером тем, насколько мы ценим его вклад, это помогает стейкхолдеру ощутить более высокий уровень ценности от того, что он является частью команды, и усиливает для него смысл справедливого взаимодействия.

Для определения потенциального вклада стейкхолдера достаточно задать простой вопрос: «Что может сделать или обеспечить данный стейкхолдер, чтобы помочь компании создавать больше ценности?»

Оценка текущих стратегий стейкхолдеров. Анализ на уровне взаимодействия – основа управления с учетом интересов стейкхолдеров. Именно там происходит фактическое взаимодействие между компанией и ее стейкхолдерами. Для компании полезно определить свои текущие стратегии взаимоотношений со стейкхолдерами, прежде чем пытаться разрабатывать новые, более продуктивные. Р. Фриман предлагает, как минимум четыре типичных способа взаимодействия компаний с их стейкхолдерами. Назовем эти подходы так: игнорирование стейкхолдеров; подход через общественные отношения; неофициальные переговоры и привлечение, диалог и переговоры [41].

Игнорирование стейкхолдеров. Хотя это может вызывать удивление, некоторые компании просто избегают любых, кроме самых необходимых,

взаимодействий с некоторыми из своих стейкхолдеров. Когда у них нет необходимости взаимодействовать, как, к примеру, в случае закупки материалов, они предпочитают строить отношения «на расстоянии вытянутой руки», ограничивая тем самым свои контакты со стейкхолдером. Не так давно такая форма управления поощрялась. Стейкхолдеры вне традиционных, установленных компанией границ считались отвлекающим фактором, помехой, которая может повлиять на эффективность работы компании. Идея заключалась в том, чтобы помочь руководителям сделать свои внутренние производственные процессы максимально эффективными путем создания буфера между компанией и ее поставщиками, клиентами, финансистами, местным сообществом и другими внешними стейкхолдерами. Хотя окружающая бизнес-среда изменилась, и в большинстве случаев такой подход в управлении стал непрактичен, некоторые компании все еще допускают эту ошибку во взаимодействии с местными сообществами, поставщиками и другими стейкхолдерами.

Если игнорируемые стейкхолдеры почувствуют, что пренебрежение со стороны компании их оскорбляет, они могут использовать свое легитимное, общественное влияние и политические процессы, добиваясь того, чтобы их голос был услышан. Ключевой вопрос здесь заключается в следующем, не уделяется ли каким-либо важным для компании стейкхолдерам меньше внимания, чем они заслуживают? Игнорируя кого-либо из стейкхолдеров, не упускает ли компания в результате важную информацию или возможности создания ценности? Навлекает ли игнорирование стейкхолдера определенные риски на компанию?

Подход через общественные отношения. В большинстве крупных компаний есть отделы по отношениям с общественностью или нечто подобное. Многие компании полагаются на эти отделы в налаживании взаимодействия с такими стейкхолдерами, как сообщества или критики. Зачастую в центре такого подхода стоит одностороннее общение. Подход с точки зрения общественных отношений может быть применим и к другим стейкхолдерам. Например, компания может использовать пресс-релизы, социальные сети, публичные события, почтовые рассылки, брошюры и рекламу в качестве основных средств общения с клиентами, поставщиками, финансистами или даже сотрудниками. Но ключевой вопрос здесь: выслушивает ли при этом компания стейкхолдеров или просто доносит до них то, что хотела сказать? Это важный вопрос.

Большая доля ценной информации становится доступна компании, которая прислушивается к своим стейкхолдерам. Тем не менее, самый ограниченный из ресурсов руководителя – это время, и могут быть стейкхолдеры, которым обычно

не уделяется много внимания лишь потому, что они не несут много потенциала для вложения в процессы компании по созданию ценности и не представляют реальной угрозы текущей деятельности компании по созданию ценности.

Неофициальные переговоры. Общая тема данного раздела заключается в том, что компании должны учитывать интересы своих стейкхолдеров, принимая важные решения или разрабатывая стратегии создания ценности. Поскольку интересы стейкхолдеров такой компанией уже учтены, она часто может смягчать какие-либо возражения, которые могут возникать у группы или отдельного лица. В некоторых ситуациях такой подход во взаимоотношениях со стейкхолдерами разумен и обоснован. Тем не менее, он может быть не идеален, поскольку информация, на которой основывается этот подход, – не более чем предположение о том, что волнует стейкхолдеров. Компания, сознательно занимающаяся определением и подтверждением истинности интересов стейкхолдеров, занимает более сильную позицию, позволяющую ей принимать более разумные решения и применять более рациональные стратегии создания ценности. Тем не менее, существуют ситуации, в которых подходящей стратегией могут быть неофициальные переговоры.

Привлечение, диалог и переговоры. Компании, которые лучше всех прочих создают ценности для стейкхолдеров, активно взаимодействуют с этими стейкхолдерами. Им удалось на непрерывной основе наладить разговор, многочисленные каналы общения и откровенные диалоги с основными стейкхолдерами. Коммуникационные процессы строятся на двусторонней основе. Если руководители что-то не понимают или стейкхолдеры что-то не понимают, они могут выйти на контакт друг с другом и во всем разобраться. Компании, которые работают со стейкхолдерами, прекрасно умеют налаживать такие взаимодействия. Именно через такого рода коммуникации добывается богатая и ценная информация [51].

Компании, в которых отношения со стейкхолдерами строятся именно так, также чаще полагаются на негласные договоренности, чем на формально прописанные контракты. Эти контракты заключаются на основе неформальных переговоров. Роберт Филлипс, бывший президент Общества деловой этики, говорил, что, когда кто-то говорит о контракте: «Здесь все черным по белому», это означает, что дела, о которых они говорят, на самом деле черны. В контракте сроки и условия определяются формально прописанными положениями. Но все же в контракте больше белого, чем черного. Именно неофициальные обещания и ожидания определяют большую часть действий компании и стейкхолдеров, участвующих в процессах создания ценности [43].

