
EDINBURGH
BUSINESS SCHOOL
HERIOT-WATT UNIVERSITY

Стратегическое планирование

Профессор Алекс Скотт MA, MSc, PhD

Данный учебник входит в состав учебных материалов курса Эдинбургской бизнес-школы.

В дополнение к этому печатному тексту курса, у вас также должен быть доступ к веб-сайту курса по этому предмету, где вы сможете найти дополнительные учебные материалы, систему «Profiler» и вопросы и ответы к прошлым экзаменам.

Содержание этого курса периодически обновляется, и все изменения отображаются в редакции текста, появляющегося на сопутствующем веб-сайте <http://coursewebsites.ebsglobal.net/>.

Большая часть обновлений незначительна, среди экзаменационных вопросов не будет новых или значительно измененных материалов в течение двух лет после опубликования соответствующих материалов на веб-сайте.

Вы можете проверить версию текста этого курса по номеру редакции выпуска, указанному на первой странице, сравнив его с номером версии самой последней редакции текста в формате PDF на веб-сайте.

Если вы изучаете этот курс в рамках учебной программы, то вам следует обратиться к вашему обучающему центру для получения дальнейшей информации по всем изменениям.

С полным текстом положений и условий, касающихся студентов, изучающих тот или иной курс Эдинбургской бизнес-школы, можно ознакомиться на веб-сайте www.ebsglobal.net; эти положения и условия вам должны были сообщить в Эдинбургской бизнес-школе, в центре обучения или через регионального партнера, у которого вы приобрели данный курс. Если вы не получили эти положения и условия, обратитесь в Эдинбургскую бизнес-школу, по адресу, указанному ниже:

Эдинбургская бизнес-школа
Университет Герриот-Ватт
Эдинбург
EH14 4AS
Великобритания

Тел. + 44 (0) 131 451 3090
Факс + 44 (0) 131 451 3002
Электронная почта enquiries@ebs.hw.ac.uk
Веб-сайт www.ebsglobal.net

Учебные материалы курсов регулярно обновляются для внесения исправлений, добавлений и последних разработок. Если бы вы хотели предложить дополнение к этому курсу, пожалуйста, свяжитесь с нами по адресу: comments@ebs.hw.ac.uk.

Стратегическое планирование

Алекс Скотт, директор по учебной части Эдинбургской бизнес-школы, Высшей школы бизнеса и Университета Гериота-Ватта – известный экономист, который опубликовал более 30 научных работ по таким вопросам, как эффективность в образовании, рациональное использование энергии, энергия и окружающая внешняя среда, а также о том, во сколько обходятся налогоплательщику государственные программы отраслевой поддержки. Алекс Скотт является первооткрывателем в сфере развития и исследования новых методов преподавания и, в особенности, моделирования экономических и деловых процессов. Алекс Скотт изобрел и усовершенствовал систему «Profiler», которая является ключевой характеристикой обучающих веб-сайтов ЭБШ.

Программы преподавания Алекса Скотта для руководителей включают проведение заседаний по стратегическому планированию для групп руководителей высшего звена, расширение перспектив функциональных менеджеров, а также обучение финансовых специалистов принципам функционирования экономики в сегодняшнем весьма сложном и взаимозависимом мире. Среди компаний, в которых он проводил обучение по программам менеджмента, можно назвать American Express, British Rail, British Telecom, Cathay Pacific, Fiskars, Hewlett-Packard, National Health Service, ScottishPower, Scottish Widows, Swiss Bank Corporation.

Впервые опубликовано в Великобритании в 1991 году.

Алекс Скотт 1991г., 1993г., 1997г., 1998г., 2003г., 2007г.

Авторские права профессора Алекса Скотта на эту работу установлены в соответствии с Законом «О защите авторских и патентных прав, а также прав в области конструкторских изобретений» от 1988г.

Все права защищены; ни одна из частей этой публикации не может быть воспроизведена, размещена в поисковой системе или передана в какой-либо форме или какими-либо средствами, электронными, механическими, фотокопирования, записи или иным образом, без предварительного письменного разрешения издательства. Эта книга не может предоставляться взаймы, перепродаваться, предоставляться в аренду или распространяться путем торговли, в переплете или обложке любой иной формы, чем в той, в которой она опубликована, без получения на то предварительного разрешения издательства.

Содержание

Использование пакета материалов курса	x
Ситуации для анализа	x
Моделирование: Стратшип	xiii
Ваш стиль обучения	xiii
Модуль № 1 Введение в стратегию, планирование и структуру	1/1
1.1 Стратегическое планирование: Контекст	1/1
1.2 Что такое стратегическое планирование?	1/4
1.3 Процесс разработки стратегии и принятия решений	1/34
1.4 Стратегии бизнес и корпоративного уровней	1/53
1.5 Развитие стратегических идей	1/54
1.6 Стратегическое планирование – только для топ-менеджмента?	1/61
Вопросы для самопроверки	1/64
Модуль №2 Моделирование процесса стратегического планирования	2/1
2.1 Метод моделирования	2/1
2.2 Выработка стратегии	2/10
Вопросы для самопроверки	2/16
Ситуация для анализа 2.1. Rover быстро уходит на скоростную полосу (1994)	2/17
Ситуация для анализа 2.2: Развлекательный центр Millennium Dome: Как потерять деньги в XXI веке (2001)	2/20
Модуль № 3 Задачи компании	3/1
3.1 Постановка целей	3/2
3.2 От видения к миссии, от миссии - к целям	3/3
3.3 Концепция разрыва	3/7
3.4 Достижимые цели	3/10
3.5 Измеримые и неизмеримые цели	3/11
3.6 Обобщенные (суммарные, совокупные) цели	3/14
3.7 Декомпозиция целей	3/15
3.8 Проблема заказчика-исполнителя (агентская)	3/16
3.9 Средства и результаты	3/18
3.10 Поведенческие цели в сравнении с экономическими и финансовыми	3/19
3.11 Экономические цели	3/20

3.12	Финансовые цели	3/22
3.13	Социальные цели	3/32
3.14	Заинтересованные лица (участники)	3/34
3.15	Этические вопросы	3/42
3.16	Цели являются SMART?	3/44
	Вопросы для самопроверки	3/46
	Ситуация для анализа 3.1. Porsche: Красота за большие деньги (1993)	3/47
Модуль № 4	Компания и экономика	4/1
4.1	Компания в экономической внешней среде	4/2
4.2	Доходы и расходы: Базовая модель	4/2
4.3	Механизмы экономики	4/4
4.4	Прогнозирование. Что произойдет дальше?	4/25
4.5	Анализ политической, экономической, социальной и технологической ситуации (PEST)	4/30
4.6	Анализ внешней среды	4/33
4.7	Сценарии	4/34
4.8	Экономика и рентабельность	4/37
4.9	Характеристики внешней среды – профиль возможностей и угроз: Часть № 1	4/43
	Вопросы для самопроверки	4/45
	Ситуация для анализа 4.1. Возвращение к ситуации Porsche: Цена гламура	4/46
	Ситуация для анализа 4.2. Международный роман, который оказался неудачным: British Telecom и MCI (1998 год)	4/46
Модуль № 5	Компания и Рынок	5/1
5.1	Рынок	5/2
5.2	Кривая спроса	5/3
5.3	Реакция конкурентов	5/15
5.4	Сегментация	5/21
5.5	Качество продукта	5/29
5.6	Жизненные циклы продукта (товара)	5/38
5.7	Портфельные модели	5/43
5.8	Предложение	5/55
5.9	Рынки и цены	5/57
5.10	Структуры рынков	5/60
5.11	Роль Государства	5/70
5.12	Структурный анализ отраслей	5/74
5.13	Стратегические группы	5/83
5.14	Преимущество первопроходца	5/84

5.15	Обзор макро и микромоделей	5/88
5.16	Конкуренция меняется?	5/89
5.17	Профиль (характеристики, типы) угроз и возможностей внешнего окружения (ЕТОР) Часть 2	5/90
	Вопросы для самопроверки	5/92
	Ситуация для анализа 5.1: Компьютер Apple (1991)	5/93
	Ситуация для анализа 5.2: Фермы по выращиванию лосося (1992)	5/94
	Ситуация для анализа 5.3: Сыр Lymeswold (1991)	5/96
	Ситуация для анализа 5.4: Ценовые войны в бизнесе сигарет (1994)	5/97
	Ситуация для анализа 5.5: Престижная ценовая война (1996)	5/102
	Ситуация для анализа 5.6: Возвращение к международному союзу, который провалился: British Telecom и MCI	5/104
Модуль №6	Внутренний анализ компании	6/1
6.1	Альтернативные издержки	6/3
6.2	Постоянные затраты, переменные затраты и невозвратные издержки	6/5
6.3	Маржинальный анализ	6/6
6.4	Закон убывающей предельной полезности	6/9
6.5	Максимизация прибыли	6/12
6.6	Расчет производственных затрат	6/13
6.7	Методы бухгалтерского учета: Безубыточность, окупаемость и чувствительность	6/17
6.8	Финансовые коэффициенты	6/21
6.9	Бенчмаркинг (сопоставительный анализ)	6/27
6.10	Научно-исследовательские и конструкторские разработки	6/28
6.11	Управление человеческими ресурсами	6/35
6.12	Сфера деятельности компании	6/39
6.13	Цепочка создания ценности	6/50
6.14	Компетенция	6/53
6.15	Стратегическая архитектура	6/61
6.16	Профиль стратегического преимущества	6/67
	Вопросы для самопроверки	6/70
	Ситуация для анализа 6.1: Анализ показателей бухучета компании	6/70
	Ситуация для анализа 6.2: Анализ информации компании	6/72
	Ситуация для анализа 6.3: Жесткая посадка Lufthansa (1993)	6/76
	Ситуация для анализа 6.4: General Motors: история империи (1998)	6/77

Модуль №7	Выбор стратегии	7/1
7.1	Структура для рационального выбора	7/2
7.2	Сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы	7/3
7.3	Типовые стратегии	7/8
7.4	Выявление стратегических вариантов	7/23
7.5	Выбор стратегии	7/40
	Вопросы для самопроверки	7/62
	Ситуация для анализа 7.1: Повторное изучение Salmon Farming	7/62
	Ситуация для анализа 7.2: Повторное изучение Lymeswold	7/62
	Ситуация для анализа 7.3: Повторное изучение Престижных Ценовых Войн	7/62
	Ситуация для анализа 7.4: Повторное посещение General Motors	7/62
	Ситуация для анализа 7.5: Подъем и падение компании Amstrad (1993)	7/62
	Ситуация для анализа 7.6: Какова стоимость Jaguar? (1992)	7/63
	Ситуация для анализа 7.7: У телекомпании «Доброе утро» плохой день (1993)	7/64
	Ситуация для анализа 7.8: Подъем и падение брендов (1996)	7/67
Модуль №8	Реализация стратегии и ее оценка	8/1
8.1	Реализация стратегии	8/2
8.2	Организационная структура	8/3
8.3	Распределение ресурсов	8/10
8.4	Оценка и контроль	8/20
8.5	Обратная связь	8/24
8.6	Расширенная модель процесса	8/29
8.7	Послесловие: Стратегическое планирование работает	8/33
	Вопросы для самопроверки	8/34
	Ситуация для анализа 8.1: Компания по производству косметики The Body Shop (1992)	8/34
	Ситуация для анализа 8.2: Компания «Даймлер» входит в штопор (1996)	8/36
	Ситуация для анализа 8.3: «Евротоннель» – финансовая «дыра в земле» (1996)	8/39
	Ситуация для анализа 8.4: Сбалансированная система показателей	8/42
	Ситуация для анализа 8.5: И вновь международный альянс, потерпевший неудачу: British Telecom и компания MCI	8/45
	Ситуация для анализа 8.6: Vuitton: Дорогой успех (2007)	8/45

Приложение № 1	Стратегический отчет	A1/1
Приложение № 2	Заключительный практический экзамен	A2/1
	Некоторые подсказки по анализу ситуаций и вопросов	2/1
	Тренировочный финальный экзамен 1	2/5
	Тренировочный финальный экзамен 2	2/12
Приложение № 3	Руководство по проведению заключительных практических экзаменов по стратегическому планированию	A3/1
	Руководство по проведению заключительных практических экзаменов	1 3/2
	Руководство по тренировочному финальному экзамену 2	3/13
Приложение № 4	Ответы на вопросы для самопроверки	A4/1
	Модуль № 1	4/1
	Модуль №2	4/8
	Модуль № 3	4/18
	Модуль № 4	4/25
	Модуль № 5	4/29
	Модуль №6	4/50
	Модуль №7	4/71
	Модуль №8	4/85
Список литературы		R/1
Указатель		I/1

Использование пакета материалов курса

Существует распространенное мнение о том, что стратегическое планирование крайне сложно эффективно преподавать. Это связано с тем, что на уровне MBA просто знать предмет недостаточно – необходимо уметь применять идеи с тем, чтобы проводить стратегический анализ реальных проблем. В то время как существует много стратегических моделей, которые могут выступить основой для анализа, стратегический подход требует также применения большого количества идей и моделей, заимствованных из базовых предметов обучения; именно это наполняет стратегический анализ содержанием, и именно его интегрирующая составляющая объясняет, почему стратегическое планирование обычно считают ключевым курсом программы MBA. Курс по стратегическому планированию был написан как обособленная дисциплина, но вы извлечете из него гораздо больше практической пользы, если предварительно изучите остальные шесть основных предметов. С практической точки зрения, по опыту можно сказать, что у студентов, которые начали свое обучение по программе MBA с курса стратегического планирования, чаще всего не сдают экзамен с первого раза.

Другую проблему представляет тот факт, что стратегические решения являются, в значительной степени, результатом личной оценки. Результаты стратегического планирования оцениваются зачастую на основании структуры и применяемого подхода к анализу, а также на основе обоснования предложений по политике фирмы, а не на основе самих предложений. Скорей всего придется признать, что вероятность снижения эффективности рекомендаций, из-за неправильной формулировки применяемых основополагающих аналитических инструментов маловероятна – хотя и бывает трудно судить, насколько хорошими или плохими будут результаты применения того или иного набора рекомендаций, так как никто не знает, что произойдет в будущем. В реальной жизни, стратегия применяется в постоянно изменяющихся внешних средах, полных неопределенности, и воспроизвести эти условия в аудитории крайне сложно. Однако сразу же заметно, когда студенты используют аналитические идеи, а не субъективный и не структурированный подход.

Подход, принимаемый при изучении данного курса, основан на реальных ситуациях для анализа. Применяются вопросы для самопроверки, краткие вопросы и симуляции (моделирование), нацеленные на закрепление вашего понимания отдельных тем; основная цель курса – научить вас применять стратегический анализ к ситуациям реальной жизни.

Ситуации для анализа

Метод ситуаций для анализа (бизнес-кейсов), который является наиболее распространенным способом преподавания стратегического планирования, был разработан в Гарвардской бизнес-школе. Такой метод является

действенным средством обучения на занятиях, так как он дает возможность студентам разобрать примеры из реальной жизни, предварительно структурированные и дополненные преподавателями теорией, а также провести презентацию, обсудить и защитить свой анализ. Метод анализа конкретных ситуаций, в том виде, в каком он используется в очном обучении, невозможно перенести в заочное обучение, так как он основан на взаимодействии между студентами, а также между студентами и преподавателем. В данном учебном курсе преподаватель провел всесторонний анализ каждой ситуации для анализа, и многие ситуации были использованы в аналогичной форме на экзаменах; таким образом, анализ был обогащен опытом большого числа студентов. Каждая ситуация для анализа была проанализирована с использованием различных бизнес-моделей, и по мере прохождения вами курса, вы будете учиться с помощью анализа ситуаций и сравнения ваших решений с решениями преподавателей. Довольно часто бывает так, что вы считаете ваш вариант анализа лучше анализа преподавателя; и это только к лучшему, особенно, если вы сможете обосновать свою позицию.

Метод ситуаций для анализа – это статичный подход, в котором вы анализируете заданную ситуацию, но вы лишены возможности проверить, как это предложение сработало бы на практике, и каким образом понадобилось бы скорректировать это предложение по истечении определенного времени. Стратегическое планирование – это динамический процесс в реальной жизни, который невозможно передать посредством ситуации для анализа. Таким образом, недостатком ситуаций для анализа является то, что вам не удастся увидеть результаты ваших стратегических рекомендаций.

При использовании данного метода использования ситуаций для анализа в дистанционном обучении, довольно трудно получить представление о прогрессе студентов. Анализ преподавателя – это начало отсчета, относительно которого вы можете оценить ваш собственный ответ, но его не следует считать «идеальным ответом» для данной ситуации. Дело в том, что могут быть вполне оправданные разногласия в отношении весомости тех или иных факторов в данной ситуации, как, например, относительная значимость разных видов риска. Поэтому анализ преподавателя можно рассматривать как аналитическую основу, относительно которой вы можете проверить качество вашего собственного образа мышления. Ситуации для анализа из системы Profiler дают возможность оценить ваши сильные и слабые стороны, опираясь на большое количество ситуаций, которые, если их собрать воедино, позволяют точнее оценить усвоение Вами материала и ваши аналитические способности, чем отдельно взятые ситуации.

Одна из трудностей при использовании ситуаций для анализа из реальной жизни состоит в том, что в них обычно затрагиваются многие проблемы. В ряде ситуаций для анализа этого курса предпринимается попытка сосредоточиться на определенных тематических областях; однако, проанализировать ситуации в более ранних модулях будет трудно, так как у вас нет многих аналитических инструментов, позволяющих провести подобный анализ. В то же время, попытки проанализировать ситуации, не

набрав нужных основ, — это полезное упражнение, так как можно многому научиться, применив на практике ваш собственный багаж знаний.