Преимущества неформальных переговоров очевидны. Здесь нет официальных ограничений в общении, не нужно занимать и протоколировать ту или иную позицию. Можно обойти затраты, связанные с созданием условий для принятия и контролем за выполнением, как в случае с официальным контрактом. Кроме того, такая тактика исключает один из самых больших недостатков официальных контрактов – они не способствуют принятию творческих решений или экспериментированию, а это может подавлять инновации и, следовательно, поиск новых способов создания ценности для стейкхолдеров.

Когда компании преимущественно полагаются на неформальные переговоры со стейкхолдерами, официальные контракты становятся рутинной и фактически уже не нужны [60]. Хотя более формальное делопроизводство может потребоваться на ранних этапах взаимоотношений со стейкхолдерами, после установления доверительных отношений оно с течением времени становится все меньше нужно.

Разработка стратегий создания ценностей стейкхолдеров

Компания, использующая методы, описанные выше, будет владеть большим запасом аналитических данных стейкхолдеров, опираясь на которые, она сможет строить стратегии создания ценности. Эти стратегии должны основываться на понимании направления деятельности компании, отрасли, в которой она работает, ее ценностей и культуры. Для начала обсудим эту основу, а затем представим инструменты разработки стратегий создания ценности для стейкхолдеров.

Миссия: определение направления деятельности, стратегия предприятия и ценности.

Отправной точкой для установления миссии является определение направления деятельности компании [4]. Пока компания четко не понимает, в каком направлении бизнеса она строит свою деятельность, трудно определить, что она делает, может или должна делать для стейкхолдеров. Как правило, компании начинают с того, что смотрят, кто является клиентом на их продукты и услуги. Вопрос «Кого это удовлетворяет?» касается рынков, на которых работает компания. Компании могут ориентироваться на конкретные категории клиентов (так называемая целевая стратегия) или могут практиковать широкий подход к рынку. Второй вопрос «Что (какие потребности) мы удовлетворяем?»

касается конкретных функций, предоставляемых клиентам. Предоставляет ли компания физические продукты, услуги, финансовые активы или активы нематериальные? Наконец, вопрос «Как мы удовлетворяем эти потребности?» обеспечивает более конкретную информацию о процессах, которые фирма использует для производства продуктов и услуг, удовлетворяющих спрос ее клиентов. Часть ответа на этот вопрос касается собственности. Предоставляет ли компания полную передачу активов (к примеру, продуктов) своим клиентам, распространяет ли она продукты или услуги, предоставляемые другими компаниями, продает ли она права на пользование своими активами в течение определенного периода времени или она просто заключает брокерские сделки, являясь связующим звеном между покупателями и продавцами [109]?

В качестве примера определения направления деятельности компании можно привести Federal Express: данная компания предоставляет услуги по доставке, что включает в себя основанную на высоких технологиях логистику, точки розничных продаж, а также парк реактивных самолетов и наземных видов транспорта для широкого круга потребителей по всему миру. Они выполняют и еще несколько других функций, но это определение направления деятельности (или бизнеса) охватывает большую часть их деятельности по созданию ценности. Мы тем самым не говорим, что определение направления деятельности (или бизнеса) не может или не должно меняться, но такого рода определение дает некоторое представление о типах стратегий создания стоимости, которым компания может следовать. У высоко диверсифицированных компаний определение направления деятельности может быть более сложным; однако, как правило, стратегии стейкхолдеров разрабатываются в рамках каждого из бизнес-подразделений более крупной компании [43].

В заявлениях о миссии часто звучат такие фразы, как: «Мы способствуем личностному развитию наших сотрудников», «Мы предоставляем нашим клиентам продукты самого высокого качества» или «Мы щедры в своей отдаче местному сообществу». Заметьте, в этих заявлениях можно найти некоторые подсказки, касающиеся ценностей компании: личностное развитие, качество и щедрость. Выявление, распространение и укрепление ценностей компании является важной частью ее корпоративной стратегии.

Кроме того, корпоративная стратегия должна определять ответственность компании перед обществом. Компаниям следует взять на себя инициативу и определить, какой вклад они намерены внести в общество.

Формирование культуры стейкхолдеров. Корпоративная культура – это система общих убеждений, ценностей и предположений, которая влияет

на поведение людей в организациях. Она определяет их образ действия. Культура стейкхолдеров компании является важной частью общей корпоративной культуры [59]. Она также основана на общих убеждениях, ценностях и предположениях, особенно о том, как компания воспринимает стейкхолдеров и относится к ним. Одним из наиболее важных факторов, определяющих культуру стейкхолдеров компании, является степень ее самоуважения и уважения, проявляемого к другим. Некоторые компании практически на 100% эгоистичны. Такие компании сделают почти все, чтобы повысить свое благосостояние (например, получить прибыль), даже если это идет в разрез с социальными нормами или наносит вред стейкхолдерам. Руководители и сотрудники этих компаний будут лгать стейкхолдерам и нарушать неофициальные и официальные договоренности, если они думают, что им это сойдет с рук, или если юридические и прочие издержки будут меньше, чем заработанные ими таким образом деньги.

Сделки на строго коммерческих началах, или «на расстоянии вытянутой руки», являются нормой для этой категории компаний, поскольку стейкхолдеры, как правило, не питают к ним доверия [15]. К сожалению, такие компании действительно существуют. Компания Johns Manville продолжала производить асбест даже после того, как ее руководители поняли, что это производство убивает их работников. Как сказал один из менеджеров Johns Manville позднее в интервью, компания рассудила, что любые убытки от будущих проблем юридического характера будут более чем компенсированы суммой денег, которую они заработают [46].

На другом конце спектра находятся компании, которые сильно фокусируются на других. Они проявляют искреннюю заботу о своих стейкхолдерах и ищут способы улучшить их жизнь и жизнь их организации. В культурах такого типа доминирующими являются такие ценности, как доверие, забота, щедрость и ответственность. Они открыто делятся ресурсами, даже информацией со своими стейкхолдерами. У них большой процент неформальных (в противовес официальным) контрактов со стейкхолдерами. Такие компании также существуют. Впечатляет, что один из истинных пионеров в области технологий электромобилей, компания Tesla, настолько заинтересована в продвижении «зеленых» технологий, призванных помочь миру, что в настоящее время у них принята политика не возбуждать судебные иски о нарушении патентных прав против тех, кто использует их технологию добросовестно и благонамеренно. Это соответствует их миссии ускорить использование возобновляемой энергии в мировом масштабе. Культура этой компании поощряет

инновации, предлагаемые сотрудниками, и компания хочет, чтобы сотрудники ощущали себя хозяевами компании. Tesla также культивирует принцип командной работы, сводящий к минимуму конфликты. Они постоянно ищут способы создания большей ценности [43].

По сути, в ориентированности на себя или на других большинство компаний находятся где-то посередине между компаниями Tesla и Johns Manville. Компания с культурой стейкхолдеров, более направленной на других, создает большую ценность для своих стейкхолдеров, и большая часть ответственности за эту культуру лежит на высшем руководстве. Инструменты, используемые руководителями для создания и укрепления корпоративной культуры, среди прочего включают их собственные примеры: то, как они относятся к стейкхолдерам, как строят внутренние и внешние коммуникации, как они распределяют вознаграждения (включая продвижение по службе), учебные программы и отбор стейкхолдеров, с которыми компания работает. Требуется много времени, чтобы корпоративная культура развилась, и на ее изменение также требуется много времени.

Если руководитель недоволен культурой стейкхолдеров компании, Р. Фриман предлагает, чтобы одним из способов начать ее совершенствование стало обсуждение на личных встречах и групповых собраниях того, какие особенности корпоративной культуры могут препятствовать созданию большей ценности для стейкхолдеров, и как исправить те моменты, которые являются контрпродуктивными. Относительно управления стейкхолдерами планирование будет включать определение конкретных действий, а также определение стимулов, необходимых для того, чтобы люди начали развивать другие убеждения, предположения и соответствующие модели поведения [42].

Разработка общих стратегий. Стратегии взаимодействия со стейкхолдерами – мощные инструменты, способные помочь компании создавать больший объем ценностей для стейкхолдеров, даже если они заложены в основу миссии и корпоративной культуры, которая еще не ставит во главу угла интересы и нужды стейкхолдеров [41]. Фактически некоторые из подходов, которые будут здесь описаны, можно использовать, чтобы помочь компании двигаться в направлении ориентации своей политики на интересы и нужды стейкхолдеров. Прежде чем рассматривать конкретные стратегии, обсудим некоторые общие подходы к взаимодействию со стейкхолдерами. Общий подход может помочь руководителю определить количество времени и объем внимания, которые она или он должен уделить конкретному стейкхолдеру в разработке и применении на практике стратегий создания ценности.

При определении общего подхода к взаимодействию со стейкхолдерами бывает иногда полезно классифицировать стейкхолдеров по их стратегическому положению. Под «стратегическим положением» мы понимаем их способность к изменениям с целью повлиять на результаты принятого решения. Анализ власти стейкхолдеров служит средством распознавания и определяет степень, в которой стейкхолдер может представлять для компании стратегическую угрозу. Стейкхолдеры, обладающие большой властью, если они решат это сделать, могут использовать свою власть для разрушения ценностей. Вопрос здесь просто в том: «Какие стейкхолдеры имеют наибольший потенциал для того, чтобы препятствовать компании создавать ценность для стейкхолдеров»? Затем мы могли бы сравнить их с другими стейкхолдерами исходя из их относительной стратегической угрозы. Значительная часть имеющейся у стейкхолдера экономической власти связана с зависимостью компании от ресурсов или степенью, в которой стейкхолдер обладает теми ресурсами, которые нужны компании. Политическая власть, общественное влияние и положение или институциональные факторы также могут определять способность стейкхолдера стоять на пути продвижения к созданию большего объема ценностей или даже уменьшать ценность, уже создаваемую компанией при участии и для своих стейкхолдеров.

Анализируя относительный потенциал стейкхолдеров к сотрудничеству и их относительную стратегическую угрозу, мы находим очень полезный способ определения потенциала стейкхолдера влиять на то, как фирма создает ценность [41]. Очевидно, относиться к стейкхолдерам с высоким потенциалом к сотрудничеству и низкой стратегической угрозой следует иначе, чем к стейкхолдерам с низким потенциалом к сотрудничеству и высокой стратегической угрозой. На рис. 3.9 характеристики относительной стратегической угрозы и относительного потенциала к сотрудничеству объединены в инструмент, который обеспечивает ориентиры в определении общего подхода компании к управлению отдельно взятыми стейкхолдерами – ее общей стратегии управления стейкхолдерами.

Наступательные стратегии взаимодействия со стейкхолдерами. Компании могут проявлять смелость, изобретая способы создания ценности совместно со стейкхолдерами, которые имеют высокий относительный потенциал к сотрудничеству и представляют низкую угрозу. Эту стратегию можно назвать «наступательной». Поскольку скрытого риска здесь мало, можно попробовать практически любую целесообразную стратегическую программу, и следует использовать любые ранее нераспознанные возможности для

Относительная стратегическая угроза	Высокий	ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ	СТРАТЕГИЯ РАСКАЧИВАНИЯ
	Низкий	СТРАТЕГИЯ УДЕРЖАНИЯ	НАСТУПАТЕЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ
		Низкий	Высокий

Относительный потенциал к сотрудничеству (созданию новых ценностей)

Рис. 3.9. Стратегическое положение стейкхолдеров и стратегии взаимодействия со стейкхолдерами

создания ценности. Например, у компании может быть поставщик технологий с множеством самых ультрасовременных патентов, которые могли бы быть очень полезны для компании в создании новых ценностей для стейкхолдеров (высокий потенциал к сотрудничеству). Однако то, что стейкхолдер на данный момент предоставляет компании, широко доступно из ряда источников, и он не проявляет особого интереса к нашей компании (низкая стратегическая угроза). Учитывая его высокий потенциал к сотрудничеству и низкую угрозу, компания должна активно искать способы создания новой ценности с этим поставщиком. Ключом к тому, как правило, будет убедить стейкхолдера в преимуществах сотрудничества, согласовав таким образом их цели с целями компании.