В связи с тем, что концепцию стратегического планирования можно трактовать как применение абстрактных идей в реальных ситуациях, важно, чтобы вы выполняли упражнения в виде с ситуаций для анализа, вопросов для самопроверки и кратких вопросов, а также оценивали ваш анализ в соотношении с приведенными образцами ответов. Вы увидите, что многие ситуации были конкретизированы и «усилены» в образцах ответов, которые являются важным дополнением к идеям, изложенным в тексте. Фактически, и текст, и упражнения следует рассматривать как единое средство обучения.

Ситуации для анализа являются по своей природе как бы моментальным фотоснимком, «срезом» текущего состояния, сделанным в определенное время, и хотя эти ситуации содержат важную учебную информацию, время не стоит на месте, и весьма возможно, что реальные события будут отличаться от тех предположений, которые формулировались в связи с данными ситуациями. Соответственно, каждая ситуация относится к тому времени, когда данный «моментальный фотоснимок» был сделан. **Важной характеристикой данных ситуаций для анализа является то, что они не основаны ни на закрытой (конфиденциальной) информации, ни на исчерпывающем анализе организаций, затронутых в ситуации; они были сконструированы из общедоступной информации, например, статей из газет и журналов, телепрограмм и отчетов компаний.** Вы увидите, что ситуации для анализа являются намного более короткими, чем те, которые обычно используются в учебных курсах бизнес-школ, и тем из вас, кто знаком, к примеру, с кейсами Гарвардской бизнес-школы, может показаться, что они «слишком короткие». Однако важен не сам по себе объем информации в той или иной ситуации, а то, как вы используете имеющуюся информацию. Более того, весьма полезным будет проследить за дальнейшим развитием ситуации, изложенной в примерах в тексте и кейсах; также искать такую информацию в таких периодических изданиях как журнал *Economist* и в таких газетах как *Financial Times*, но вы найдете важную информацию и в довольно неожиданных местах — «глянцевых журналах», рубриках светской хроники и т.д. Смотрите на все ситуации широко раскрытыми глазами.

Моделирование: Стратшип

Это программное обеспечение для моделирования ситуаций можно скачать с веб-сайта курса по стратегическому планированию (<http://coursewebsites.ebsglobal.net>, раздел «Загрузки»). Программа «Стратшип» была первоначально разработана для того, чтобы обучить руководителей сферы морских перевозок основным аспектам стратегии на данном рынке. Со временем стало ясно, что в программе «Стратшип» удалось охватить многие типичные стратегические проблемы, с которыми сталкиваются все компании, независимо от сферы своей деятельности. За последние 20 лет «Стратшип» изучался на семинарах для высших руководителей, менеджеров среднего звена, специалистов функциональных направлений, студентов МВА и студентов, изучающих предпринимательство. Изучение программы обычно воспринимается с большим энтузиазмом и высоким уровнем приверженности, и в руках опытного преподавателя она может быть действенным инструментом проверки управленческих навыков, а также средством презентации методов и цели использования инструментов стратегического управления. Следует признать, что динамику групповых занятий невозможно распространить на практику обучения индивидуальных пользователей, поэтому в симуляции вносится много дополнительного материала, с целью использования в качестве инструмента заочного обучения. Представляются, что удачным решением здесь могут стать электронные пособия, позволяющие в форме участия воспроизвести ключевые моменты занятий в аудитории, причем самое последнее пособие в серии демонстрирует возможности стратегического подхода в осмыслении и решении весьма сложной и динамической проблемы. Впрочем, следует высказать предостережение: действительно, плюсы от изучения программы «Старшип» могут быть значительными, но надо быть готовым к тому, что для превращения этих плюсов в реальные выгоды придется затратить немало времени; если вы не готовы к этому, то, вполне возможно, лучше и не начинать.

Ваш стиль обучения

Как вы, вероятно, хорошо знаете, у разных учителей – просматриваются разные стили преподавания, и эти стили могут быть, каждый по-своему, в равной степени эффективными. Для успешности преподавания, нет каких-то строго определенных правил – хотя на этом пути существует немало «подводных камней», которые потребуются миновать. Учебные курсы для преподавателей разработаны таким образом, чтобы снабдить потенциальных учителей инструментарием для их профессии, но то, как они этим инструментарием воспользуются, зависит от индивидуальных способностей. Помимо этого, существует вопрос, каким образом лучше структурировать процесс обучения. Например, при преподавании стратегического планирования в учебном заведении, мы используем симуляцию «Старшип»; но когда лучше изучать эту программу – в начале или в конце курса? Если эту программу проходят в конце курса, то студенты обычно говорят: «Это было здорово, но если бы эту программу мы прошли в начале, то я бы лучше

понимал вопросы стратегии и смысла всего курса». Если программу проходят в начале курса, то студенты говорят: «Да, все это здорово, но если бы программу перенесли на конец курса, то я был бы гораздо лучше подготовлен в плане решения проблем и, пожалуй, узнал бы намного больше». Все дело в том, что разные студенты учатся по-разному, и в преподавании нет такого универсального подхода, который идеально подошел бы для всех. Некоторые студенты учатся, активно работая в классе, в то время как другие отмалчиваются; есть студенты, которые многому учатся, взаимодействуя с небольшой группой сокурсников, в то время как для других этот метод не годится.

Таким образом, обучаетесь ли вы индивидуально, или посещаете занятия в классе, вы сами должны решить вопрос о том, каким образом изучать стратегию. Следует помнить, что даже если вы посещаете занятия, то время занятий в классе обычно не превышает одной четверти от рекомендованных 200 часов на изучение данного курса, так что большую часть вам все же придется проходить самостоятельно. По отзывам студентов, две совершенно разных модели обучения были для них одинаково успешными. Одна студентка прорабатывала каждый модуль и посвящала много времени изучению каждого кейса или вопросу для самопроверки, анализируя при этом проблемы и сравнивая результат с приведенным анализом, перед тем, как перейти к коротким вопросам, ситуациям из Profiler, и тренировочным финальным экзаменам. Ее целью было сформировать понимание постепенным, поэтапным путем. Другой студент начал с чтения, Модуль № 1 — Модуль №8, не пробуя решать кейсы или обзорные упражнения, с тем, чтобы выработать общее видение предмета; затем он вернулся к началу и проработал кейсы и упражнения, перед тем, как взяться за краткие вопросы и т.д., аналогично первой студентке. Каждый из них считал, что тот или иной подход был для нее или него самым оптимальным. Какой подход бы вы ни избрали, имейте в виду, что стратегическое планирование – это не отдельный предмет, и он не связан с другими основными курсами; когда в курсе будут использоваться идеи из других базовых курсов, зачастую вам будет полезно вернуться к тексту соответствующего учебника и освежить ваши знания по вопросам, которые обсуждаются и применяются в стратегическом контексте.

Есть один важный совет, о котором вы должны всегда помнить, невзирая на тот или иной стиль изучения: **не придавайте слишком большого значения деталям**. Например, некоторые ситуации содержат численную информацию, относящуюся к финансовой отчетности компании и ее положению на рынке; при использовании этих цифр, вы можете сделать ошибку в вычислениях; эта ошибка не имеет особого значения для учебного курса, но она может многое значить в реальной жизни. Важно, чтобы выводы, которые вы сделаете, согласовывались с теми численными ответами, которые вы получаете. Стратегическое планирование зависит от широты видения и уровня вашего мышления; если вы упускаете это из виду, вы окажетесь в положении человека, который за деревьями не видит леса.

Введение в стратегию, планирование и структуру

Содержание

1.1	Стратегическое планирование: Контекст	1/1
1.2	Что такое стратегическое планирование?	1/4
1.3	Процесс разработки стратегии и принятия решений	1/34
1.4	Стратегии бизнес и корпоративного уровней	1/53
1.5	Развитие стратегических идей.....	1/54
1.6	Стратегическое планирование – только для топ-менеджмента?.....	1/61
	Вопросы для самопроверки	1/64

Цели обучения

- Значение и смысл стратегического планирования в применении к бизнесу.
- Показать стратегию как структуру мысли, которую можно применять к комплексному стратегическому процессу.
- Роль научного подхода.
- Различные стратегические проблемы на корпоративном и бизнес уровне.
- Эволюция основных подходов к стратегии.

1.1 Стратегическое планирование: Контекст

В предыдущих разделах уже было показано, что стратегическое планирование – это ключевой курс программы МБА; в связи с этим будет полезно узнать содержание остальных базовых курсов, а также, каким образом стратегическое планирование взаимосвязано с ними. Поскольку базовые курсы преподаются по отдельности, может сложиться впечатление, что они не зависят друг от друга, но это далеко не так. Ниже в примере показано, как содержание базовых курсов содействует выводу на рынок нового продукта; а также, что недостаточное понимание любого из этих предметов может привести к провалу само собой.

- **Организационное поведение:** этот предмет должен стоять на первом месте в списке требований любой программы по менеджменту, так как если вы не умеете работать с людьми, то вы не менеджер. Да, вот так просто. Дело в том, что организациями руководят люди, и если у вас нет понимания того, что мотивирует людей и как они взаимодействуют в рамках организации, то вам вряд ли удастся настроить адекватное ответное реагирование людей,

которыми вы руководите. Вывод на рынок нового продукта обычно связан с организационными изменениями, и если организация неспособна адаптироваться к новым требованиям в отношении подхода к работе и различных потребностей клиентов, то вероятность успеха внедрения новинки на рынке будет невелика. Организационные изменения, как правило, не происходят сами по себе, и, если у вас нет понимания организационной культуры, понимания того, как мотивировать и воздействовать на людей, и вы не в состоянии выстроить соответствующую систему вознаграждений и систему должностных инструкций (функций, обязанностей), то вряд ли вы сможете контролировать весь процесс.

- **Экономика:** все, что происходит в бизнесе, связано с экономическими процессами, которые работают на трех уровнях. На самом высоком уровне, необходимо понимать, как работает экономика в целом. На любую коммерческую деятельность оказывают воздействие циклы деловой активности, процентная ставка и экономическая политика правительства; поэтому вы должны спросить себя, стоит ли выводить продукт на рынок именно сейчас, когда все признаки указывают на приближающуюся рецессию, или же его стоит отложить «до лучших времен»? Это соображение особенно важно в отношении товаров широкого потребления, на которые в значительной степени влияют так называемые располагаемые (оставшиеся после выполнения обязательных рутинных платежей – прим. перев.) доходы, т. е., доходы, идущие на чистое потребление. Следующий уровень связан с тем, как работают рынки и определяются цены. Конкурентные силы какого типа преобладают в промышленности? Обладает ли новый продукт какими-нибудь монополистическими характеристиками, обеспечивающими относительно высокую прибыль, либо он попадет на рынок уже с острой конкуренцией, где маловероятно получение более высокой прибыли, чем альтернативная стоимость капитала? Если нет реалистичного понимания конкурентной внешней среды, то весьма вероятно, что с самого начала новый продукт будет обречен на неудачу. Третий уровень связан с соображениями эффективности, основанными, главным образом, на маргинальном анализе. Рациональное принятие решений базируется на осознании баланса соответствующих издержек и выгод в будущем; а серьезные ошибки довольно часто допускаются из-за недостаточного понимания идей экономической эффективности. Вопрос не только в том, будут ли в конечном итоге возмещены затраты на разработку продукта и вывод его на рынок; необходимо также принять решения о том, сколько следует потратить на маркетинг и другие виды деятельности. Без четкого понимания принципов экономической эффективности такие шаги будут, весьма вероятно, сделаны наугад. Если суммировать все три уровня, то вывод слишком дорогостоящего продукта не на тот рынок в неподходящее время – это верный путь к провалу.
- **Маркетинг:** мало толку в умении руководить людьми и принимать рациональные экономические решения, если вы не умеете эффективно продавать свою продукцию на рынках. Маркетинг часто и ошибочно

представляют себе как рекламу, но реклама – это всего лишь один из многих его инструментов. Маркетинг – это сложный, комплексный процесс взаимоотношения характеристик продукта с рыночным спросом и попыток получить конкурентные преимущества в динамичном недружественном окружении. Почему некоторые бренды моющих средств продаются гораздо успешнее, чем другие, несмотря на то, что большинство людей не могут однозначно сказать, какой из брендов обладает лучшими характеристиками, чем другие? Если цена на новый продукт устанавливается примерно на том же уровне, что и у конкурентов, но у него нет особых отличительных характеристик, то есть ли вероятность его успеха на рынке? Если новый продукт не позиционируется таким образом, чтобы он был относительно привлекательным для потенциальных потребителей, то вероятность успеха мала.

- **Финансы:** вы можете успешно управлять компанией и осуществлять эффективные продажи, но менеджеры всегда должны помнить о том, что, возможно, следует переключиться на что-то другое, что является более выгодным, чем вывод на рынок нового продукта. Как происходит выбор между тем или иным альтернативным вариантом действий в мире, полном неопределенности? Финансовое подразделение собирает всю имеющуюся информацию о предполагаемых денежных потоках и подвергает их скрупулезному анализу; выбор здесь может делаться между модернизацией существующего продукта или выводом на рынок нового продукта. Расчетные, как притоки, так и оттоки, денежных средств в обоих случаях совершенно разные, в то время как разными являются и риски, связанные с этими вариантами. Инструменты теории финансов обеспечивают вас количественным решением такого рода задач, и это в значительной степени облегчает принятие решения относительно наиболее приемлемого образа действий. Весьма возможно, что без такого анализа, решение не только не приведет к созданию максимально возможной стоимости, но и может вызвать разрушение стоимости; другими словами, это будет провал.
- **Бухгалтерский учет:** вы могли бы принять решение о выборе наилучшего курса (действий) на основе финансовых методов, но это решение, в свою очередь, зависит от имеющихся бухгалтерских данных. В компании, производящей более чем один продукт, очень сложно отделить друг от друга соответствующие издержки, так что существует вероятность того, что для принятия решения будут использованы неправильные данные об издержках. Кроме того, если затраты на производство нового продукта неизвестны, цена на него может быть установлена такая, что принесет убытки. Несомненно, применение неверных принципов бухгалтерского учета – это верный путь к катастрофе.
- **Управление проектами:** хотя может показаться хорошей идеей приступить к выводу на рынок нового продукта на основе первоначального исследования рынка и оценки издержек, все же, если у вас нет понимания того, как эффективно реализовывать проекты, то и вероятность неудачи будет велика. Успех вывода продукта на рынок будет зависеть от

соответствия критериям времени, издержек и качества, так как продукт необходимо вывести на рынок к определенному времени, затраты на разработку и производство должны сохраняться в рамках сметы, а качество должно быть не хуже, чем у конкурентов. Поэтому, существуют прочные связи между управлением проектами и другими базовыми курсами: методы организационного поведения применяются для формирования команды; финансы и методы бухгалтерского учета используются для обеспечения измерения соответствующих издержек и проведения финансовой оценки. Возможно, наиболее важный момент – маркетинг необходим для определения связи между качеством – так как оно влияет на дифференциацию – и позиционированием товара на рынке. Поэтому сравнительную оценку компромиссного баланса требований по времени, издержкам и качеству нельзя проводить в отрыве друг от друга. К тому же, вывод на рынок нового продукта связан с риском. По мере реализации вывода продукта на рынок, инструменты управления проектами обеспечивают: анализ и управление рисками; такие методики, как анализ заработанной стоимости и сопоставительный анализ с целью выбора компромиссных решений (trade-off), дают возможность оценить различные комбинации величин времени, издержек и производительности, как в настоящий момент, так и при прогнозируемом завершении проекта. Очевидно, что бессистемный подход в рамках управления проектами может привести к бессистемному выводу продукта на рынок. Серьезной проблемой, с которой сталкиваются организации, является непонимание, что их подход к управлению изменениями является бессистемным, так как они не знают, что деятельность, связанная с изменениями, сама по себе является, по большей части, проектом, и им следует управлять соответственно.

- **Стратегическое планирование:** сферы, охватываемые шестью базовыми предметами, можно очертить весьма точно, и несомненно, что все они имеют значение в управлении компанией. Сложнее подобрать определение понятию «стратегическое планирование», а содержание и роль стратегического планирования как раз и составляют содержание остальной части данного курса.

1.2 Что такое стратегическое планирование?

Стратегическое планирование представляет собой комплексный вид деятельности, и перед тем, как мы попытаемся дать ему определение, будет полезно сравнить степень его сложности с другой непростой работой. Реализация экономической политики, которая имеет общее сходство со стратегическим планированием, похожа тем, что стратегическое планирование связано с управлением компанией, а осуществление экономической политики — с управлением экономикой страны. Изучение макроэкономики показывает сложность финансово-бюджетной и монетарной политики и связанных с ними многих идей и теорий; более того, в сфере экономической политики не бывает полностью правильных или целиком

ошибочных решений, так как приходится интерпретировать информацию и согласовывать противоположные теории. Хотя масштаб компании во много раз меньше масштаба промышленно развитой страны, например, Великобритании или Японии, работа по формированию стратегии бизнеса, вероятно, не менее сложна. Это одна из причин того, почему эффективных генеральных директоров компаний так же мало, как эффективных президентов, премьер-министров и управляющих центральными банками; к тому же, эффективным генеральным директорам обычно платят намного больше, чем министрам в правительстве. Сложность экономической политики становится очевидной, если сопоставить список затрагиваемых проблем с примером того, каким образом правительство пытается воздействовать на эти проблемы.