Ранее были классифицированы текущие стратегии взаимодействия со стейкхолдерами как игнорирование стейкхолдеров; подход через общественные отношения; неофициальные соглашения, основанные на известных интересах стейкхолдера, или привлечение, диалог и переговоры. Последний подход лучше всего применим в этой ситуации. Непрерывное двустороннее общение, основанное на нескольких каналах коммуникации, поможет раскрыть потенциал к сотрудничеству в форме совместных стратегий создания большего объема ценностей для стейкхолдеров. Раскрытие стейкхолдеру информации и обмен другими ресурсами компании поможет укрепить доверие

и ощущение взаимности. Такой подход предполагает дружеские отношения со стейкхолдером.

Что делать, если отношения с этим стейкхолдером складываются напряженно? Возможно, одна из причин, по которой стейкхолдер имеет большой нереализованный потенциал к сотрудничеству, кроется в том, что он не в особо дружеских отношениях с компанией и поэтому не хочет раскрывать этот потенциал через тесные отношения, основанные на вовлечении, диалоге и переговорах. В качестве стейкхолдера может выступать сотрудник с нереализованным талантом, но испытывающий плохой настрой к компании. Или это может быть клиент, который покупает у компании продукт и мог бы многое сделать для содействия созданию новых ценностей, но недостаточно уважает или не испытывает особого доверия к компании, чтобы делиться важнейшей информацией или другими ресурсами. Это также могут быть руководители местного сообщества, которое нуждается в продуктах и услугах местной компании, но имеют продолжительный опыт заключения договоров с компаниями вне пределов сообщества. Или это может быть любой стейкхолдер, имеющий ряд целей, которые не соответствуют целям компании, или который не верит в будущий потенциал компании.

Противоречивые ситуации, подобные этим, оправдывают действия, которыми компания пытается изменить то, что по этому поводу думает стейкхолдер. Если между стейкхолдером и компанией нет регулярного двустороннего общения, может оказаться полезным подход через общественные отношения. Целью такого подхода было бы подчеркнуть положительные качества компании. Пытаясь изменить сложившиеся убеждения стейкхолдера о компании, руководители делают ставку на тот факт, что поведение стейкхолдера является результатом его ошибочных предположений. Иногда компании следует попытаться принять точку зрения стейкхолдера, но в данной ситуации можно предположить, что компания может также донести до стейкхолдера свою собственную точку зрения.

Компании в табачной промышленности США очень усердно работали над тем, чтобы изменить взгляды стейкхолдеров на то, кто они и за что они выступают. После нескольких громких юридических разбирательств, вызвавших бурю негатива среди их стейкхолдеров и общества в целом, табачные компании предприняли агрессивную кампанию через связи с общественностью, которая включала в себя открытие диалогов с критиками и обещание большей прозрачности, чем раньше. В некоторых случаях они даже меняли свою точку зрения и стали выступать за ужесточение федерального регулирования и

контроля в отрасли. В этих действиях их больше воспринимали как партнера правительства, а не как противника народа [43].

Пример табачных компаний здесь также иллюстрирует другую важную тактику, которую мы назовем «изменение правил». Лоббируя новые законодательные акты, регулирующие отрасль, компания ставит себя в ситуацию, где она может оказывать влияние на законодательство. Всякий раз, когда компания лоббирует правительственное учреждение, требуя внести изменения в нормативно-правовую базу, она делает попытку изменить правила вовлечения. Аналогично компания могла бы попытаться изменить принятые нормы, верования и обычаи, связанные с корпоративным окружением, к которому она относится. Это выглядело бы как попытка бухгалтерской фирмы изменить общепринятые практики бухгалтерского расчета, которыми руководствуются все бухгалтера в общественных учреждениях.

В ситуациях, когда цели стейкхолдера разнятся с целями компании, возможны два мнения. Более трудная стратегия – это пытаться изменить цели стейкхолдера, т. е. убедить группу, чтобы они захотели в какой-то мере того же, чего хочет компания. Еще один подход – это пытаться связать рассматриваемый вопрос с более широким спектром проблем группы стейкхолдеров. Рассмотрим ситуацию, в которой лидеры местного сообщества (города, района и т.д.) проявляют безразличие к необходимости улучшения местной инфраструктуры, но компания действительно нуждается в таких улучшениях, чтобы оправдать расширение своего завода на данной территории. Компания могла бы постараться убедить этих лидеров, что расширение завода принесет много новых рабочих мест и, таким образом, снизит уровень безработицы в регионе, но это расширение невозможно при существующей инфраструктуре. Если компания в этом преуспеет, лидеры сообщества придут к более широкому видению общего благосостояния в местном сообществе, и компания сможет тогда раскрыть значительный потенциал для создания новых ценностей.

Менее сложный метод решения ситуации с конфликтующими целями – разработать стратегию, которая соответствовала бы целям стейкхолдера. Это – стандартная операционная процедура на рынке, или по крайней мере должна быть таковой, но ее можно перенести и на другие арены действий. Желаемый конечный результат всех этих стратегий состоит в том, чтобы раскрыть потенциал для совместного создания большей ценности со стейкхолдером с большим потенциалом сотрудничества и небольшим потенциалом для нанесения ущерба текущей деятельности фирмы по созданию стоимости (именно на такой вариант ориентирована теория ССЦ).

Оборонительные стратегии взаимодействия со стейкхолдерами.

Оборонительная стратегия взаимодействия со стейкхолдерами применима для стейкхолдеров с низким потенциалом сотрудничества, но при этом представляющих большую потенциальную стратегическую угрозу [41]. Часто это крупные стейкхолдеры, которые обладают большим объемом ресурсов и очень хорошо умеют влиять на политику и общественное мнение. Это могут быть крупные поставщики, крупные клиенты или банк, который предоставляет компании большой объем операционного капитала. Часто компании рассматривают этих стейкхолдеров как друзей, но такие дружеские отношения необходимо защищать, потому что потенциальный вред для текущего создания ценности здесь велик. То есть компания должна обеспечить, чтобы к данному стейкхолдеру относились справедливо и честно – любые ошибки, будь то реальные или только предполагаемые, необходимо незамедлительно исправлять и щедро компенсировать. Общий вопрос заключается в том, как предотвратить перерождение текущей модели поведения в поведение, представляющее угрозу.