Проблема	Государственное регулирование
Рост ВВП	Стимулирование инновации
Безработица	Сокращение налогов
Инфляция	Повышение налогов
Сбалансированность бюджета	Повышение налогов
Роль рынков	Сокращение регулирования
Торговый баланс	Стимулирование экспорта
Процентная ставка	Повышение предложения денег
Обменный курс валют	Продажа валютных резервов
Перераспределение национального дохода	Выплаты из фондов социального обеспечения
Загрязнение окружающей среды	Усиление налогообложения компаний, загрязняющих окружающую среду
Государственные расходы	Контроль над деятельностью государственных учреждений
Инвестиции коммерческих предприятий	Повышение доверия к экономике

Этот перечень ни в коей мере не является исчерпывающим; на самом деле, его можно бы продолжить еще и еще до конца этой страницы. Правительства прибегают к самым разным мерам, пытаясь повлиять на эти проблемы, и обычно возникают разногласия относительно того, какие действия будут наиболее целесообразными. Если мы обратимся к стратегическому планированию, то увидим, что составить список аналогичной длины очень просто; концепции в нижеследующем списке дополнены типом вопросов, который рассматривался в базовых курсах.

Проблема	Вопрос	Базовые предметы
Прибыльность (рентабельность)	Создаем ли мы стоимость (ценность)?	<i>Финансы</i>
Рост продаж	На каком этапе жизненного цикла продукта мы работаем?	<i>Маркетинг</i>
Доля рынка	Находимся ли мы в ситуации олигополии?	<i>Экономика</i>
Относительные издержки	Насколько эффективна наша система управленческой отчетности?	<i>Бухгалтерский учет</i>
Конкурентная позиция	Есть ли у нас конкурентное преимущество?	<i>Стратегическое планирование</i>
Ценообразование	Какова эластичность спроса?	<i>Экономика</i>
Анализ внешней среды окружения	Что происходит с экономикой?	<i>Экономика</i>
Управление человеческими ресурсами	Почему наш коэффициент текучки кадров такой высокий?	<i>Организационное поведение</i>
Выбор времени для вывода на рынок нового продукта	Правильно ли мы понимаем оптимальное соотношение времени, издержек и качества?	<i>Управление проектами</i>
Политика в отношении дивидендов	Довольны ли наши акционеры?	<i>Финансы</i>
Корпоративная культура	Почему мы противимся изменениям?	<i>Организационное поведение</i>

Этот достаточно спонтанно собранный перечень проблем вызывает вопросы, затрагивающие базовые предметы, но менеджерам далеко не сразу становится очевидным, какие именно из этих дисциплин будут для них полезными при решении данной проблемы и/или вопроса. Эти проблемы и вопросы стали темой многих довольно бессистемных деловых обсуждений реальных ситуаций, причем участники этих дискуссий не осознавали того, что существует свод знаний, которыми можно воспользоваться для решения. Одним из главных результатов изучения данного курса является то, что вы сможете научиться структурированию обсуждений по вопросам стратегии и применению концепций на практике.

Чтобы осмыслить взаимоотношения между многими переменными величинами, связанными с экономикой и объяснить ее функционирование, применяются микро- и макроэкономические теории; это подход обеспечивает основу для разработки экономической политики правительствами. Подобного рода подход в стратегическом планировании состоит в комбинировании бизнес концепций и идей, с тем, чтобы понять, каким образом компании (и другие организации) функционируют в конкурентной внешней среде. Также в формировании понимания связанных с этим взаимозависимостей и,

следовательно, в обеспечении основы для объяснения того, почему компании преуспели или потерпели неудачу в прошлом и как им успешно работать в будущем.

В перечнях вопросов стратегического планирования существует термин «анализ внешнего окружения (среды)». Этот вид деятельности связан с мониторингом внешней среды, в которой компания работает, а также оценкой того, в какой степени могут повлиять на компанию происходящие в настоящее время и возможные в будущем изменения. Однако макроэкономическая внешняя среда определяется, в основном, состоянием экономики, которая, в свою очередь, кардинальным образом зависит от экономической политики. Таким образом, чтобы осмыслить макроэкономическую внешнюю среду, необходимо в определенной степени разбираться в экономической политике и ее последствиях. Необходимость понимания экономической политики не сводится только к государственным политическим деятелям, но она диктуется как составная часть стратегического анализа. Другими словами, менеджеры обманывают себя, когда утверждают, что такой вопрос, как государственная экономическая политика, не влияет на принимаемые ими решения; для стратегического планирования все имеет значение.

Пренебрежение бизнес-дисциплинами означает, что мы часто не понимаем мир вокруг нас. Например, рассмотрим пример Мадонны — певицы и актрисы. Мадонна является феноменом эстрады; она пользуется мировой славой, и одно время она была самой высокооплачиваемой женщиной шоу бизнеса в мире. С другой стороны, многие считают, что она как певица значительно уступает певцам с по-настоящему тренированными голосами, что танцует она не намного лучше, чем танцоры из ее кордебалета; ее фильмы не пользовались особым успехом, так как ее не считают выдающейся актрисой; кроме того, она не играет на музыкальных инструментах. Если рассматривать ситуацию с этой точки зрения, приходится признать, что мы что-то пропустили, так как непонятно, в чем же заключаются конкурентные преимущества Мадонны, благодаря которым она оставалась на вершине шоу бизнеса в течение более 20 лет. Дело не только в том, что Мадонна была успешной, она сумела удержать этот успех; по-видимому, она достигла этого завидного положения – устойчивого конкурентного преимущества.

Для того чтобы разобраться в этом, надо представить себе Мадонну не как эстрадную певицу, а как коммерческое предприятие. Основной целью бизнеса Мадонны было получение «звездного статуса», и для достижения этого были мобилизованы все ресурсы. Вклад базовых предметов в решение этой задачи можно определить следующим образом:

Базовые предметы	Вклад в ООО «Мадонна»
<i>Организационное поведение</i>	Подбор группы музыкантов, танцоров, авторов песен, директоров, продюсеров и т.д., и создание эффективной команды
<i>Экономика</i>	Получение монопольной позиции на рынке

Базовые предметы	Вклад в ООО «Мадонна»
<i>Маркетинг</i>	Изменение имиджа, в соответствии с изменяющимися вкусами и предпочтениями потребителей; развитие приверженности бренду
<i>Бухгалтерский учет</i>	Внедрение эффективной системы контроля издержек
<i>Финансы</i>	Обеспечение финансовых ресурсов для основных инвестиций в записи песен, создание фильмов и (постановки) сценических шоу
<i>Управление проектами</i>	Эффективная постановка замечательных сольных программ

Теперь продолжительная успешная деятельность Мадонны становится понятной: она продемонстрировала не столько исполнительские, сколько превосходные деловые качества. Так что же мешает другим весьма профессиональным исполнителям действовать так же, как Мадонна? Это непростой вопрос, но у нее есть бренд (привлекающий поклонников, которым может не понравиться этот анализ), а также ресурсы, позволяющие ей быстро меняться сообразно вкусам публики.

Суть этого анализа не в том, чтобы унизить Мадонну, которая, несомненно, является замечательной исполнительницей, а в том, чтобы постараться понять, в чем коренятся ее конкурентные преимущества. Это не могут быть ее природные исполнительские качества, так как они не являются уникальными, то есть, это должно быть «что-то пропущенное», то, чему мы пытались подобрать определение с помощью идей из мира бизнеса. Несмотря на то, что другой певец также может преуспеть, действуя в той же деловой манере, что и Мадонна, здесь может оказывать влияние много других факторов. Среди них: деловые качества певицы (певца), эффективность созданной деловой команды, выбор правильного маркетингового подхода, оптимально соответствующего данным певицы, а также способность адаптироваться к меняющимся вкусам и предпочтениям. Так что если тот или иной певец будет **вести себя** так же, как Мадонна, это может **повысить** его или ее **шансы** на успех, **нет никакой гарантии**, что так и будет. Кроме того, очень немногие певцы (и это относится ко всем людям) обладают способностью воспринимать самого себя как коммерческое предприятие и применять принципы бизнеса к тому, что они делают. Таким образом, большинство певцов не смогли бы действовать так же, как Мадонна, даже если бы им подсказали, что такие действия – это путь к успеху.

Теперь вы должны внимательнее вглядываться в мир вокруг вас – «ничто не является таким, как кажется с виду».

1.2.1 Определение стратегии с точки зрения менеджера

В течение многих лет в адрес опытных руководителей, посещающих учебные курсы/программы для менеджеров, я задавал вопрос: «Что вы понимаете под

стратегией?», и каждый раз получал самые разные ответы, например, следующие:

1. «Знание, куда ты идешь и как собираешься туда попасть».
2. «Постановка четкой системы целей и мобилизация ресурсов для их достижения».
3. «Мышление в долгосрочной, а не в краткосрочной перспективе».
4. «Разработка методов, позволяющих добиться на рынке большего, чем твои конкуренты».
5. «Установление и выбор курса/образа действий».

Все эти определения имеют между собой что-то общее, но взятые в отдельности, они могут привести к различным действиям. Например, второе определение сосредотачивает внимание на целях, но здесь нет различия между краткосрочной и долгосрочной перспективами, как в третьем определении; четвертое определение – единственное, непосредственно затрагивающее рынки; пятое определение – единственное, прямо упоминающее выбор.

Довольно часто я получал десять разных определений от одной группы. Эти менеджеры обычно принимают участие в формулировании и реализации стратегии, так что столь явный сумбур с определением термина может показаться странным. Одним из главных результатов данного курса станет ясное понимание вами, что подразумевается под стратегическим планированием, и вы сможете общаться с вашими коллегами более результативно. Для пяти людей – авторов приведенных выше определений – было бы очень сложно вести между собой разумное обсуждение, так как каждый из них ставил бы во главу угла разные приоритеты.

1.2.2 Научное определение стратегии

Если бы вы посетили выбранную наугад крупную или среднюю компанию и попытались бы определить и проследить ход формулировки и реализации ее «стратегического плана», то, вполне вероятно, эта задача показалась бы вам труднодостижимой и сложной. При этом вы могли бы задать следующие вопросы по процессу стратегическому планированию, в том или ином порядке: «Была ли стратегия изложена не бумаге?», «С чего все началось?», «Почему была выбрана именно эта стратегия, а не другие?», «Кто отвечал за стратегию?», «Кто знал, работала она или нет?» Во многих случаях, по всей вероятности, вам было бы непросто добиться ответов на эти с виду вполне прямолинейные вопросы. Несмотря на это, отдельные компании могут полагать, что у них существует хорошо налаженный, хотя и неформальный, процесс стратегического планирования. Лишь в немногих компаниях вы бы обнаружили формальную систему планирования в комплексе с четко определенными целями, зонами ответственности и процедурами контроля. Поэтому чаще всего вы бы отметили для себя самые разные виды деятельности, которые отдельные компании считают стратегическим планированием. Можно привести еще несколько дополнительных вопросов: «Есть ли польза для компании от ресурсов, отведенных для стратегического планирования?», «Что является более целесообразным – неформальный

подход или структурированный формальный план?» Очевидно, вы обнаружите, что у менеджеров может быть множество различных взглядов как на эффективность планирования в целом, так и на наиболее адекватный подход к планированию.

Одной из причин затруднений при однозначных ответах на вопросы, относящиеся к стратегии, является то, что стратегическое планирование происходит в сложной и постоянно изменяющейся деловой внешней среде. Одно из научных описаний стратегии следующее:

Модель в потоке решений; модель может не быть универсальной, единообразной или интегрированной.¹

В этой связи, возникает вопрос о том, является ли стратегическое планирование, в концептуальном плане, пригодной концепцией в бизнесе; изучение стратегического планирования может оказаться простой попыткой наложить определенную структуру на уже произошедшие события. Главным будет вопрос – стратегия – это рациональный процесс (в том смысле, что она тщательно продумывается высшим руководством и затем реализуется на практике), или же она является возникающим, появляющимся явлением (в том смысле, что она развивается в организации на протяжении какого-то времени), как результат многих воздействий на различных уровнях.

Существует еще несколько больше академических определений стратегии, каждое из которых имеет свой собственный акцент.

«Решения, принимаемые топ-менеджерами в течение продолжительного времени, в своей совокупности определяющие цели, к которым они стремятся, а также средства, применяемые для достижения этих целей». Это определение стратегии отличается от обычного использования в деловом мире данного термина тем, что в нем не упоминается план в явной форме. На самом деле, по моему определению, стратегия может быть как неявной (т. е., подразумеваемой), так и явной (т. е., конкретной).²

«Определение основных долгосрочных задач и целей принятия, а также принятие курса/образа действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».³

«Модель (шаблон) целей, намерений или задач, а также основных мер и планов достижения этих целей, изложенная в форме определения того, в каком бизнесе находится компания, или должна находиться, и то, что собой представляет компания, или что она должна собой представлять».⁴

«То, что определяет основу коммерческой деятельности фирмы и обеспечивает установки для координации действий, с тем, чтобы

фирма могла соответствовать условиям меняющейся внешней среды и влиять на нее». «Стратегия ставит акцент на предпочтительной для компании внешней среде и типе организации, к которому она стремится».⁵

Эти определения были приведены для демонстрации факта, что единства по вопросу предмета (что имеется в виду) стратегии среди ученых не больше, чем среди практиков – менеджеров высшего звена. Может показаться, что в этих определениях говорится о разных вещах. В первом определении, по-видимому, предполагается, что стратегию можно понять только после уже состоявшегося события, и ее можно выяснить на основе действий, предпринятых руководством. Во втором определении утверждается, что стратегия – это проактивный, опережающий процесс, в котором долгосрочные цели устанавливаются до наступления событий, а ресурсы распределяются в соответствии с ними. В третьем определении стратегия преподносится как модель (шаблон) целей, определяющих в широком плане, чем компания является и намеревается быть. Четвертое представляет стратегию как набор (направляющих) установок, которые помогут ей действовать в изменяющейся внешней среде. Такое разительное различие взглядов на данный вопрос приводит к мысли, что некоторые наблюдатели увидят стратегическое поведение там, где другие его не увидят.

Совсем другое понимание стратегии можно получить на основе из экономических понятий: конкурентные силы обеспечивают такой механизм, что, в среднем, успешными компаниями становятся те, которые – случайно или нет – выбрали наиболее эффективные стратегии. Можно ожидать в результате, что успешные компании будут проявлять разнообразные характерные черты стратегического планирования, содержащиеся в приведенных выше определениях, такие, как идентификация целей, разработка (планов), а также установки для решения наперед неизвестных проблем, а также эффективное распределение ресурсов. Поскольку многие компании успешно работают в течение десятилетий, будет правомерным сделать вывод о возможности обобщения их опыта и формализации его в виде набора общеприменимых принципов.

1.2.3 Три подхода к стратегическому планированию

Поскольку стратегия является такой трудноопределимой концепцией, скорей всего к ее осмыслению существуют несколько подходов. В теоретическом плане, стратегию можно рассматривать или как упражнение только по планированию, или как постепенно формирующийся курс (образ) действий, или же, как конечный результат использования имеющихся у компании ресурсов.

Учитывая, что существует три теоретических подхода к стратегии, то неудивительно, что, что менеджеры и ученые разработали столько различных определений. Как можно было бы предположить, в научных журналах можно найти материалы обширной дискуссии относительно точного смысла трех

подходов и их сравнительных достоинств, так что нижеследующий отчет – это только краткий обзор.

Подход, основанный на планировании

Данный подход основан на представлении о том, что после того, как будет определена система целей, проанализирована деловая внешняя среда (хозяйствования) и сделаны прогнозы, высшее руководство может разрабатывать план, который затем спускается вниз для реализации; компания затем придерживается данного плана согласно определенного графика во времени. Такой метод обычно называют подходом, основанным на стратегическом планировании. Его сторонники заявляют, что такая директивная форма стратегии является рациональной и объективной, но, как указывали Минтцберг⁶ и многие другие, в данном подходе делается ряд допущений об окружающем мире, которые являются весьма сомнительными.

- *Чтобы сделать рациональный выбор, будущее можно предсказать достаточно точно.* На самом деле, это распространенное заблуждение – считать, что будущее можно предсказать с какой-либо реалистичной степенью точности. На макроуровне экономисты весьма значительно расходятся во мнениях относительно экономических перспектив любой страны в течение следующего года; такие прогнозы никогда не будут в состоянии учесть непредсказуемые события, например, как коллапс российской финансовой системы в 1998 году, приведший к кризису хеджевого фонда LTCM, членами правления которого были финансовые гуру Майрон Шоулз (Myron Scholes) и Роберт К. Мертон (Robert C Merton). Метод оценки Блэка-Шоулза (Black-Scholes valuation method) пользуется мировой известностью; о нем идет речь в учебника по *финансам*. На уровне микроэкономики значительным воздействием могут обладать инновации, которые также невозможно предсказать, например, внедрение прямых продаж страхования автомобилей по телефону в Великобритании в начале 1990-х годов или появление компаний eBay и Google в начале 2000-х годов. Одной из причин невозможности предсказания многих изменений на рынке является то, что они зависят от индивидуального видения (представлений) отдельных людей; если бы таких представлений не было, то не было бы и разнообразия возможностей для конкурентной борьбы. На макроуровне, крах банковской системы Исландии в 2008 году и банковской системы Кипра в 2013-м произошел несмотря на усилия основных стран Европейского союза по сдерживанию финансового кризиса.
- *Можно отделить формулирование стратегии от ежедневного рутинного руководства.* Приступая к стратегии, необходимо иметь под рукой весь объем данных, которые можно подвергнуть анализу, на основе которого можно сделать выводы. Но это предполагает, что существует определенная методика получения от организации и от отдельных менеджеров информации, относящейся к разработке стратегии, которая затем преподносится лицам, отвечающим за разработку стратегии в виде некоего (красивого) комплекта (набора) упорядоченных данных. Это позволяет уклониться от вопроса, кто должен решать, какая информация является необходимой к разработке

стратегии, и вообще, является ли эта информация в принципе доступной. Более того, по мере развития событий, информация постоянно изменяется и может очень быстро устареть. Как следствие этого, повседневное руководство компанией тесно связано с формулированием стратегии, поскольку в каждодневных событиях порождается (новая) информация.

- *Можно ли отказаться от краткосрочных выгод ради получения долгосрочных преимуществ.* В ситуации неопределенности, а также незнания будущего, ввиду трудностей его предвидения, описанных выше, часто, может показаться, более предпочтительным использовать краткосрочные выгоды, которые можно достичь с высокой степенью определенности, а не ожидать весьма неясных будущих доходов. Может оказаться чрезвычайно сложным убедить тех, кто теряет в краткосрочной перспективе, что в долгосрочной перспективе такой компромисс является оправданным. Обмен краткосрочных преимуществ на долгосрочные подразумевает определенную форму дисконтирования, которая, в свою очередь, включает расчеты денежных потоков, связанных как с краткосрочными, так и долгосрочными мерами. Неявная (подразумеваемая) ставка дисконтирования может оказаться для многих компаний настолько высокой, что краткосрочным выгодам всегда будет отдано предпочтение перед весьма неопределенными долгосрочными преимуществами. В результате, многие компании могут посчитать для себя фактически невозможным предпринять действия, связанные с долгосрочными перспективами, если имеются реальные краткосрочные альтернативы.
- *Предложенными стратегиями можно управлять предложенным образом.* Реализация любой стратегической инициативы, означающей необходимость изменений, зависит от персонала компании, выстраивающего и адаптирующего свою работу сообразно с целями компании. Один из главных уроков *Организационного поведения* заключается в том, что управление изменениями является одним из самых сложных этапов реализации стратегии, и его нельзя пускать на самотек. На практике вновь и вновь встречаются ситуации, когда, при планировании директивных действий, человеческий фактор просто не принимается должным образом во внимание.
- *Генеральный директор обладает знаниями и властью для выбора альтернатив. У него нет потребности никого убеждать или идти на компромисс в своих решениях.* Это довольно наивный взгляд на лидерство и на то, как оно осуществляется. На самом деле, очень немногие руководители могут вести себя как диктаторы, а если и могут, то наверняка не очень долго. Для эффективного достижения намеченных целей, необходимо стремиться к консенсусу и общему согласию на всех уровнях организации. Факт выбора одного варианта означает, что кому-то станет лучше, кому-то – хуже (или им покажется, что это так), чем им было бы в ином случае; таким образом, в течение процесса реализации, компромиссы являются неизбежными.
- *После тщательного анализа можно четко определить, суммировать и презентовать стратегические решения; их не следует менять из-за того, что изменилась ситуация за пределами компании.* Это, вероятно, одно из самых больших и

распространенных заблуждений: невозможно полностью избежать неоднозначности, а игнорирование меняющихся условий конкуренции может быть фатальным. Одной из наиболее распространенных причин неудач компаний является отсутствие механизма обратной связи и каналов связи, которые предоставляют возможность принимающим решения лицам адаптироваться согласно изменяющимся обстоятельствам.

- *Реализация – это отдельный и четко выраженный этап, наступающий только после того, как была согласована стратегия.* Данное предположение является, возможно, отражением того факта, что стадии реализации стратегии всегда уделялось намного меньше внимания, чем более эффективным и волнующим этапам постановки целей и выбора стратегии. В реальной жизни ничего «просто так» не происходит, и важным элементом выработки стратегии является оценка обоснований различных направлений развития. Например, закрытие фабрики вполне может быть обоснованным, исходя из финансовых соображений, но фактический процесс реализации этого может иметь для компании далеко идущие и разрушительные последствия.

В начале 1960-х годов понятие «директивного планирования» было весьма популярным, и многие компании создавали отделы корпоративного стратегического планирования. Однако опыт показал, что попытка загнать стратегию корпорации в эти узкие рамки не является продуктивной. Основная проблема заключается в том, отдельные сотрудники становятся приверженными стратегическому плану, а не успеху компании; это происходит, если критерии качества работы выражаются в финансовых показателях, а погоня за благоприятными финансовыми отчетами является более важным, чем долгосрочные цели.

Стратегия, которая формируется в процессе реализации

В данном подходе в качестве исходной используется другая предпосылка, а именно: люди не всегда действуют в полной мере рационально и логично. Степень этой иррациональности стала предметом исследования, и общие выводы согласуются со здравым смыслом.

- Менеджеры могут оценивать только относительно небольшое число альтернатив.
- Менеджеры подходят субъективно к интерпретации данных – на самом деле, любой набор данных можно интерпретировать как некое количество обоснованных решений, и нет ничего удивительного в том, что менеджеры часто выбирают такую интерпретацию, которая подкрепляет их ранее сформированные взгляды.
- Менеджеры, как правило, склонны искать удовлетворительное решение, а не максимизацию прибыли.
- Организации состоят из коалиций заинтересованных групп. Реализация решений зависит от проведения переговоров и компромиссов между этими группами, что ведет к непредсказуемым результатам.

- При принятии решений менеджеры уделяют столько же внимания как вопросам, связанным с культурой компании и ее политикой, так и факторам, таким, как наличие ресурсов и влияния внешнего окружения.

В соответствии с данным подходом стратегия не планируется до наступления события, а развивается с течением времени в непредсказуемой форме, ввиду чего может показаться, что она практически лишена структуры. Поэтому существует возражение, что в корне несостоятельной является ссылка на причинно-следственную связь между анализом и выбором стратегии, а затем последующей ее реализацией.

Есть еще одна очень важная причина ограниченности объема информации при принятии решений: мир в действительности слишком сложный, чтобы его можно было понять человеческим разумом. Рациональность следует рассматривать в контексте того, что является возможным в реальном мире, а не того, что можно было бы сделать в идеальном мире. В тех случаях, когда невозможно учесть сложность реальной жизни, для описания рациональности используется термин — «ограниченная рациональность»; лицо, принимающее решения, является рациональным на основе имеющейся информации, но оно вполне осознает, что при определенных затратах можно получить больше информации. В экономике существует утверждение, что руководители действуют с целью получения максимальной прибыли, но увязать жестко максимизацию прибыли с ограниченной рациональностью невозможно. Это означает, что процесс принятия решений следует рассматривать под другим углом зрения, а термин «satisficing»⁷, то есть, принцип «разумной достаточности», был придуман для отражения того факта, что руководители собирают информацию и откладывают выбор направления действий до того момента, пока ожидаемые затраты, связанные с дальнейшей задержкой и сбором информации, не превысят потенциальные выгоды поиска лучшего варианта. Таким образом, вместо того, чтобы пытаться максимизировать прибыль, руководитель удовлетворяется тем, что более нельзя ничего получить от дальнейшего откладывания (принятия решения). Это помогает понять, почему лица, принимающие решения, так стремятся узнать, что же сказали финансовые гуру, а также постоянно ищут возможности осмысления реального мира. Для руководителей любая информация – это лучше, чем отсутствие информации, и для них не столь уж важен тот факт, что информация, на основании которой они действуют, не согласуется с общепринятыми положениями качественного научного исследования.

Другой подход к данной проблеме состоит в том, чтобы составить список вопросов, по которым у компании нет определенности и ясности, например, в отношении времени вывода на рынок нового продукта:

- как потребители воспримут качество;
- в какой степени удастся достичь контрольных показателей по производственным затратам;
- как будут реагировать конкуренты;
- когда на рынке появится товар-заменитель;

- какое влияние на сбыт окажет годичная отсрочка с выводом продукта на рынок;

Безусловно, можно собрать определенную информацию по таким вопросам, но она будет неполной и, вероятнее всего, недостоверной. В самом деле, часто случается, что вы не можете получить действительно важную информацию, и почти всегда приходится делать предположения и принимать многие вещи «на доверии».

Тем не менее, можно возразить, что изменчивость и сложность мира вовсе не означает, что руководители должны сидеть сложа руки и «ждать у моря погоды», и что проактивный подход запрещен. Аргументы в пользу такого проактивного (опережающего) подхода включают следующие тезисы, причем их порядок не столь важен.

- Несмотря на необходимость по прошествии времени делать корректировку корпоративных целей, компанией все же можно управлять согласно «генеральной линии» на основе общей миссии. Правление должно делать больше, чем просто реагировать на меняющиеся обстоятельства.
- Существует потребность эффективного распределения ресурсов; если это не делается, то ресурсы могут быть распределены случайным образом.
- Хотя приходится идти на компромиссы с группами интересов внутри организации, это в большей степени ограничение, чем препятствие для действия. Все равно необходимо принимать решения, и было бы глупо избегать этого просто из-за того, что людьми трудно управлять.
- Во многих случаях, приходится долго ждать, пока инвестиции начнут приносить плоды, поэтому определенная степень долгосрочности планирования является неизбежной.
- Принцип разумной достаточности (стратегия поиска и принятия удовлетворительного варианта) является, сам по себе, рациональным основанием для выбора, так как лучше принять обоснованное решение, опираясь на какую-то информацию, чем на отсутствие всякой информации, или же вообще игнорировать информацию.
- Попытка спланировать действия, по крайней мере, создает ясную основу для действий управленцев.

Поэтому, существует некое промежуточное положение между двумя крайностями — попытками спланировать все возможные ситуации и простым реагированием на события по мере их наступления.

Ресурсная стратегия

При этом подходе, главный акцент делается на внутренние ресурсы, доступные компании. Хотя в этом подходе не отрицается значение конкурентной внешней среды, основной предпосылкой является предположение о том, что стратегия, главным образом, занимается поиском конкурентного преимущества, а истоки конкурентного преимущества сосредоточены, по большей части, в ресурсах компании. При ресурсном подходе внимание направлено не столько на трудовых ресурсах и капитале, находящихся в распоряжении компании, сколько

на способе использования этих ресурсов. Успешная компания – это не просто пассивная система ресурсов, реагирующих на изменения конкурентной внешней среды, а больше компания, развивающая свои компетенции по использованию появляющейся выгодной возможности(ей), а также самостоятельно создающая эти возможности с помощью инновационного поведения.

При ресурсном подходе для различных видов ресурсов используются различные термины. Не слишком углубляясь в детали на данной стадии, скажем, что важно различать среди них следующие виды: **Ресурсы** включают в себя материальные ресурсы, человеческие ресурсы, финансовые ресурсы и интеллектуальные ресурсы. **Компетенции** развиваются посредством постоянного использования и интеграции ресурсов для выполнения (в том числе смежных) функций по заданному временному графику. **Ключевые компетенции** являются необходимыми для успешной деятельности компании. **Отличительные способности** – это компетенции, превышающие соответствующие способности конкурентов. Взятые вместе, они составляют **стратегические способности** компании.

Значение стратегических способностей в создании устойчивого конкурентного преимущества зависит от нескольких характеристик, включая следующие:

- *Дефицитность (Редкость)*: некоторые ресурсы и компетенции встречаются настолько редко, что только некоторые фирмы имеют доступ к ним. Возникает вопрос, каким образом компании приобретают такие ресурсы и компетенции, если они настолько дефицитны; очевидно, что на открытом рынке они стоили бы очень дорого.
- *Сложность*: компетенции подпитываются от многих связей между теми ресурсами и видами деятельности, которые практически невозможно идентифицировать и имитировать (скопировать).
- *Неопределенность причинь*: ввиду трудностей отслеживания причинно-следственных связей, причины достижения наивысших показателей продуктивности остаются неясными, даже посвященным сотрудникам внутри компании (инсайдерам).
- *Культура*: компетенции могут быть встроены в корпоративную культуру; их нельзя воспроизвести за пределами конкретной компании.

Основной проблемой ресурсного подхода является мистичность (таинственность), т.е. «секрет успеха окутан тайной». Может показаться, что ключевые компетенции такие редко встречаются и так трудно поддаются копированию, что устойчивое конкурентное преимущество является уникальным для каждой владеющей им компании. В этой связи, возникает вопрос, каким образом, прежде всего, возникает устойчивое конкурентное преимущество. Возможно дело в том, что успешные компании являются таковыми не обязательно потому, что кто-то обладает замечательным видением при разработке организационной структуры или стратегического соответствия (рынку). Вместо этого в компании обычно существует много мнений относительно способностей, которых требует та или иная

деятельность, и именно рынок, а не руководитель-провидец, обеспечивает наиболее эффективное сочетание. Можно возразить, что стратегические способности не конструируются, а устанавливаются рыночными силами, что согласуется с экономическим взглядом на стратегический успех, обсуждавшийся выше.

Это означает, что, по определению, из анализа деятельности успешной (или неуспешной) компании нельзя извлечь никакой выгоды. В настоящем учебном курсе такое мнение не поддерживается. Безусловно, многие вещи не поддаются полновесному объяснению. Но очень многое можно объяснить путем применения подходящих стратегических концепций и средств.

1.2.4 «Покладистые» («покорные») и «зловредные» («испорченные») проблемы Риттеля

Из предыдущих обсуждений должно стать понятным, что стратегическое планирование, или стратегия, является сложным предметом. Если представить себе стратегию как задачу, подлежащую решению, скажем, для отдельной компании, то становится очевидным, что это невероятно сложно; трудность состоит в том, что существует большая путаница относительно фактического значения слов «трудный» и «сложный (комплексный)». Например, одно время считали, что проблема эффективной экономической деятельности может быть решена с помощью достаточно мощной компьютерной программы, которая могла бы переработать все исходные требования и выдать возможные (достижимые) результаты, а также соответствующим образом распределить ресурсы. Плановики бывших советских экономик попали в эту ловушку; они считали, что если действовать, таким образом, в течение длительного времени, то это даст возможность планировать экономику. Ну а если основная предпосылка была совершенно ошибочной, то есть, планировать экономику или деятельность компании, с любой степенью точности, даже *в принципе* невозможно? Последствия этого значительные, поскольку, если представление о «безупречном плане» ошибочно в принципе, мы вступаем на совершенно другую концептуальную почву.

Перед тем как вы приступите к изучению остальной части данного раздела, необходимо сделать следующее предупреждение: Некоторые студенты считают эту дискуссию слишком отвлекенной и полагают, что она лишь определяет различие между «научными» и «не-научными» проблемами. Тем не менее, это не так, потому что различие существует между различными **видами** проблемы, независимо от того, определяются они как научные или нет. Обычно стратегические проблемы считаются трудными, потому что они сложные, но чрезмерный акцент на сложности становится явным, если проблемы классифицировать как «покладистые» и «зловредные» в смысле, используемом Риттелем⁸. В этой схеме «зловредный» означает намного больше, чем невероятно сложный. Например, возьмем «Последнюю теорему Ферма»; примерно в 1637 году математик Ферма написал, что у него есть доказательство теоремы о том, что не существует трех чисел, соответствующих определенной математической формуле.

$$x^n + y^n = z^n, \text{ где } n > 2$$

Проблема заключалась в том, что краткость формулировки теоремы, составленной Ферма на полях учебника, ограничивала возможность для разработки решения. Поиски доказательства занимали многих математиков в течение последующих трехсот лет, и только в 1993 году Эндрю Уайлс (Andrew Wiles) после многих лет напряженного труда нашел решение, используя весьма изощренные и абстрактные математические концепции. Нет сомнения в том, что Последняя теорема Ферма – это невероятно сложная задача, но взгляните на нее с точки зрения сформулированного Риттелем различия между «покладистым» и «зловредным», показанного в таблице 1.1.

Таблица 1.1 «Покладистые» и «зловредные проблемы»

Свойство	«Покладистые»	«Зловредные»
1 Возможность формулирования проблемы	Может быть записана	Окончательная формулировка отсутствует (нет однозначной формулировки)
2 Соотношение между проблемой и решением	Может быть сформулирована независимо от решения	Понять проблему – значит разрешить ее
3 Проверимость	Либо правильно, либо ошибочно	Хорошие или плохие решения в сравнении друг с другом
4 Законченность	Четкое решение	Нет ясного завершения и нет очевидной проверки (испытания)
5 Отслеживание	Можно использовать поддающийся учету перечень операций (действий)	Нет исчерпывающего перечня операций, поддающегося учету
6 Уровень анализа	Можно определить корень проблемы (коренную причину, «зри в корень»)	Нет уверенности, проблема это или симптом (ее проявление)
7 Воспроизводимость	Может быть проверено снова, как в лаборатории	Только одна попытка: возможность проб и ошибок отсутствует
8 Повторяемость	Может происходить часто	Уникальна

Является ли Последняя теорема Ферма «покладистой» или «зловредной» проблемой? Нижеследующая классификация говорит о том, что это целиком и полностью «покладистая» проблема, несмотря на большую степень ее сложности. Вы можете не согласиться с некоторыми отдельными классификациями, но маловероятно, чтобы более двух категорий могли бы быть однозначно классифицированы как «зловредные».