Поскольку стейкхолдер имеет низкий потенциал к сотрудничеству, компании не нужно тратить много времени на изучение возможностей поиска новых способов совместного создания ценности. Так, например, компания может испытывает искушение, но, вероятно, не должна тратить много времени на изучение новых стратегий создания ценности с крупным клиентом, обладающим огромной властью, но не обладающим большим потенциалом для поиска новых способов создания ценности. В плане общих стратегий лучший подход к управлению такими стейкхолдерами – это подход через общественные отношения в сочетании с неофициальными переговорами, в которых учитываются их интересы. Компании определенно не нужно игнорировать этих стейкхолдеров и следует прислушиваться к ним, если у них есть какое-либо предложение по поиску новых способов создания ценности. Иногда стейкхолдер, который ранее расценивался как имеющий низкий потенциал к сотрудничеству, может переключиться на высокий потенциал, ввиду смены технологии, социальной среды или благодаря действительно хорошей, но ранее не изученной идее.

Стратегии удержания во взаимодействии со стейкхолдерами. Стратегия «удержания» применима для стейкхолдеров, которые имеют низкий уровень стратегической угрозы и низкий потенциал к сотрудничеству – они могут принести сравнительно небольшой вред, но и предлагаемая ими помощь также невелика [41]. Это не означает, что они не важны для функционирования компании. К примеру, финансисты часто не обладают достаточно большой

властью по сравнению с компаниями, которым предоставляют финансирование. Более того, методы финансирования, как правило, не являются выгодными источниками создания новой ценности.

Отсутствие угрозы и при этом недостаточный потенциал к сотрудничеству означают, что здесь, вероятно, наиболее подходит стратегия удержания. Поскольку такой стейкхолдер навряд ли будет продвигаться вперед, для него должно быть достаточно существующих стратегических программ. Конечно, все это зависит от конкретной ситуации, и из каждого правила есть исключения. Также важно заметить, что стратегия удержания – это не стратегия «игнорирования»: компания, никогда не игнорирует ни одного из стейкхолдеров, от которых для нее зависит создание ценностей.

Стратегии колебания во взаимодействии со стейкхолдерами. Стейкхолдерам, обладающим высоким потенциалом к сотрудничеству, но также представляющим значительную стратегическую угрозу, руководители, как правило, должны уделять наибольшее внимание. Такой тип стейкхолдеров требует применения стратегии «колебания», названной так потому, что успех новых стратегических инициатив компании может зависеть от того, выступает ли на данный момент этот конкретный стейкхолдер с ними заодно [41]. Они обладают большой властью, и важно, чтобы они ощущали себя партнерами в совместном создании ценности. Следовательно, данная стратегия предполагает, по сути, привлечение стейкхолдера в компанию и вовлечение его в процессы принятия решений, иногда в достаточно буквальном смысле. Если эти стейкхолдеры будут чувствовать себя «членами семьи», они с гораздо меньшей вероятностью будут применять свою власть во вред процессам компании по созданию ценности и гораздо вероятнее будут использовать свой высокий потенциал: ресурсы и влияние для сотрудничества с компанией по созданию большего объема ценности. К любому из стейкхолдеров компании можно потребовать применить стратегию колебания, если они представляют значительную стратегическую угрозу, но при этом обладают высоким потенциалом к сотрудничеству.

Вовлечение, диалог и переговоры играют решающую роль в привлечении колеблющегося стейкхолдера к сотрудничеству. Среди наиболее распространенных способов превращения колеблющегося стейкхолдера в еще более важного партнера по созданию ценности можно назвать следующие.

1. Создание с ними совместных предприятий в сознательной попытке объединить ресурсы для создания большего объема ценности. Это могут быть совместные научно-исследовательские и опытно-конструкторские коммерческие

предприятия с поставщиками, клиентами или даже конкурентами. Они также могут принять форму маркетинговых венчурных предприятий, таких как совместные дистрибуторские соглашения или совместная организация рекламы.

2. Интегрированные информационные системы с поставщиками в цепочке поставок, чтобы клиенты, поставщики, финансисты, сотрудники и руководители владели информацией в реальном времени, на которой они могли бы основывать свои решения. Таким образом, цепочка поставок может стать более эффективной, а обмен информацией порождает доверие и желание стейкхолдеров также делиться информацией, которая может быть использована для создания еще большего объема ценности.

3. Участие вместе со стейкхолдерами в совместных программах обучения.

4. Назначение руководителей стейкхолдеров в Совет директоров. Это делает их частью команды. Это обеспечивает компании отличные контакты и знания, полезные при разработке и сбыте новых продуктов правительственным структурам. Такая стратегия включения также хорошо работает с клиентами, поставщиками, вышедшими в отставку правительственными чиновниками, профсоюзными лидерами и представителями влиятельных групп с особыми интересами.

5. Вовлечение клиентов или поставщиков в команды по разработке или тестированию новых продуктов и услуг [43].

Это очень краткий список, который отражает лишь некоторые проверенные и испытанные методы превращения потенциальных противников с большим неиспользованным потенциалом к сотрудничеству у партнеров. Возможности для компании, которая хочет выйти за рамки обыденного мышления о том, как все делается сейчас, и думать о том, что можно сделать, действительно бесконечны.

Литература к главе 3

1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. – М.: Банки и биржи; ЮНИТИ, 1997.

2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

3. Катякало В. С. Эволюция теории стратегического менеджмента. – СПб.: Издательский дом СПбГУ, 2006.