Классификация Последней теоремы Ферма как «покладистой» (П) или «зловредной» (З)

- | | |
|---|---|
| 1 Последняя теорема Ферма может однозначно считаться решенной, и в действительности ее довольно просто понять. | П |
| 2 Тот факт, что понадобилось более 350 лет, чтобы найти решение, является показательным в том плане, что данная проблема (задача) может быть сформулирована независимо от решения. | П |
| 3 Возможность частичного решения теоремы отсутствует: она либо правильная, либо нет. | П |
| 4 Хотя решение Уайлса понятно только очень подготовленному математику, оно понятно в том плане, что доказательство принято как последнее слово. | П |
| 5 Теорема была решена с использованием набора математических инструментов. Возможно, что ее можно было бы решить по-другому, так как многие математические задачи имеют более одного решения. | П |
| 6 Коренная причина проблемы – это трудность разработки общего доказательства, которое работало бы для всех случаев. | П |
| 7 Не имеет значения, сколько раз предпринимается попытка найти решение с помощью арифметики, общий вывод будет один и тот же: для любого показателя степени, больше двух, решения нет. | П |
| 8 Проблема (задача) является уникальной, но ситуация возникает в различных условиях. | П |

Когда предпринимается попытка классифицировать стратегическое планирование, выясняется, что существует ясное различие между математическими задачами и стратегическими проблемами.

- 1 Сформулировать проблему оказывается трудно не только из-за ее сложности, но также и потому, что одну и ту же информацию можно интерпретировать по-разному. 3
- 2 Процесс формулирования и понимания проблемы (задачи) в значительной степени облегчает ее решение. Частично это объясняется тем, что стратегические вопросы имеют множество измерений. 3
- 3 Научный подход неприменим к проверке решений (см. ниже). 3
- 4 Неясно, где проблема заканчивается, ввиду динамических свойств реального мира. Невозможно даже представить себе временной интервал, в течение которого предложенное решение будет иметь силу. 3
- 5 Существует много методов, которые можно применять, но нет единого мнения о том, какой из этих методов наиболее эффективен и при каких обстоятельствах. Это определяется управленческими концепциями, которые регулярно сменяют друг друга. 3
- 6 Причина обычно неясна, а симптомы часто путают с проблемами; например, снижение доли рынка может быть симптомом размывания конкурентного преимущества. 3
- 7 Возможности обычно предоставляются только однажды, и вернуться назад во времени и сделать вторую попытку невозможно. 3
- 8 Каждая деловая проблема является уникальной, хотя у нее могут быть общие характеристики с другими ситуациями. 3

Хотя можно обсуждать степень, в какой та или иная ситуация может быть классифицирована как «покладистая» или «зловредная», нет сомнений в том, что стратегическое планирование однозначно представляет собой «зловредную» проблему. Менеджеры, вероятно, чувствуют, что они разбираются в стратегических проблемах лучше, чем в Последней теореме Ферма, и никогда даже отдаленно не поймут решение Теоремы; на самом деле, однако, нет никакого смысла сравнивать два вида проблем, так как они по своей природе совершенно разные.

Например, рассмотрим ситуацию с компанией, теряющей долю рынка. В чем основная причина этого? Различные виды аргументации и решения, которые могут предлагаться различными менеджерами, приводится ниже:

	Аргументация	Решение
Менеджер по маркетингу	Продукт уже существенно не отличается от продуктов конкурентов (нет дифференциации), так что потребители больше не хотят платить назначенную нами цену	Снизить цену
Заведующий производством	Отдел маркетинга не предупреждает нас должным образом для своевременного выполнения заказов	Улучшить коммуникационные связи между отделами
НИОКР менеджер	За последние несколько лет на исследования выделялось слишком мало средств, в то время как конкуренты совершенствовали свою продукцию.	Выделять больше средств на НИОКР
Финансовый директор	Ввиду снижающейся рентабельности приходилось экономить, и было принято решение сократить расходы на НИОКР, вместо того, чтобы попытаться урезать бюджет по всем направлениям	Перераспределить ресурсы
Бухгалтер	Мы могли бы получить средства, если бы финансировали инвестиции путем заимствований, а не из нераспределенной прибыли, которая в значительной мере нивелирована	Взять кредит в банке
Специалист по стратегии	Снижающаяся доля рынка – это симптом более глубокой проблемы, состоящей в том, что менеджмент компании является реактивным (меры принимаются после того, как события произошли) и неструктурированным	Менеджмент компании является и проблемой, и решением

Это обсуждение, различные вариации которого снова и снова происходят в реальной жизни, затрагивает все восемь свойств, описанных Риттелем. Договоренности о формулировании проблемы не существует (1). Каждая формулировка предполагает свое решение: снизить цену, повысить финансирование НИОКР, занять деньги и т.д.; но если прав специалист по стратегии, то понимание проблемы является ее решением (2). Ни одно из предлагаемых решений не дает полный ответ (3). Невозможно проверить, какая стратегия будет решением данной проблемы (4). Не существует соглашения о том, как проблема может быть решена (5). Специалист по стратегии утверждает, что проблема – это симптом (6). Существует только одна попытка для исправления ситуации перед тем, как компания обанкротится (7). Стечение обстоятельств, с которым имеет дело компания, является уникальным (8).

Ранее было отмечено, что среди руководителей компаний или ученых нет единства относительно определения стратегии. Это неудивительно, если учесть труднопознаваемую природу многих проблем бизнеса.

1.2.5 Происхождение стратегии и тактики

Слово «стратегия» происходит от греческого слова *strategos*, что означает «военачальник», «полководец»: *stratos* – «войско», и *agein* – «вести», «веду». Некоторые словари определяют стратегию как планирование и осуществление военных кампаний; значение слова расширилось, и оно стало употребляться в повседневной речи для обозначения действий, в которых используются разработка и реализация планов, например, в играх и бизнесе. Поэтому в словосочетании «стратегическое планирование» употребление термина «планирование» является тавтологией, ведь это значение уже заложено в концепции стратегии. Несмотря на тавтологию, это словосочетание вошло в обиход, в особенности в школах бизнеса и в литературе, описывающей стратегическую деятельность в бизнесе. Учитывая происхождение термина «стратегия», неудивительно, что многие идеи военной стратегии были перенесены на деловую стратегию; к ним относятся постановка целей, определение сильных и слабых сторон, должная организация ресурсов, а также оценка результатов.

Понятие тактики тесно связано со стратегией. И вновь значение слова можно прояснить на основе греческих корней: *taktikos* – «относящийся к построению войск», *taktos* – «строй», «расположение». Военное значение слова означает науку маневрирования в присутствии вражеских войск. Таким образом, в военном контексте (значении) стратегия определяет, что следует сделать, а тактика – как следует достигать отдельных целей.

Попытка перенесения подобных военных идей в бизнес привела к некоторой путанице. Главная причина этого заключается в том, что ведение бизнеса не вполне равнозначно ведению войны, хотя в этом плане существует большое сходство, например, в отношении конкурентной внешней среды. Рисунок 1.1 ни в коем случае не является определяющим, но дает представление о разнице между военной и деловой стратегией.

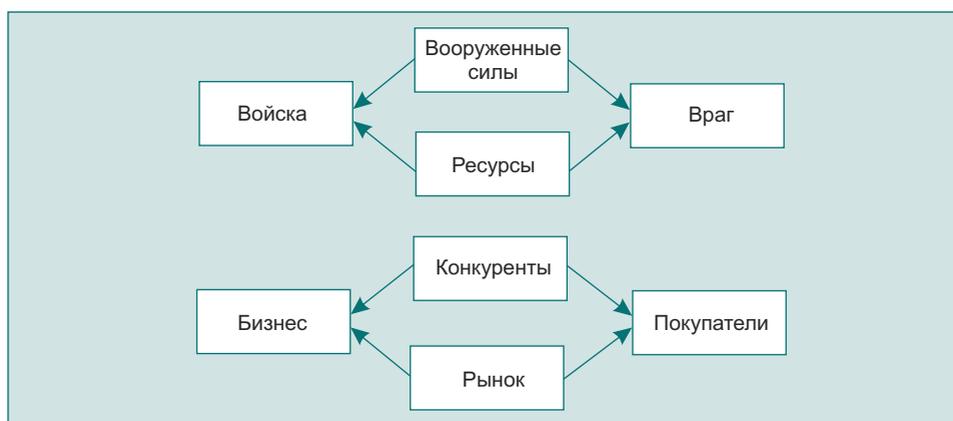


Рисунок 1.1 Деловая и военная стратегия

Первоочередная задача военной стратегии – победить врага, и это достигается прямой атакой на силы врага или уничтожением вражеских

ресурсов. В бизнесе, однако, целью является побудить людей купить продукты компании и тем самым получить прибыль. Компания не атакует конкурентов в прямом смысле, убивая их торговый персонал и сжигая их фабрики. Путь к успеху прокладывается с помощью такой деятельности, как захват доли рынка и контроль над расходами. Это может привести к ослаблению конкурентов, но их уничтожение не является непременным условием успеха; конкуренция на самом деле никуда не уходит, а менеджер, считающий, что устранение главного конкурента приведет к автоматическому получению прибыли, не понимает сущности рынка. Всегда существует возможность появления новых конкурентов.

На практике различие между стратегией и тактикой не так ярко выражено в деловом контексте, и термин «стратегия» обычно применяется в отношении любых действий с долгосрочными последствиями. Лица, принимающие решения, обычно считают, что они формулируют стратегию для достижения целей, которые определяются на более высоком уровне. Таким образом, в бизнесе стратегическое планирование означает сочетание стратегических и тактических решений; попытки выявить различие между ними будут, вероятно, беспредметными. Поскольку существует неточность терминологии, а ввиду характера данной деятельности для описания процесса используются различные термины, например, стратегический менеджмент, деловая стратегия, политика бизнеса, корпоративное планирование и долгосрочное планирование.

1.2.6 Стратегия и научный подход

Общественные науки занимаются анализом и объяснением поведения человека в сферах экономики, поведенческих отношений, социального взаимодействия и так далее. Бизнес-дисциплины занимаются в основном применением методов общественных наук к управлению компаниями. Например, идея экономии за счет увеличения масштаба производства берет свое начало из экономических теорий, относящихся к сочетанию факторов производства; ее много раз проверяли эмпирическим методом. Хорошо известно, что экономия от масштаба может привести к снижению средних издержек, возможно, до определенной точки, за пределами которой снижения уже не происходит. Но теория, составляющая основу экономии за счет масштаба, требует уточнения в каждой конкретной ситуации и не всегда приводит к сокращению существенных средних издержек даже в тех отраслях, где такой вид экономии существует. Это происходит из-за различий краткосрочных и долгосрочных поправок в зависимости от уровней выпуска продукции; экономия от масштаба будет наблюдаться только в тех фирмах, которые внесли «долгосрочные» поправки для входящих затрат. В результате необходимо взять данные по некоторому набору фирм для проведения статистического анализа, так как при любом размере фирмы весьма вероятно наличие определенного диапазона стоимости единицы продукции; статистический анализ учитывает случайные отклонения базовой зависимости между размером компании и удельной стоимостью.

Те, кто ранее изучал или принимал участие в научном исследовании, узнают в описании методов оценки экономии от масштаба элементы так называемого научного метода: теория развивается на основе идей, описывающих расходы, гипотеза появляется из теории (то что-то, что можно испытать/протестировать), данные собираются, подвергаются необходимому анализу, и гипотеза либо подтверждается, либо отвергается. Этот строгий подход апеллирует к упорядоченности и рационализму и обычно применяется как характеристика научности предмета. Дисциплины часто (явно или неявно) ранжируются согласно степени своей «научности», в зависимости того, применяется ли научный метод. Согласно данному критерию, физика принадлежит к числу ведущих наук, в то время как общественные науки являются одними из самых «ненаучных», но все же более научными, чем искусство; среди общественных наук экономика обычно считается наиболее научной дисциплиной. При этом важно отдавать себе отчет в том, что философы науки не имеют единого мнения относительно того, что же такое научный метод. Вряд ли необходимо вдаваться здесь в детали, но краткий набросок основных идей дает представление о том, как развивалось само научное мышление.

Наиболее известная точка зрения, отстаиваемая философом Карлом Поппером (Karl Popper), состоит в том, что гипотезы или теории всегда могут быть фальсифицированы; проверить теорию невозможно, так как всегда существует возможность ее фальсификации. Но проблема, что подобным же образом, невозможно и фальсифицировать теорию, потому что и обратное заключение также верно. Другими словами, невозможно найти определенный ответ на основании имеющихся доказательств. Более широкое суждение, связываемое с Калакосом (Kalakos), заключается в том, что важна не проверка отдельных теорий, а общая программа исследований; индивидуальные проекты имеют значение только в контексте программы, а такого явления, как фальсификация, не существует. И наконец, противоположное мнение было высказано Фейерабендом (Feuerabend); оно сводится к тому, что научный метод чрезвычайно ограничен и что главные открытия были сделаны не в результате следования этому методу. На самом деле согласно этому мнению, открытия являются в значительно большей степени результатом латерального (широкого, нестандартного) мышления и счастливых случайностей, а затем этим открытиям придается должная респектабельность путем структурирования в научном стиле. Томас Кун (Thomas Kuhn) указывал, что превалирующая форма мысли (или научная парадигма), определяет то, что считается наукой, и сама парадигма с течением времени подвержена изменениям. Научная парадигма о том, что Земля плоская и что Солнце вращается вокруг нее, была опровергнута только после продолжительной полемики; аналогичным образом, научный подход, описанный выше, является только парадигмой мысли, и он не применяется неукоснительно даже в физике, где существует значительная доля гипотетических размышлений.

Интуитивно кажется привлекательным применить научный метод к разработке стратегии и, следуя тому же подходу, который использовался для оценки метода экономии от масштаба производства, определить критерии

эффективности, которые могут быть применены к различным обстоятельствам. Но при попытке применить научный метод к вопросу о том, какой курс (образ) действий наиболее вероятно приведет к успеху компании, мы сталкиваемся с несколькими трудноразрешимыми проблемами.

- Как уже указывалось выше, существуют различные взгляды на то, чем же является стратегическое планирование; например, многие исследования были посвящены попыткам измерить влияние систем планирования на показатели успешности компаний, однако системы планирования и стратегическое планирование – далеко не тождественные понятия.
- Виды компаний, внешняя среда, в которой они работают, а также проблемы, с которыми они сталкиваются, настолько многообразны, что весьма трудно очертить элементы подобия между компаниями и ситуациями. Другими словами, огромен спектр переменных величин, которые пришлось бы контролировать.
- Между переменными величинами может существовать значительное взаимодействие; например, экономия от масштаба может произойти при определенных обстоятельствах, а использование самого по себе размера компании как индикатора потенциальной экономии за счет масштаба может оказаться неверным подходом. Эта ситуация может быть также пояснена по-другому, а именно: компания в своей совокупности – это нечто большее, чем сумма ее отдельных составляющих, и чрезмерное акцентирование внимания на разложении (разделении на составляющие) функций и характеристик может «смазать» общую картину.
- Компании и рынки, на которых они работают, изменяются с течением времени, и, с учетом неизбежных разрывов во времени между действиями и результатами, становится невозможным отделить причину от следствия. Другими словами, нельзя с уверенностью сказать, что компания преуспела благодаря принятию правильных решений или же в силу благоприятного течения обстоятельств. Можно легко угодить в ловушку *post hoc, ergo propter hoc* (лат. «вследствие этого»), т.е. иллюзорного логического вывода о том, что если событие произошло *после* чего-то, то оно произошло *вследствие* этого события.
- Негативная («зловредная») природа многих проблем бизнеса означает, невозможно применить научный подход (проверяемость, воспроизводимость, повторяемость).

Итак, при попытке что-то узнать о реальном мире существует два уровня проблем. Первый - научный метод, который не может обеспечить определенный ответ; в лучшем случае это строгий подход, с помощью которого идентифицируются необходимые шаги в исследовании. На втором уровне, имеющиеся в реальной жизни данные не дают возможности проверить гипотезы о стратегии.

Проблема отслеживания большого количества взаимодействующих переменных, подверженных задержкам (логическим разрывам), не является уникальной при анализе стратегического планирования; исследование образования — это другой пример, в котором, как известно, очень трудно

измерить студенческие, преподавательские и общественные характеристики, а эффекты взаимодействия между преподавателями и студентами, вероятно, будут иметь важное значение. Исследователи должны сделать выбор между двумя подходами к изучению образования: сконцентрироваться на относительно небольшом числе учреждений для глубокого изучения или провести крупномасштабные опросы (исследования) во многих учреждениях. При крупномасштабном исследовании невозможно учесть столько переменных величин, как при углубленном исследовании, возможны также пропуски потенциально важных составляющих; к тому же составляющие, включенные в исследование, могут быть не столько важными, сколько наиболее простыми для измерения. Тем не менее, результаты, полученные при крупномасштабном исследовании, будут, весьма вероятно, общеприменимыми; в то время как небольшое исследование может учесть намного больше переменных величин, но результаты нельзя обобщить, так как они могут быть специфическими для изучаемых ситуаций для анализа. Таким образом, существуют плюсы и минусы, относящиеся как к крупномасштабным, так и углубленным исследованиям.

Исследования стратегии относятся в подавляющем большинстве к углубленным исследованиям; это означает, что любая рекомендация относительно стратегии из «лучшего практического опыта» обычно подтверждается ссылкой на относительно немногочисленные примеры. Для литературы по стратегии характерно, что она обильно снабжена занимательными историями, а данные, поддерживающие гипотезы, предстают в форме явления, иногда называемого *случайным эмпиризмом*. Но если научное доказательство в пользу различных вариантов стратегии отсутствует, как же получается, что за свои советы компаниям эксперты по стратегии требуют высокие гонорары? В определенной степени в консультациях по стратегическим вопросам присутствует элемент моды. Нет сомнения, что эксперты предлагали различные рекомендации по стратегическим подходам: что взаимосвязанность (стабильность поставок является ключевым вопросом; что стремление к высокому качеству само по себе — основной фактор успеха; что диверсификация — это важный аспект роста компании; что успех компании зависит от идентификации и использования основных компетенций; что интернационализация является двигателем роста; что прочная база на местном (родном) рынке является предварительным условием для международного успеха. Для человека с научной подготовкой может показаться странным, что столько доверия получают рекомендации, лишённые эмпирической обоснованности. С другой стороны, менеджеры указывают на то, что им приходится работать в такой внешней среде, в которой научный подход неприменим, что подход, основанный на отдельных примерах или притчах — лучше, чем совсем ничего, и что приходится применять то, что мы знаем наверняка, чтобы привнести рациональность в процесс принятия решений.