4. Abell D. F. (1980) Defining the business: The starting point of strategic planning, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

5. Amado G. & Ambrose A. (eds.) (2001) *The Transitional Approach to Change*. – London: Karnak Books.
6. Barnett M. L. (2007) Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility // *Academy of Management Review*, 32, 794–816.
7. Barney J.B. (1986) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? // *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
8. Barney J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage // *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
9. Barringer B. R., & Harrison J. S. (2000) Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships // *Journal of Management*, 26, 367–03.
10. Bettinazzi E. L. M., & Zollo M. (2017) Stakeholder orientation and acquisition performance // *Strategic Management Journal*, 38, 2465–2485.
11. Birkinshaw J. & Mol M. (2006) How management innovation happens // *MIT Sloan Management Review*, 47, 81–88.
12. Bosse D. A., Phillips R. A., & Harrison J. S. (2009) Stakeholders, reciprocity, and firm performance // *Strategic Management Journal*, 30, 447–456.
13. Bosse D. A. & Phillips R. A. (2016) Agency theory and bounded self-interest // *Academy of Management Review*, 41, 276–297.
14. Brandenburger A. and Nalebuff B.J. (1995) The right game: Use game theory to shape strategy // *Harvard Business Review*, 73/4: pp. 57–71.
15. Bridoux F. & Stoelhorst J. (2016) Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation // *Academy of Management Review*, 41, 229–251.
16. Buaron R. (1980) *New – Game Strategies* // *Mc Kinsey Staff Paper*, March, p. 34–36.
17. Bucki J. & Pesqueux Y. (1995) *Le Systeme de Valeurs et sa Dynamique*. Cahier de recherche 533/1995, Groupe HEC. France: Jouy-en-Josas.
18. Calantone R. J. & Di Benedetto C. A. (1988) An integrative model of the new product development process: An empirical validation // *Journal of Product Innovation Management*, 5, 201–215.
19. Capon N. and Hulbert J.M. (2007) *Managing Marketing in the 21st Century*. – New York, Wessex Publishing.
20. Castells M. (1996) *The Rise of the Network Society* // *The Information Age: Economy, society and culture*, Vol. I. Cambridge, MA: Blackwell.
21. Choi J. & Wang H. (2009) Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance // *Strategic Management Journal*, 30, 895–907.

22. Christensen C. (1997) *The Innovator's Dilemma*. – Boston: Harvard Business School Press.
23. Churchman C. (1972) *Design of Inquiring Systems*. – New York: Basic Books.
24. Clegg S.R. and Courpasson D. (2004) Political Hybrids: Tocquevillian views on project organizations // *Journal of Management Studies*, 41: pp. 525–547.
25. Cording M., Harrison J. S., Hoskisson R. E. & Jonsen K. (2014) Walking the V talk: A multistakeholder exploration of organizational authenticity, employee productivity, and post-merger performance // *The Academy of Management Perspectives*, 28, 38–56.
26. Cornell B. & Shapiro A. C. (1987) Corporate stakeholders and corporate finance // *Financial Management*, 16 (1), 5–14.
27. Cummings J. L., & Doh J. P. (2000) Identifying who matters: Mapping key players in multiple environments // *California Management Review*, 42(2), 83–104.
28. Cusumano M. (2010) *Staying power – Six Enduring Principles for Managing Strategy and Innovation in an Uncertain World*. – Oxford: Oxford University Press.
29. Davis J. H., Schoorman F. D. & Donaldson L. (1997) Davis, Schoorman, and Donaldson reply: The distinctiveness of agency theory and stewardship theory. – New York: JSTOR.
30. Demil B. and Lecocq X. (2006) Neither market nor hierarchy nor network: The emergence of bazaar governance, *Organization Studies*, 27: pp. 1447–1466.
31. Doh J. P. & Gliay T. R. (2006) Corporate social responsibility, public policy, and NGO activism in Europe and the United States: An institutional-stakeholder perspective. *Journal of Management Studies*, 43, 47–73.
32. Dougherty D. (1992) Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3, 179–202.
33. Driessen P. H., Kok R. A. & Hillebrand B. (2013) Mechanisms for stakeholder integration: Bringing virtual stakeholder dialogue into organizations // *Journal of Business Research*, 66, 1465–1472.
34. Eccles R.G. and Crane D.B. (1987) Managing through networks in investment banking // *California Management Review*, 30(1): pp. 176–195.
35. Eiglier P. & Langeard E. (1977) *Services as Systems: Marketing Implications*. Marketing Consumer Services: New insights 83–103. – Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
36. Emery F.E. (1969) *Systems Thinking: Selected Readings*. – London, UK: Penguin Books.

37. Foucault M. Governmentality, in G. Burchell, C. Gordon and P. Miller (eds) (1991) *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. – Chicago, IL: University of Chicago Press, pp. 87–104.
38. Freeman R. B. (1984) *Strategic management: A stakeholder approach*. – Boston: Pitman.
39. Freeman R. E. (1994) The politics of stakeholder theory: Some future directions // *Business Ethics Quarterly*, 4, 409–421.
40. Freeman R. E. & Evan W. M. (1990) Corporate governance: A stakeholder interpretation // *Journal of Behavioral Economics*, 19, 337–359.
41. Freeman R. E., Harrison J. S., & Wicks A. C. (2007a) *Managing for stakeholders: Survival, reputation, and success*. – New Haven, CT: Yale University Press.
42. Freeman R. E. et al. (2010) *Stakeholder theory // The state of the art*. – Cambridge: Cambridge University Press.
43. Freeman R.E., Harrison J.S. and Zyglidopoulos S. (2018) *Stakeholder theory. Concepts and strategies*. Cambridge university press.
44. Friedman M. (1999) Consumer boycotts: Effecting change through the market-place and media. – New York: Taylor & Francis.
45. Fuller C.B., Stopford J.M. (1992) *Rejuvenation the Mature Business*. – London and New York: Rontlodge.
46. Gellerman S. W. (1986) Why 'good' managers make bad ethical choices // *Harvard Business Review*, 64, 85–90.
47. Gluck F.W. (1980) Strategic choices and resource allocation. *McKinsey Quarterly* (1): 22–33.
48. Grant R. (2003) Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors // *Strategic Management Journal*, 24, 491–517.
49. Graves S. B. & Waddock S. A. (1994) Institutional owners and corporate social performance // *Academy of Management Journal*, 37, 1034–1046.
50. Hammel G., Valikanqas L. (2003) The Quest for Resilience // *Harvard Business Review*: September, p. 62–75.
51. Harrison J. S., Bosse D. A. & Phillips R. A. (2010) Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage // *Strategic Management Journal*, 31, 58–74.
52. Harrison J. S. & St. John C. H. (1996) Managing and partnering with external stakeholders // *The Academy of Management Executive*, 10, 46–60.
53. Harrison J. S. & Thompson S. (2014) *Strategic management of healthcare organizations: A stakeholder management approach*. – New York: Business Expert Press.