Одна из самых известных попыток определить характеристики компании, ведущие к стратегическому успеху, содержится в книге «*В поисках совершенства*».⁹ Поиск авторами критериев выдающихся компаний был основан на

неслучайной выборке 43 компаний США, отвечающих строгим рыночным условиям успеха; эти условия включали три показателя роста и долговременного – на протяжении более 20 лет – создания стоимости (капитала), три показателя доходности на капитал и объем продаж, а также мнение экспертов отрасли касательно достижений компании в сфере инноваций. Имея в своем распоряжении определенные ресурсы, авторы смогли подробно опросить 21 компанию, а в отношении остальных компаний – провести менее углубленное изучение. С помощью данного исследования было сформулировано восемь критериев, характеризующих выдающиеся, инновационные компании. Не углубляясь в детальное исследование этих критериев, авторы отмечают, что «большинство из этих восьми качеств не вызывает удивление». Они также подтверждают, что эти восемь критериев не были характерны в одинаковой степени для всех изученных компаний; однако авторы подчеркивают, что эти критерии преобладали в каждой компании и что у всех этих компаний были очевидные общие качества. Это как бы утверждение, которое мы должны просто принять на веру. Речь здесь идет не о критике данного исследования, а о том, что оно наглядно показывает, как трудно что-либо выяснить из опыта реально существующих компаний.

Авторы признают также, что они не могут гарантировать, что эти фирмы останутся в категории выдающихся, но утверждают, что эти компании смогут противостоять неблагоприятным факторам лучше, чем другие, не имеющие данных качеств. Это приводит нас к проблеме логичности задачи при интерпретации результатов исследования: компании были охарактеризованы как выдающиеся на том основании, что они были хорошими игроками на рынке, а также имели хороший инновационный послужной список; если сформулировать данный вывод по-другому, то можно сказать, что успешные компании имеют больше шансов преуспевать и в будущем, причем выявленные в ходе исследования качества, могут способствовать будущему успеху лишь в малой степени. Действительно, довольно странно выглядит тот факт, что *все* выдающиеся компании проявили эти качества; здесь явно существует опасность того, что компании были определены как выдающиеся, в первую очередь, на основании этих самых качеств, так как исследователи были заняты поиском именно их. Поскольку условия ведения бизнеса постоянно изменяются, то довольно трудно опровергнуть или подтвердить утверждение авторов о непрерывности успеха; нет сомнения в том, что судьба 43 компаний, ставших объектом исследования, была различной. Компания Wang Laboratories потерпела неудачу, так же как и Digital Equipment, а рыночная доля General Motors в США снизилась с 55 до 25 процентов, в 1991 году компания потерпела убытки 4 миллиарда долларов; с другой стороны, такие компании, как Disney Productions, по-прежнему оставались весьма успешными. Но это еще не вся история, так как для компании Disney оказалось крайне сложно перенести свой опыт успешной работы в США на французскую почву; непростая история Euro Disney обсуждается в приложении «Заключительный практический экзамен № 2».

Здесь возникает важный вопрос о том, лучше ли работали эти компании как группа, а также будут ли они продолжать работать лучше, чем компании,

не проявляющие превосходных качеств; это могло бы стать предметом другого исследовательского проекта. В целом складывается впечатление, что исследование не выявило всех качеств успешных компаний; мы также не можем быть уверены, что важнее других те из них, которые были определены. Например, вполне может быть так, что развитие этих компаний после 1982 г можно объяснить на основе изменений конкурентных условий; возможно также, что степень конкурентного преимущества, присущая этим компаниям в силу выявленных качеств, имела лишь небольшое значение для их эффективной деятельности.

Попытка выяснить имеют ли процессы выработки стратегии – по сравнению с другими характеристиками компании – более важное значение для ее деятельности, была предпринята Холлом и Бэнбери (Hall, Banbury).¹⁰ Они провели крупномасштабное исследование, в ходе которого были получены ответы от более 300 компаний; данная работа интересна тем, что проливает свет на проблемы, связанные с проведением исследований в данной сфере, а не в связи с самими полученными статистическими данными (по поводу которых были сделаны оговорки в отношении ограниченности исследования). Данное исследование, главным образом, было направлено не на изучение самой стратегии, а на выяснение, следовали ли компании определенной стратегии; например, был сделан вывод о том, что разделение на рациональный и поэтапный (ситуационный) подходы является слишком простым, и одновременно бесполезным. По мнению авторов, важным является накопление с течением времени стратегических навыков, или развитие способности в реализации процесса разработки стратегии; это, безусловно, субъективная переменная величина, открытая для интерпретации на основании информации, полученной от респондентов. Авторы указали, что одна из переменных величин, которую нельзя использовать как показатель производительности, – это текущая рентабельность, ввиду эффекта запаздывания. Это значит, что необходимо использовать такие показатели, как разработка новой продукции, инновации, социальная ответственность и рост, которые также являются субъективными факторами и, в отдельных случаях, могут быть неактуальными. В целом было установлено, что способность к стратегическому процессу оказывает решающее влияние: чем сильнее фирмы — объекты исследования — развивали компетенции в различных способах разработки стратегии, тем выше была их эффективность и производительность. Однако авторы выдвигают назидательный тезис, делающий невозможным извлечение конкретных уроков из их исследования: причина и следствие могут меняться местами, то есть вполне может быть, что успешные компании внедряют процессы, согласующиеся с развитием способности к стратегическому процессу. Это проблема становится особенно явной, когда берется одновременно отсчет показателей компаний, и нет возможности отследить изменения разработки стратегии и показателей производительности. Таким образом, даже великолепно организованное исследование, в результате которого были получены статистически значимые данные, может содержать просто описание того, каким является мир.

Главная проблема при попытке увязать причину и следствие состоит в том, что при разработке стратегии учитывается также и поведение конкурентов. Решения принимаются не только в условиях непредсказуемого развития событий, таких как рост рынка и цикл деловой активности; при их принятии приходится учитывать противоборство других компаний, каждая из которых стремится к достижению конкурентного преимущества. Если компания способна выполнить анализ рыночных условий, то, само собой разумеется, и другие компании могут сделать так же, и в их распоряжении вполне может оказаться точно такая же информация. В этом случае стратегические решения могут превратиться в подобие игры на отгадывание, в которой менеджеры пытаются предугадать действия конкурентов вместо того, чтобы проанализировать варианты, вытекающие из финансовой и экономической оценки. В результате тщательно продуманная и сложная стратегия, основанная на последних достижениях мыслителей в деловых дисциплинах, может привести к неудаче, поскольку основной конкурент предпринял какие-то совершенно неожиданные действия. Другой взгляд на это состоит в том, что стратегия занимается **непознаваемым**, а также **непредсказуемым**.

Данное описание ни в коей мере не является полным обзором проведенных в данной области исследований или продолжающейся программы исследований. Но с его помощью можно наглядно показать неоднозначную природу исследований в области стратегии, а также причину, почему эти исследования имеют не слишком большое значение для менеджеров-практиков: практически невозможно доказать или опровергнуть ни одну из гипотез, относящихся к разработке стратегических решений. Вы можете спросить: «Как же получается, что, несмотря на все это, кто-то еще проводит потенциально неблагодарную научную работу, исследуя эту дисциплину?» В научном мире тот факт, что нечто является сложным, вовсе не означает, что не стоит пытаться узнать, как устроен мир; по крайней мере, понимание трудности проверки гипотез дает менеджерам точку отсчета, отталкиваясь от которой, они могут оценивать ничем не подтвержденные заявления бизнес-гуру, запрашивающих весьма высокие гонорары за возвеличивание банальных истин.

Далеко не все понимают, насколько недооценка научного подхода влияет на рутинные обсуждения и решения. Например, Совет директоров крупной компании заказал услуги всемирно известного бизнес-гуру с тем, чтобы он проконсультировал Совет по поводу назначения нового генерального директора. Рекомендация гуру сводилась к тому, что главной чертой нового генерального директора должна быть решительность, потому что предыдущий директор допустил определенное «размывание» нацеленности/концентрации (стратегии) компании. Итак, в данном случае гипотеза, послужившая основанием для данного совета, состоит в том, что между решительностью и успешной деятельностью компании существует причинно-следственная связь. Ниже показана последовательность действий, которые можно было бы предпринять для установления истинности (или же ложности) этого утверждения.

Начнем с формулировки вопроса для исследования	<i>Приводит ли решительный генеральный директор свою компанию к успеху?</i>
Является ли правильным обратное утверждение?	<i>Нерешительный генеральный директор ведет свою компанию к неудаче.</i>
Поскольку это не обязательно так, уточните это высказывание.	<i>Решительный генеральный директор приводит к большему успеху, чем нерешительный.</i>
Это звучит слишком предопределенно: уточните еще	<i>У решительного генерального директора вероятность успеха выше, чем у нерешительного.</i>
Однако условия необходимо контролировать	<i>У решительного генерального директора вероятность успеха выше, чем у нерешительного, при прочих равных условиях.</i>
Это проверяемая гипотеза?	<i>Необходимо измерить переменные величины</i>
Определите термины	<i>Решительный; нерешительный; успех; все другие аспекты</i>
Как достичь того, что все остальные условия – равные?	<i>Собирайте массивы данных</i>
Каково направление причинной связи?	<i>Могло быть так, что лидеры выглядят решительными благодаря успеху</i>
Рассмотрите функциональную зависимость	<i>Успех = f(решительность, цена, конкуренты, первопроходец и т.д.)</i>
Ритгел (Rittel)	<i>Это может быть «зловредная» проблема, не поддающаяся данному виду анализа</i>
«Доказать» можно все, в зависимости от используемых доказательств	<i>Выберите переменные величины, методы измерения, спецификации (характеристики, условия), (временные) задержки, статистические методы и т.д.</i>

После проведения анализа, упорядоченного выше, становится очевидным, что первоначальное утверждение – не более чем декларация, которое поддается системному доказательству. На самом деле использование каких-либо элементов данного анализа для уточнения формулировки вопроса, вероятно, является достаточным для демонстрации слабости используемого аргумента. Например, директор мог бы спросить гуру: «Не могли бы Вы уточнить свою терминологию?», или «Какова причинная связь?» Основной выгодой от понимания научного подхода является возможность задавать правильные вопросы.

Но это еще не конец истории. Совет эксперта был обусловлен недостаточной концентрацией организации; значит ли это, что реальная причинная связь состоит в том, что решительность ведет к повышенной организованности и, следовательно, к успеху? У нас теперь не один, а два вопроса для исследований, в то время как связь между решительностью и успехом становится все более неуловимой. Это пример качества № 6 по Ритгелю – мы испытываем трудности с идентификацией коренной причины. Такой анализ помогает понять, почему обсуждение стратегических вопросов

часто выглядит бессистемным; например, существуют и используются непризнанные гипотезы и неуточненные (неопределенные) термины.

1.2.7 Стратегическое планирование и стратегическое мышление

Мы пока что узнали, что стратегическое планирование – это сложный процесс, что у него много определений, что существует как минимум три различных подхода к стратегии, что у стратегии есть характеристики «зловредной» проблемы, что к стратегии нельзя применить научный метод. К этому времени вы, вероятно, могли подумать, что мы не в состоянии точно сказать, что же такое стратегическое планирование; но еще не все потеряно. На самом деле мы уже вплотную подошли к полезному определению стратегического мышления.

Оно вытекает из обсуждения в разделе 1.2.2, когда мы говорили о том, что функциональные специалисты имеют обыкновение рассматривать вопросы бизнеса «со своей колокольни» («точка зрения определяется точкой сидения» — прим. перев.). Обратимся к ситуации с выводом на рынок нового продукта. Для менеджера – специалиста по организационному поведению — вывод на рынок нового продукта означает внутрикорпоративные изменения и руководство ими; для специалиста по маркетингу – это исследование возможностей рынка и поведения потребителей; экономист озабочен вопросом о своевременности инвестирования в расширение; для бухгалтера это означает анализ безубыточности; для финансиста – дисконтированные денежные потоки и норма (ставка) доходности (капиталовложений); для руководителя проекта – создание баланса времени, издержек и качества. Поэтому для того, чтобы наглядно представить себе последствия вывода нового продукта на рынок для компании, необходимо провести объединение (синтез) бизнес-дисциплин.

Ситуация становится еще более сложной, если принять во внимание, что когда связанные с бизнесом проблемы называют зловредными, это, как правило, означает, что они сформулированы довольно расплывчато, и далеко не всегда ясно, в чем же проблема состоит; кроме того, никогда нет уверенности, было ли в конце концов найдено удовлетворительное решение. Компания может встать на путь изменений по различным причинам; на одном уровне это может происходить ввиду того, что вывод на рынок нового продукта может показаться хорошей идеей, в то время как на другом уровне компания находится на такой стадии, когда ей потребуется диверсифицировать ассортимент своей продукции, потому что выпускаемые ею продукты приближаются к завершению своего жизненного цикла. Кроме того, конкурентная внешняя среда является динамичным и постоянно меняющимся; в результате, вчерашние ответы компании на вызовы могут отстать от сегодняшней реакции конкурентов. Это означает, что компании должны уметь очень профессионально оценивать ситуацию, чтобы иметь возможность выбирать среди многих конкурентных направлений развития.

Таким образом, на данной стадии мы выявили два навыка, которые являются базовыми для стратегического мышления: синтез и оценка. Эти два навыка можно представить в графическом виде, как на рисунке 1.2.

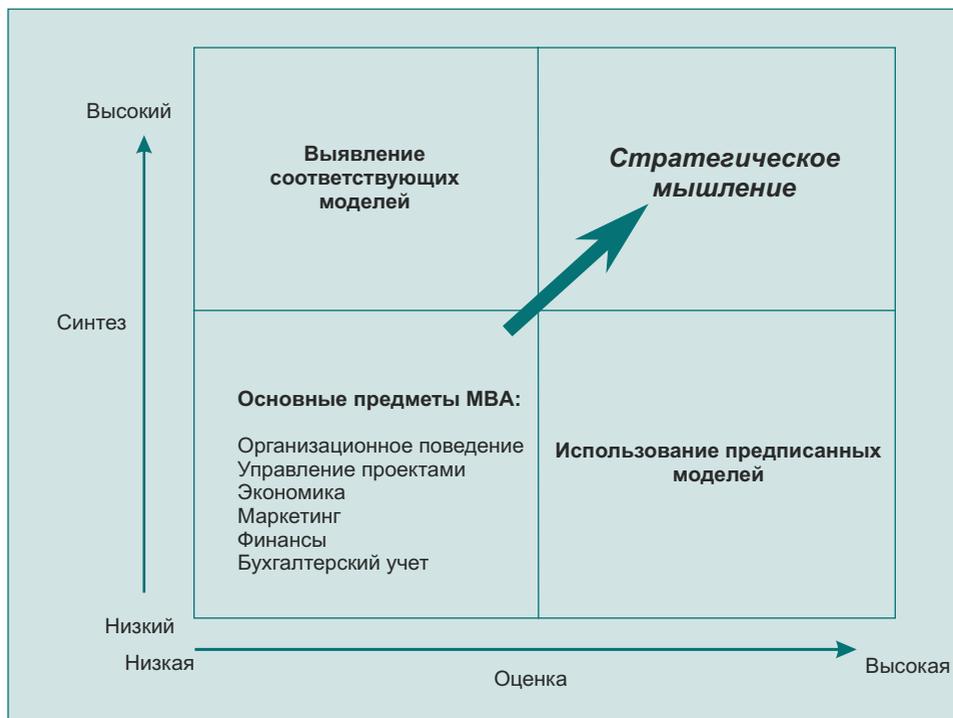


Рисунок 1.2 Стратегическое мышление

В нижнем левом углу схемы показана способность отраслевых (профильных, функциональных) специалистов синтезировать и оценивать в рамках своей специальности. Трудность состоит в том, что стратегическую проблему нельзя решить применением только одной бизнес-дисциплины. Задача специалиста по стратегии – совместить эти дисциплины (продвигаясь вверх вдоль вертикальной оси) и определить соответствующие модели для применения в конкретной ситуации. Вот почему перед тем, как приступить к изучению стратегического планирования, необходимо иметь хороший уровень знаний основных (базовых) бизнес-дисциплин.

Специалист по стратегии должен затем взвесить «за и против» возможных курсов действий (стратегий) и прийти к взвешенному решению (двигаясь вдоль горизонтальной оси). Таким образом, специалист по стратегии должен мыслить более широко и глубоко, чем каждый функциональный специалист по отдельности. Это весьма сложная работа, и совершенно очевидно без практики вы никогда не попадете в прямоугольник в верхнем правом углу. Данный курс обеспечивает структурную основу, в которой можно синтезировать указанные дисциплины и развить навыки оценки.

1.3 Процесс разработки стратегии и принятия решений

Стратегические решения являются по своей природе сложными и включают много неопределенных элементов. Выбор курса действий (стратегии) зависит от наличия и толкования информации, анализа, интуиции, эмоциональности, понимания политических факторов и многого другого. Разные люди и группы выделяют различные аспекты, и поскольку поиск стратегического решения представляет собой движение в неизвестность, правильного курса (образа) действий не существует; все, что можно сделать, – это истолковать текущую ситуацию, сформулировать какие-то ожидания касательно будущего и действовать сообразно собственным взглядам на риск и вероятному развитию событий. Обычно вполне вероятно, что выбор будет сделан пользу неправильного курса действий, и в этом плане понимание стратегического процесса может иметь реальные выгоды, так как оно помогает избежать катастрофического направления курса. Следует с самого начала подчеркнуть, наивность предположения о возможности разработки стратегических решений механистическим образом, в котором оптимальный образ действий определялся бы исключительно на основе аналитического исследования. С другой стороны, пораженчеством было бы полагать, что стратегическое планирование не поддается структурированному анализу.

1.3.1 Динамика стратегии

С самого начала важно подчеркнуть, что невозможно проанализировать и решить стратегические проблемы, чтобы потом не вспоминать о них — в той или иной степени. В реальной жизни никогда не бывает, чтобы принятие стратегических решений разрешило все проблемы. Это объясняется тем, что внешняя среда, внутри которого компания ведет конкурентную деятельность, постоянно изменяется; продукты продвигаются по жизненному циклу; на рынок выходят новые компании; изменяются предпочтения потребителей; меняется государственное регулирование; масштабные политические события меняют рынки как внутри стран, так и на глобальном уровне. Таким образом, мнение менеджеров на функциональном уровне о том, что определенный набор стратегических целей, которые должны реализовать отдельные менеджеры, определяют эффективность компании в целом, является ограниченной интерпретацией стратегических проблем, с которыми сталкивается компания. Стратегию можно по-настоящему понять только в динамической, а не в статической обстановке.

Только сравнительно недавно ученые открыли особые свойства сложных взаимозависимых нелинейных динамических систем. Наиболее известными примерами этих систем являются прогнозы погоды, модели которых настолько сложны, что изменения во входных данных приводят к непредсказуемым результатам; на самом деле модели (шаблоны), создаваемые со временем такими системами, характеризуются высокой чувствительностью к начальным условиям. Было установлено, что многое из того, что считалось случайным, было на самом деле предопределенным, но хаотическим, в том смысле, что это можно было бы описать математически, но проявилось как

случайное поведение. Это привело к новой волне интереса к моделированию поведения фондового рынка, попытки предсказать которое всегда были неудачными. Не стоит и говорить, что это никогда не удавалось (а если и удавалось, то никто об этом не говорил). Компанию можно рассматривать как сложную динамическую систему, взаимодействующую со своей внешней средой; это можно смоделировать таким образом, что относительно небольшие изменения окружения будут время от времени вызывать значительные изменения в показателях деятельности компании. Если деятельность компаний является хаотичной, их невозможно смоделировать или предсказать их поведение; саму фирму можно рассматривать как сложную самонастраивающуюся (адаптивную) систему, которая пытается разработать правила (взаимодействия), которые дадут ей возможность функционировать в сложной внешней среде. Это может вначале показаться слишком теоретическим, но следует также иметь в виду и такую возможность, что бизнес-систему саму по себе невозможно объяснить или предсказать на основе динамических воздействий.

Для понимания динамического аспекта стратегии показателен следующий пример процесса, с помощью которого вымышленная компания приходит к стратегическому решению. Этот пример не был взят из реальной жизни какой-то компании, поскольку его цель – выявить многие грани стратегии, не относя ее к конкретному примеру (ситуации); пример частично основан на обсуждениях, проводимых командами менеджеров, которые осуществляли моделирование деятельности компаний и анализировали бизнес-ситуации из практики компаний.

Генеральному директору этой вымышленной компании отведена роль специалиста, отвечающего за стратегическое планирование; каждый день, приходя на работу, он задает себе вопросы, некоторые из которых приведены ниже:

- Насколько хорошо мы работаем?
- Чем нам надо заниматься в будущем?
- Как нам добиться успешных изменений?

1.3.2 Вымышленная компания

Компания занимается производством электротехнического оборудования как для (розничных) потребителей, так и для других компаний. Компания существует на протяжении пяти лет и в настоящее время выпускает три вида продукции, связанные друг с другом, как по своему производственному циклу, так и по рыночным характеристикам (штепсельные вики, переключатели и предохранители). Поточные продажи составляют примерно 350 млн долларов США в год; в компании работают около 300 сотрудников. Из них 250 заняты на производстве, а остальные 50 занимаются исследованиями, разработками, административными задачами и маркетингом. В компании существует три продуктовых (производственных) подразделения.

А теперь мы начнем следить за генеральным директором и посмотрим, как он справляется со своей ролью в стратегическом менеджменте, решая три проблемных вопроса, поставленные перед ним.

1.3.3 Насколько хорошо мы работаем?

ЗАЯВЛЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА ДЛЯ ПРАВЛЕНИЯ

Компания работала прибыльно в течение последних трех лет, но сегодня есть признаки усиливающейся конкуренции на существующих рынках; исследовательский отдел разрабатывает ряд продуктов, которые на данный момент выглядят перспективно в плане потенциальной прибыли; однако выпуск этих продуктов может повлечь за собой некоторые изменения в деятельности компании. Первым шагом должно стать получение отчетов по текущей деятельности от каждого функционального подразделения компании; эти отчеты не должны быть в цифровой форме, так как для нас на данном этапе важно общее представление, а не точные детали.

ОТЧЕТ БУХГАЛТЕРИИ

Рентабельность активов (ROA) компании сейчас составляет 14 %. Однако производство штепсельных вилок, начатое в прошлом году, отрицательно влияет на сводные показатели эффективности и производительности, и рентабельность увеличилась бы при прекращении производства этого изделия. В то время как наши операционные доходы обеспечивают хорошую доходность активов, наша позиция по денежным потокам не очень устойчивая из-за текущих расходов на НИОКР. Убеждены ли мы в том, что мы получим в долгосрочном плане отдачу от постоянных расходов на НИОКР, осуществляемых на нынешнем уровне?

ОТЧЕТ ОТДЕЛА НИОКР

Мы сейчас разрабатываем четыре вида продукции, которые будут готовы к выходу на рынок в следующем году. Эти продукты дополняют существующую линейку продуктов; кроме того, один из этих продуктов приведет нас к серьезному технологическому прорыву. Более того, у нас очень эффективная команда, занятая поиском новых идей, и мы уверены в том, что мы и в будущем будем создавать целую серию опытных образцов новинок, которые смогут нам обеспечить хорошую прибыль; в конце концов, это – источник жизненной силы нашей компании, так как без новых продуктов мы долго не продержимся. Компания не должна принимать недальновидные и ограничительные решения по нашему бюджету.

ОТЧЕТ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Мы работаем в условиях сильной конкуренции, жизненный цикл продуктов и так короткий, а в будущем он может стать еще короче. У нас есть два продукта, приносящие прибыль – это переключатели и предохранители, а также потенциально прибыльный продукт —

штепсельные вилки. В настоящее время, продажи переключателей и предохранителей как бы субсидируют производство и сбыт штепсельных вилок, однако долгосрочные перспективы штепсельных вилок выглядят очень хорошими; нам не следует принимать решение о прекращении выпуска этого изделия на основании показателей вклада (маржинальной доходности) его продаж в прошлом. Для нас было бы важно не только сохранить штепсельные вилки на рынке, но и продолжать поиск новых продуктов. Учитывая жизненный цикл продукции и растущую конкуренцию, нам нужно расширять наш товарный ассортимент. Тем не менее, мы должны осторожно подходить к вопросам диверсификации нашей продукции в тех сферах, в которых у нас нет опыта продаж, и которые могут потребовать иные производственные навыки. Хотя доля рынка для продажи переключателей и предохранителей в настоящее время защищена достаточно надежно, наше технологическое преимущество по обоим видам находится под угрозой из-за зарубежных производителей, копирующих наши изделия; скорее всего, в течение ближайших двух-трех лет по мере увеличения конкуренции, цена реализации на оба этих вида может упасть процентов на двадцать.

ФИНАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Отдел маркетинга предоставил прогнозы относительно спроса на четыре продукта, находящихся в стадии разработки, а бухгалтерия предоставила данные по вероятным издержкам на них. Детальная финансовая оценка показывает, что только два из разрабатываемых в настоящее время проектов обладают потенциалом для обеспечения приемлемой нормы доходности. Разработку двух наименее перспективных продуктов следует прекратить, и нам следует перераспределить ресурсы в пользу фундаментальных исследований, то есть, выявления новых рыночных возможностей. Отдел маркетинга упомянул проблемы, связанные с входением на новые рынки; однако, есть преимущества в диверсификации нашего портфеля с точки зрения рисков.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

В течение нескольких последних лет, наблюдался экономический спад, но более либеральная кредитно-денежная политика правительства, очевидно, увеличит экономическую активность. Фактически, если бы экономика была на подъеме, наша прибыльность была бы выше, чем сейчас. Нам следует ожидать стремительного увеличения спроса в большинстве сегментов в следующем году. В то же время, стремительно возрастает неопределенность на зарубежных рынках. Существует вероятность девальвации нашей валюты, и это станет нашим преимуществом при экспорте. Тем не менее, существует тенденция к протекционизму, что может иметь серьезные последствия для наших продаж в ряде стран.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОТЧЕТ

У нас была не очень хорошая координация между производством и (управлением) заказами, и у нас накопились значительные запасы переключателей и штепсельных вилок, в то время как есть невыполненные заказы на предохранители. Нам следует перераспределить ресурсы в пользу производства предохранителей, за счет снижения приоритета переключателей и штепсельных вилок. Однако, если мы перераспределим человеческие ресурсы, то это может отрицательно повлиять на производительность. Экономически более целесообразным могло быть стать принесение в жертву продаж предохранителей ввиду роста издержек на единицу продукции, который произошел бы из-за сокращения, хотя и временного, выпуска переключателей и штепсельных вилок. Кроме того, у меня есть определенные сомнения по поводу вывода бухгалтерии о том, что штепсельные вилки являются причиной задолженности; значительная часть производимых изделий у нас шла на склад; проблема не в том, что у нас высокая стоимость производства, а в том, что мы в действительности не продаем то, что производим. У нас неэффективно работает система обмена информацией по заказам на производство.

ОТЧЕТ ОТДЕЛА КАДРОВ

У нас сформировался опытный и мотивированный персонал; это подтверждается тем, что затраты на рабочую силу в расчете на единицу продукции у нас сегодня на 10% ниже, чем три года назад. Мы смогли обеспечить нашему персоналу стабильную занятость, а также уверенность персонала в сохранении их рабочих мест, и в итоге коэффициент текучести персонала – минимальный.

РЕЗЮМЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Теперь у нас есть информация для анализа наших сильных и слабых сторон. Наша сильная сторона состоит в том, что мы смогли выйти на прибыльные рынки для двух наших продуктов, и есть определенные признаки того, что и третий продукт в будущем станет прибыльным. Наша компания располагает оптимальной структурой и человеческими ресурсами, которая обеспечивает нам преимущество по затратам; у нас есть также продуктивный отдел НИОКР. У нас есть некоторые внутренние слабые стороны; например, у нас слабая координация между производством и продажами, что ведет к росту запасов на складах и задолженности по заказам. Наша основная слабая сторона носит внешний характер; налицо угрожающие признаки того, что конкуренция на наших рынках возрастает, и если мы хотим расти, то, возможно, это должен быть рост в другом направлении. Пока к этому мы, вероятно, не готовы.

1.3.4 Чем нам надо заниматься в будущем?

ЗАЯВЛЕНИЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Существует три общие стратегии, которые мы могли бы применить. Во-первых, мы можем продолжать работать так, как работали в прошлом, соглашаясь с тем, что наши рынки могут оказаться под возрастающим давлением со стороны конкурентов. Мы можем попытаться сделать главный акцент на вывод новых продуктов на новые рынки, поскольку старые рынки исчезают. Во-вторых, мы можем вести более агрессивную политику на существующих рынках, постараться сохранить или расширить нашу долю рынка, соглашаясь с тем, что это приведет, на какой-то краткий период, к снижению рентабельности. Тем не менее, в долгосрочной перспективе такая стратегия может окупиться. В-третьих, мы можем объединить второй вариант с выходом на новые рынки и диверсифицировать нашу деятельность. У меня состоялись несколько неформальных встреч с компанией Easy Turbines, которая готова к дружественному поглощению, ввиду их проблем с потоком денежных средств. Это обеспечило бы нам сравнительно простой выход на рынок турбинного оборудования; данная возможность, однако, связана с тем риском, что мы не очень хорошо знакомы с производством турбин и соответствующим рынком. Тем не менее, данный вариант создал бы нам основу для роста в более отдаленной перспективе. Теперь нам нужен отчет от каждого функционального подразделения относительно вариантов курса действий (стратегии).

ОТЧЕТ ОТДЕЛА НИОКР

С учетом разработки в настоящее время четырех продуктов, а также ряда идей по созданию образцов новых изделий, мы видим возможность значительного расширения ассортимента в среднесрочной перспективе. Все, что нам потребуется, это дополнительные 5 миллионов долларов на следующий год, для ускорения запуска наших проектов по разработке (новинок).

ФИНАНСОВЫЙ ОТЧЕТ

Наши коллеги из отдела разработки настроены слишком оптимистично, поскольку даже по самым оптимистичным маркетинговым прогнозам только два продукта из числа тех, которые они разрабатывают, имеют потенциал получения положительного значения чистой приведенной стоимости при существующей стоимости капитала. Более того, в прошлом у нас не было четкой политики в отношении оценки рисков и нашего подхода к принятию рискованных решений. Норма доходности инвестиций с поправкой на риск показывает, что мы должны оставаться на наших традиционных развитых рынках, и рисковать с выходом на новые рынки можно только в самом крайнем случае. Однако тот факт, что компания Easy Turbines испытывает проблемы с денежными потоками,

означает, что мы, вероятно, могли бы ее приобрести по минимальной цене.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ

Экономические перспективы являются позитивными, и прибыльность в следующем году увеличится, даже если мы не изменим нашу нынешнюю маркетинговую стратегию. Впрочем, очевидно, не просто будет увеличить нашу долю на рынках, потому что ценовая эластичность спроса на наши продукты очень низка. Новые продукты должны быть весьма успешными при выводе на рынок, так как они предназначены, главным образом, для экспортных рынков, и есть признаки того, что валюта будет в ближайшие несколько месяцев девальвирована. Более отдаленные перспективы будут частично зависеть от дипломатических усилий и решений в отношении растущего протекционизма.

ОТЧЕТ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА

Существует определенный временной предел – как долго мы сможем оставаться на наших устоявшихся рынках. Наши «дойные коровы» могут в любое время попасть под атаки конкурентов. Чтобы выжить в долгосрочной перспективе, нам потребуется расширить ассортимент выпускаемой продукции, и четыре новых вида, которые находятся в работе в отделе НИОКР – это как раз то, что потребуется продавцам. Некоторые из этих продуктов могут показаться неперспективными в финансовом плане, но финансовый анализ представляет собой очень узкий подход к выгодам разработки новой линейки продуктов. Я не готов прокомментировать предложение о выходе на турбинный рынок путем поглощения, так как, на сегодняшний день, я мало знаком с этим рынком. Хотелось бы знать, вызваны ли проблемы с потоком денежных средств компании Easy Turbines трудностями с продажами.

ОТЧЕТ БУХГАЛТЕРИИ

Если мы попытаемся реализовывать стратегию диверсификации, то у нас быстро закончатся средства, потому что период окупаемости новых продуктов, находящихся в разработке – довольно продолжительный, даже в предположении, что отдел маркетинга не был слишком оптимистичным при оценке перспектив продаж. Более того, это отрицательно скажется на показателях рентабельности инвестиций и дохода на вложенный капитал, что, в свою очередь, отразится на курсе наших акций и, возможно, сделает нас уязвимыми в плане поглощения, хотя мы сами говорим о поглощении Easy Turbines. Мне кажется, что идея поглощения другой компании слишком гипотетическая (умозрительная) и не является реалистичным вариантом.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ОТЧЕТ

В настоящий момент у нас есть неиспользованные производственные мощности, и мы могли бы без проблем набрать больше работников,

учитывая сегодняшнюю ситуацию с занятостью в нашем регионе. Если мы, однако, все же пойдем по пути расширения путем выпуска новых продуктов, нам придется запустить большую программу обучения.

ОТЧЕТ ОТДЕЛА КАДРОВ

Говоря о любой попытке диверсифицировать производство, следует иметь в виду, что приток новых работников, а также изменение характера деятельности, может иметь значительные последствия для морали компании. Попытка выйти на новые рынки потребует изменения характера деятельности сотрудников, и для достижения успеха нам придется обеспечить поддержку всех имеющихся сотрудников. Не возникает сомнений в том, что, при реализации стратегии роста и диверсификации, мы столкнемся со многими проблемами, и мы можем получить гораздо более высокий коэффициент текучести персонала и более низкий рост производительности, чем в прошлом. В данной ситуации необходимо добиться улучшения производительности за счет улучшения коммуникации между подразделениями, стимулирования на основе показателя качества работы и развития (совершенствования) корпоративной культуры.

РЕЗЮМЕ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА

Непосредственная угроза для нас состоит в том, что мы подвергаем себя опасности, оставаясь на сужающихся рынках, которые характеризуются все более острой конкуренцией. Потенциальная угроза для нас состоит в том, что если мы примем решение о выходе на другие рынки, мы пойдем в неизвестном для нас направлении, что чревато высокой степенью риска; в этом случае, мы становимся уязвимыми для поглощения. Хотя мы можем предупредить это путем поглощения компании Easy Turbines, я не считаю идею диверсификации посредством поглощения, на данном этапе, целесообразной. Насколько я знаю, шансы на успех такого рискованного предприятия, в долгосрочном плане, невелики – в любом случае, для того, чтобы даже подумать о том, чтобы сделать компании предложение о добровольном поглощении, потребуется много времени для создания необходимых финансовых запасов.