54. Harrison J. S. & Wicks, A. C. (2013) Stakeholder theory, value, and firm performance // *Business Ethics Quarterly*, 23. 97–124.
55. Henisz W. J., Dorobantu S. & Narthey L. J. (2014) Spinning gold: The financial returns to stakeholder engagement // *Strategic Management Journal*, 35. 1727–1748.
56. Huber G.P. (1991) Organizational Learning: The contributing processes and the literatures // *Organization Science*, 2: 88–115.
57. Jensen M. C. (1989) Eclipse of the public corporation // *Harvard Business Review*, 67. 61–74.
58. Jones T. M. (1995) Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics // *Academy of Management Review*, 20, 404–437.
59. Jones T. M. Felps W. & Bigley G. A. (2007) Ethical theory and stakeholder-related decisions: The role of stakeholder culture // *Academy of Management Review*, 32, 137–155.
60. Jones T., Harrison J. & Felps W. (2018) How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage // *Academy of Management Review*, 43, 371–391.
61. Josserand E. (2004) *The Network Organization: The Experience of Leading French Multinationals*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
62. Josserand E., Teo S. and Clegg S. (2006) From bureaucratic to post-bureaucratic: The difficulties of transition // *Journal of Organizational Change Management*, 19: pp. 54–64.
63. Kenny G. (2001) *Strategic factors: Develop and measure winning Strategy*-Melbourne: President Press.
64. Klamer A. (1995) The value of culture // *Boekmancahier*, 7, 298–310.
65. Lenz R.T. and Lyles, M. (1985) Paralysis by analysis: Is your planning system becoming too rational? // *Long Range Planning*, 18(4): pp. 64–72.
66. Lesourne J. & Stroffaes, C. (eds.) (2001) *La prospective strategique d'entreprise: De La reflexion a L action*. – Paris: Dunod.
67. McVea J. F. & Freeman R. E. (2005) A Names-and-faces approach to stakeholder management how focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy' together // *Journal of Management Inquiry*, 14, 57–69.
68. Mason P. (2015) *Post Capitalism*. – London, UK: Allen Lane.
69. Meyer J.W. and Rowan B. (1983) The structure of educational institutions, in J.W. Meyer and W.R. Scott (eds), *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 71–97.

70. Mintzberg H. and Waters J.A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent // *Strategic Management Journal*, 6: 257–272.
71. Nelson R.R. and Winter S. G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*. – Cambridge, MA: Harvard University Press.
72. Norman R. (1984) *Service Management, Strategy and Leadership in Service Business*. Chichester: John Wiley & Sons.
73. Normann R. (2001) *Reframing Business: When the Map Changes the Landscape*. Chichester: John Wiley & Sons.
74. Normann R. & Ramirez R. (1989) A theory of the offering: Toward a neo-industrial business strategy. In Snow, C.C. (ed.) *Strategy, Organization Design, and Human Resource Management*. (111–128). Greenwich, CT: JAL Press.
75. Normann R. & Ramirez, R. (1993a) From value chain to value constellation: Designing interactive strategy // *Harvard Business Review*, 71(4), 65–77.
76. Normann R. & Ramirez R. (1993b) Strategy and the art of reinventing value (Perspectives section) // *Harvard Business Review*, 71(5), 50–51.
77. Normann R. & Ramirez, R. (1994) *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*. Chichester: John Wiley & Sons.
78. Pascale R.T. (1990) *Managing on the Edge*. – London, UK: Penguin Books.
79. Penrose E.T. (1959) *The Theory of the Growth of the firm*. – Oxford: Oxford University Press.
80. Pfeffer J. & Salancik G. R. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. – New York: Harper & Row.
81. Phillips R. (2003) *Stakeholder theory and organizational ethics*. – San Francisco. CA: Berrett-Koehler.
82. Porter M. E. (1980) *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. – New York: Free Press.
83. Porter M.E. (1985) *Competitive Advantage*. – New York, Free Press.
84. Powell W.W. (1990) Neither market nor hierarchy: Network forms of organization // L.L. Cummings and B. Staw (eds) *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12. Greenwich, CT: JAI Press. Pp. 295–336.
85. Powell W.W. and DiMaggio P.J. (1983) The iron-cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields // *American Sociological Review*, 48: pp. 147–160.
86. Prahalad C.K. and Hamel G. (1990) The core competence of the corporation // *Harvard Business Review*, 68(3): pp. 79–91.

87. Ramirez R. (1999). Value co-production: Intellectual Origins and implications for practice and research *Strategic Management // Strategic Management Journal*, 20, 49–65.
88. Ramirez R. and Mannervik U. (2016) *Strategy for a networked world*. Imperial College Press.
89. Ramirez R., Selsky J. W. & van der Heijden, K. (eds.) (2008) *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios*. USA: Earthscan.
90. Ramirez R., Selsky J. W. & van der Heijden, K. (eds.) (2010) *Business Planning for Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios (2nd ed.)* UK: Taylor & Francis.
91. Ramirez R. & Selsky J.W. (2014) *Strategic Planning in Turbulent Environments: A Social Ecology Approach to Scenarios*. Long Range Planning. Retrieved From <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2014.09.002>.
92. Ramirez R. & Wilkinson A. (2016) *Strategic Reframing: The Oxford Scenario Planning Approach*. Oxford University Press.
93. Rothbard M. (1995) *Economic Thought before Adam Smith: An Austrian Perspective on Economic Thought (444–448)*. – Aldershot, UK: Edward Elgar.
94. Schon D.A. (2005) *The reflective practitioner: How professionals think in action*. – New York: Basic Books.
95. Schrepf J. (2012) The delimitation of corporate social responsibility: Upstream, downstream, and historic CSR // *Business & Society*. 51, 690-707.
96. Schrepf-Stirling J., Bosse D. A. & Harrison J. S. (2013) Anticipating, preventing, and surviving secondary boycotts // *Business Horizons*, 56. 573–582.
97. Shane R B. & Spicer B. II. (1983) Market response to environmental information produced outside the firm // *Accounting Review*. 58(3). 521–538.
98. Simmel G. (1977) *Philosophie de L'Argent*. – Paris: PUF.
99. Sisodia R., Wolfe D. & Sheth J. N. (2007) *Firms of endearment: How world-class companies profit from passion and purpose*. Upper Saddle River. NJ: Wharton School Publishing.
100. Stalk G. Jr. (1998) Time – The New Source of Competitive Advantages // *Harvard Business Review (July-August)*, p. 41–51.
101. Stewart R Clegg, Jochen Schweitser Andrea (2017) *Whittle and Christos Pitelis. Strategy. 2nd Edition. Theory and Practice*. Sage edge.
102. Stout L. A. (2012) *The shareholder value myth: How putting shareholders first harms investors, corporations, and the public*. – San Francisco. CA: Berrett-Koehler.

103. Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997) Dynamic capabilities and strategic management // *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
104. Toffler A. (1970) *Future Shock*. USA: Random House.
105. Van der Heijden K. (1996/2005) *Scenarios – The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley and Sons.
106. Walter A. (2003) Relationship-specific factors influencing supplier involvement in customer new product development // *Journal of Business Research*. 56. 721–733.
107. Wasserman S. & Faust K. (1994) *Social network analysis: Methods and applications*. – Cambridge: Cambridge University Press.
108. Weber M. (1978) *Economy and Society*. – Berkeley, CA: University of California Press.
109. Weill P., Malone T. W. & Apel T. G. (2011) The business models investors prefer. *MIT Sloan Management Review*. 52. 17.
110. Williamson O.E. (1975b) *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*. – New York: The Free Press.
111. Williamson O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. – New York: Free Press.
112. Winnicott D. (1965) *The Maturation Process and the Facilitating Environment*. – London: Hogarth Books.
113. Utterback J. M. & Abernathy, W. J. (1975) A dynamic model of process and product innovation // *Omega*. 3. 639–656.
114. Zyglidopoulos S. (2002) The social and environmental responsibilities of multinationals: Evidence from the Brent Spar case // *Journal of Business Ethics*, 36(1/2). 141–151.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В наши дни теория стратегического менеджмента понимается как совокупность подходов, конкурирующих между собой за право стать лучшим способом формирования капитала и обеспечения накопления богатства в условиях риска. Однако именно классический подход к формированию и реализации стратегии с позиции экономического взгляда на мир (экономизма) стала «латынью» – универсальным языком коммерческих, политических, некоммерческих и неправительственных организаций современного мира. Он обеспечивает коммуникацию между людьми самого разного происхождения, представляя собой универсальный язык элит. Универсальный язык бизнес-элит – это не просто вопрос обычного общения. Это также вопрос общих метафор, образов и условностей, которые определяют и оттачивают не только рационалистические, но и эстетические чувства.

Экономизм эстетичен и вездесущ, поскольку он просто и изящно объясняет тот путь, по которому необходимо пройти, и то, является ли выбранная траектория развития эффективной, экономичной, прибыльной. Это извечные вопросы стратега и эпохи, сотворенной по образу экономизма. Однако экономическая реальность, которой отдается предпочтение, подобна музыкальному произведению, составленному лишь в одной тональности, или, если использовать зрительный образ, изображению, лишённому игры цвета и полутонов. В действительности такой одномерной реальности не существует. Экономизм еще силен, но его время подходит к концу. Бизнес-элите удобно видеть мир в черно-белом формате, но, чтобы быть эффективной, ей надо переходить на «цветное» восприятие реальности, что и пытаются делать «создание смыслов» или «стратегия как практика».

Господство стратегических дискурсов позволяет легко распространять универсальный язык бизнеса и конкурентоспособности по всему организационному миру, т. е. повсюду. В наше время едва ли у какой-либо организации не окажется своей стратегии, будь то школа или политическая партия, общественное движение или транснациональная корпорация. Стратегия является неотъемлемой частью репертуара любого грамотного руководителя высокого ранга. Стратегия задает манеру думать и говорить, а также определенным образом смотреть на мир. Стратегия представляет собой одновременно словарь и грамматику, с помощью которых можно описывать действия и делать умозаключения, т. е. стратегия предоставляет менеджерам язык и средства, с помощью которых они могут понимать организацию и управлять ею.

Для первых лиц компании стратегия выполняет функцию, которая практически не доступна для других элементов теории управления: она делает того, кто говорит в ее дискурсе, и через кого говорит ее дискурс, ключевой фигурой, т. е. ценной, редкой, неподражаемой и незаменимой. С этой точки зрения различные теории и подходы к стратегическому менеджменту сами по себе не столь интересны, как стратегическое применение этих идей теми, кто занимает ключевые позиции в структурах власти, и использование ими этих теорий и подходов при стратегировании. В этом смысле теория стратегического менеджмента как отражение стратегической практики способствует зарождению надежд, мечтаний и амбиций – позволяет организации стремиться к тому, чем она могла бы стать, и что она могла бы сделать. Тогда стратегический менеджмент – это средство, помогающее добиться желаемых результатов, изменить ситуацию, создать возможности, иными словами, он обладает эффектом силы, позволяющей руководителю чувствовать себя победителем.

Научное издание

Петров Александр Николаевич

**ТЕОРИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

Подписано в печать Формат 70×100 1/16.
Усл. печ. л. 17,25. Тираж 500 экз. Заказ 255.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