С другой стороны у нас существует много возможностей. У нас есть ресурсы для дальнейшей работы на существующих рынках, и у нас есть продукция для расширения нашего ассортимента. Стоимость наших акций на фондовом рынке достаточно стабильная на протяжении длительного времени. Тем не менее, правление считает, что курс наших акций занижен, и что рынок не воспринял наши недавние относительно большие расходы на исследования и разработки. Один из членов правления недавно получил следующее конфиденциальное сообщение о нас от своего фондового брокера.

ОТЧЕТ СПЕЦИАЛИСТА ПО АНАЛИЗУ РЫНКА

Наша компания демонстрировала быстрый рост в течение первых трех лет своего существования. После этого, она, в основном, почивала на лаврах,

несмотря на то, что работа идет в условиях весьма конкурентного и меняющегося рынка. Недавние затраты на исследования и разработки несколько снизили рентабельность, и это отразилось, в определенной степени, на курсе акций. Но пока нет гарантии, что руководство компании имеет какое-либо видение для сохранения нынешней позиции компании на рынке, или же для выхода на сопутствующие рынки, нет поводов, для продолжения роста.

Поэтому для компании наступило время избавиться от консервативного имиджа и доказать рынку, что у нас есть способности для роста и создания прибыли в долгосрочной перспективе.

Понятно, что существует несколько различных направлений, по которым сможет пойти компания. Например, финансовый отдел возражает против расширения – из-за сомнений по поводу новых продуктов, но настаивает, что поглощение могло бы стать шагом вперед. Отдел маркетинга поддерживает план расширения и с оптимизмом относится к перспективам диверсифицированной компании, а экономический отдел высказывается в пользу расширения, однако имеет сомнения относительно маркетинговой стратегии. Задачей генерального директора является, в этой связи, найти такое решение, которое было бы поддержано функциональными менеджерами, поскольку без их поддержки реализация задач невозможна; он должен осознавать, что, хотя каждый из менеджеров по направлениям способен предоставить взвешенные суждения о текущем положении и возможных действиях компании, каждый из них видит ситуацию со своей точки зрения. Вы заметите, что каждый функциональный менеджер имеет склонность говорить на своем собственном «языке». Если у генерального директора нет образования в сфере менеджмента, то какая-то часть обсуждения может показаться ему малопонятной; например, менеджер по маркетингу упоминал «жизненный цикл» продуктов, бухгалтер говорил о «рентабельности активов», финансовый менеджер – о «положительной чистой приведенной стоимости», экономист ссылаясь на «кредитно-денежную политику» и т.д. В ходе подобного обсуждения каждый из менеджеров не может постоянно просить других разъяснить термины. Таким образом, для того чтобы разработать стратегию, исходя из различных мнений, необходимо, чтобы последствия всех, казалось бы, самых безобидных высказываний были полностью взвешены и оценены всеми, кого это затрагивает и, в особенности, генеральным директором, на котором лежит ответственность за принятие решения о предстоящих действиях. Процесс выработки такого решения мог бы стать сюжетом отдельного романа; пока же будет достаточно сказать, что на команду менеджеров предложение генерального директора относительно «избавления от консервативного имиджа» оказало сильное впечатление и сотрудники согласились на реализацию стратегии, направленной на расширение и диверсификацию, однако без попыток приобретения компании Easy Turbines.

1.3.5 Как нам добиться успешных изменений?

Генеральный директор дал задание функциональным менеджерам подготовить программу проведения соответствующих изменений. На основе

их понимания, к каким целям следует стремиться в их зонах ответственности, команда разрабатывает план, состоящий из пяти пунктов.

1. Попытаться достичь более высокой степени конкурентного преимущества по существующим продуктам и усилить исследования и разработки.
2. Улучшить планирование ресурсов путем введения метода «точно в срок», а также улучшить координацию с отделом маркетинга.
3. Улучшить систему сбора информации о рынках (конкурентной разведки) и повысить качество экономического анализа.
4. Ввести более строгие системы контроля для мониторинга производительности компании.
5. Довести цели компании до каждого сотрудника; разработать систему поощрений и корпоративную культуру, с тем, чтобы каждый отдельный сотрудник мог бы солидаризироваться с целями компании.

Более детальные планы реализации стратегии будут зависеть от того, как будут разворачиваться события.

1.3.6 Стратегия и кризисы

Почему менеджерам всегда так сложно справиться вместе для разработки стратегии компании и ее реализации? Частично это можно объяснить многими неотложными вопросами, которые необходимо решать изо дня в день, что отвлекает внимание от стратегии, которая воспринимается как нечто, что не имеет прямого отношения к конкретным проблемам, стоящим перед менеджерами. Представим себе, что итоги состоявшейся дискуссии по стратегии стали известны в среду. К пятнице произошли следующие события.

Движение (поток) денежных средств

Один из основных клиентов попал в трудную ситуацию и не сможет рассчитаться по текущим поставкам в течение шести месяцев. Это означает, что на протяжении последующих шести месяцев денежный поток будет отрицательным.

Докладная записка генеральному директору от бухгалтерии Ввиду дополнительной нагрузки на денежные потоки, которую вызовут предлагаемые изменения в стратегии, эти изменения следует отложить.

ЯПОНСКИЙ ПРОРЫВ

Поступило неожиданное сообщение о том, что японцы разработали электрическое устройство, которое снизит долю рынка предохранителей примерно на 5% — если не будет предпринято энергичных маркетинговых мер.

Докладная записка генеральному директору от отдела маркетинга В течение нескольких следующих месяцев следует сконцентрировать все маркетинговые ресурсы для должного ответа на японский вызов; проведение стратегических изменений следует отложить.

ОХОТА ЗА КАДРАМИ (ПРИЕМ НА РАБОТУ)

Было объявлено о приглашении на работу финансового директора.

Докладная записка генеральному директору от отдела финансов Принимая во внимание многие сложные финансовые проблемы, с которыми нам придется столкнуться при реализации предлагаемой стратегии, нам необходим опытный и дальновидный финансовый директор; до тех пор, пока мы не примем его на работу, проведение стратегических изменений следует отложить.

ПЕРЕРАСХОД СРЕДСТВ НА РАЗРАБОТКИ

Возникли некоторые неожиданные проблемы, и отдел НИОКР не сможет вывести новые продукты на рынок в рамках первоначально запланированного бюджета.

Докладная записка генеральному директору от отдела НИОКР Нам необходимо провести переоценку доступных нам вариантов, но, учитывая неразбериху в отделе финансов, сделать это в течение некоторого времени не представляется возможным; изменения стратегии следует отложить.

ТРУДОВЫЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЯ

Первая попытка проинформировать сотрудников о новой стратегии оказалась катастрофической. После предварительного обсуждения представители трудового коллектива истолковали предлагаемые изменения как попытку повысить производительность труда за счет ухудшения условий труда; идея о новой системе поощрения подверглась жесткой критике.

Докладная записка генеральному директору от отдела кадров По-видимому, понадобится больше времени, чем мы думали, чтобы убедить персонал согласиться с предлагаемой стратегией; реализацию изменений стратегии надо отложить до того времени, когда мы сможем достичь прогресса в этом плане.

Нет сомнений в том, что в ближайший понедельник возникнут новые проблемы, и они будут появляться и в дальнейшем. Главный и невысказанный вопрос состоит в том, что даже если отдельные менеджеры согласятся с общей оценкой нынешнего состояния компании и с тем, что следует сделать в будущем, их собственные неотложные проблемы, естественно, являются для них более срочными, чем мероприятия по внедрению стратегии, которые не будут иметь краткосрочной отдачи. Этот пример демонстрирует одну из проблем, связанных с планированием при формировании стратегии. *Можно ли отказаться от краткосрочных выгод ради получения долгосрочных преимуществ.* Однако, выясняется, что в данном случае пойти на такой компромисс будет очень сложно.

В распоряжении генерального директора есть теперь несколько вариантов.

- Он может согласиться со своими менеджерами и отложить перемены до «лучших времен»; он понимает, что это будет, скорее всего, несбыточная мечта.

- Он может попытаться внести поправки в предлагаемые изменения, с учетом того, что произошло; в этом случае, он уподобится стрелку, пытающемуся поразить движущуюся мишень, которая никогда не остановится.
- Он может указать на то, что стратегия основана на согласованном видении реального положения компании и на необходимости приспособливаться к изменениям на рынке; кризисы являются подтверждением того, что компании действительно необходимо держаться какого-то определенного курса, с тем, чтобы управление компанией не сводилось просто к последовательности реагирований на ежедневные события. Работа менеджеров заключается в том, чтобы добиваться достижения общих целей с учетом того, что подобного рода кризисы будут происходить постоянно.

Но можно взглянуть на возникшие проблемы и реакцию на них отдельных менеджеров с другой стороны. Генеральный директор принял решение о выборе стратегии и поручил своим менеджерам задание установить детально, что следует сделать. Однако, судя по всему, никто из них не получил задание установить, как же в реальности будет выполняться данный план из пяти пунктов. Таким образом, подход со стороны генерального директора в отношении определения целей и стратегии был правильным, но их осуществление оказалось слабым местом; в итоге, общий план не выдержал проверки кризисных событий, которые вскоре произошли.

Нужно согласиться с тем, что ни один план не может должен оставаться неизменным и что эти планы должны видоизменяться по мере поступления дополнительной информации; кризисные события можно рассматривать как новую информацию, которую следует принять во внимание при доработке генеральной стратегии. Например, описанный выше «японский прорыв» показателен в том плане, что давление конкурентов изменяется быстрее, чем ожидалось, и что определенные ресурсы следует направить на защиту (рынка) предохранителей; откуда эти ресурсы должны позаимствовать – это уже вопрос руководящей команды.

1.3.7 Элементы стратегического планирования

Помимо признания, насколько важна определенная степень перспективного планирования, возможно ли извлечь какие-либо общеприменимые уроки из того, что произошло? Генеральный директор задал менеджерам по направлениям ряд вопросов, они предоставили много информации и высказали свои мнения, и, наконец, было принято решение по поводу дальнейшего курса (стратегии). Фактически есть пять аспектов того, что произошло, которые важно осознать. Во-первых, отдельные менеджеры для решения проблем в своей сфере использовали определенную схему размышления. Во-вторых, менеджеры использовали эту схему для анализа данных. В-третьих, генеральный директор объединил различные выводы, представленные менеджерами, с тем, чтобы прийти к решению. В-четвертых, была разработана система контроля для отслеживания распределения ресурсов. И наконец, «дверь была оставлена открытой» для корректировки

стратегии по мере развития событий. Эти компоненты стратегического планирования стратегии заслуживают более подробного рассмотрения.

Структура

Первое, что сделал генеральный директор – он попросил функциональных менеджеров предоставить информацию о нынешнем состоянии компании. Он рассчитывал получить от каждого из них различную информацию, поскольку функциональные менеджеры обладают различными знаниями и опытом. Например, менеджер по финансам использовал теорию финансов для оценки альтернатив; менеджер по маркетингу – для разработки маркетинговой стратегии – применил теорию конкурентного преимущества; экономист – для объяснения и предсказания влияния государственной политики на товарные рынки – использовал макроэкономические теории; менеджер по персоналу применил теории группового поведения и мотивации схем рабочего взаимодействия. Эти теории предоставляют функциональным менеджерам **структуру**, в рамках которой можно приниматься за решение проблем. Эта структура состоит из основной теории, которая приносит порядок в сложности реального мира; без структуры, ответы, которые давали функциональные менеджеры, могли быть основаны на факторах, совершенно не относящихся к делу, причем это не было бы очевидно. Поэтому выше уже отмечалось, как показательно, что каждый менеджер говорил на особом языке.

Чтобы разобраться со сложностями жизни, необходимо на события и процессы наложить интеллектуальную структуру. Теоретическая структура обеспечивает возможность решать новые проблемы систематическим образом; отсутствие общих принципов, которые можно было бы применить, казалось бы, к различным проблемам, ведет к непоследовательности, и непредвзятому наблюдателю может показаться, что решения принимаются наугад. Если структуры нет, то менеджеры не смогут заметить, что явно различные ситуации имеют что-то общее между собой и их можно анализировать и решать с использованием схожих методов. В некоторой степени парадоксальным является то, что, хотя большинство компаний хотело бы иметь систему распределения ресурсов в долгосрочном плане, то есть, средство, позволяющее увидеть, как все элементы компании связаны между собой, к каким потенциальным возможностям следует стремиться и какие ресурсы следует мобилизовать для их использования, часто не всегда осознается, что для этого предполагается наличие структурированного мышления. Например, каждый знает, что цены со временем меняются. Но далеко не всегда является очевидным, что именно **относительные** цены значительно изменились, поскольку такие изменения нередко скрыты (маскируются) общим изменением цен, то есть инфляцией. Менеджер должен понимать разницу между изменениями номинальных и реальных цен, уметь замечать значительные изменения относительных цен, а затем анализировать факторы, которые вызвали эти изменения относительных цен. Для этого необходимо использовать теорию предложения, спроса и ценообразования.

Есть один аспект бизнеса, который делает сложным применение структурированного подхода – обычно рабочий день менеджера представляет

собой непрерывную последовательность с виду несвязанных между собой действий; многие исследователи пытались записать и классифицировать ежедневную рутинную деятельность менеджеров, с целью понять, что же включается в понятие поведения эффективного менеджера. Общий вывод сводится к тому, что эффективный менеджер должен делать больше, чем просто обеспечивать быструю и результативную реакцию на происходящие события; менеджеры должны также иметь определенную структуру, в рамках которой можно устанавливать приоритеты и выделять цели.

Понятие концептуальной структуры можно обобщить как на уровне индивидуальных особенностей, так и на уровне всей компании. Отсутствие структурированного подхода к планированию деятельности может привести к реактивному стилю руководства и произвольности критериев принятия решений. В бизнесе хорошо известно, что отдельные менеджеры расстраиваются из-за принятых кем-либо случайных (произвольных) решений, не связанных с каким-либо общим целеполаганием; решения, которые могут быть неприятными для человека, можно сделать приемлемыми, если рассматривать их как сделанные в рамках признаваемой концепции. Когда приходится делать выбор между различными альтернативами, то отсутствие структуры, в рамках которой можно было бы распределить ресурсы, может привести к тому, что у компании окажется, например, случайный, хаотично созданный ассортимент продуктов; в принципе, компания может в таком виде существовать и неопределенно долго расти, но она будет постоянно сталкиваться с проблемами, которых можно было бы избежать или предсказать, в рамках понятной структуры.

В показанной выше вымышленной компании генеральный директор как бы наложил общую структуру на предоставленную ему информацию с помощью мышления в категориях сильных и слабых сторон компании, а также угроз, вызванных изменением рыночных условий, и возможностей, существующих на соответствующих рынках. Взвешивая эти категории, он и пришел к своему видению, или стратегическому курсу, которому должна следовать компания.

Анализ

Информация от функциональных менеджеров была предоставлена в форме **результатов анализа**, базирующихся на их областях компетенции. От структуры может быть мало пользы в бизнесе, если ее нельзя применить к проблемам реального мира. Многие передовые экономические теории содержат в себе сильные мыслительные конструкции, но они не имеют отношения к бизнесу, так как их нельзя использовать для анализа проблем, возникающих в компаниях. В данном случае каждый из функциональных менеджеров анализировал информацию, относящуюся к его или ее сфере деятельности в компании, а затем предлагал ряд выводов.

Данный подход необходимо дополнить инструментарием и методами анализа, с тем, чтобы понять взаимосвязи и данные. Информация, которая поступает в реальной жизни, часто выглядит противоречивой, а временами — и попросту бесполезной; это может привести к синдрому «Не пытайтесь сбить

меня с толку фактами». Способность осмысливать данные и интерпретировать статистику требует понимания базовых концепций – в финансах, бухгалтерском учете, экономике и маркетинге – что дает возможность оперировать данными и лучше понимать события; например, почему происходит так, что когда дорожает джин, количество продаваемого тоника падает, а количество продаваемого виски возрастает? Причина состоит в том, что джин и тоник – это взаимодополняющие товары, в то время как джин и виски – товары-заменители; когда стоимость джина повышается относительно цен на виски, некоторые выпивающие люди употребляют виски вместо джина. Поскольку джин и тоник дополняют друг друга, объем продаваемого тоника будет снижаться синхронно с количеством продаваемого джина. Степень колебаний количеств приобретаемых джина, тоника и виски зависит от чувствительности спроса к изменениям цены, по-другому известной, как эластичность.

Аналитические методы помогают также определить, какая информация важна, а какая является второстепенной; в современной жизни, проблемой обычно является не столько нехватка информации, а дефицит существенной информации. Например, в наличии имеется масса информации, касающейся продаж джина, тоника и виски, на протяжении периода времени, по географическим областям, по различным социальным группам, по видам и т.д. Но получить действительно важную информацию не так просто, например, относительно эластичности цены на джин и степени замещения междуджином и виски.

Многие менеджеры полагают, что руководство – это не столько наука, сколько искусство, и что накопление данных является контрпродуктивным. Было бы, конечно, наивным предполагать, что проблемы руководства можно всегда разрешать обращением к цифрам, статистическими и финансовыми расчетами. Однако, четкость подхода и анализ не следует путать с манипулированием цифрами. Иногда бывает так, что все, что есть в наличии – это скорее качественная, чем количественная информация, но это не означает, что анализ является неактуальным. Например, как минимум полезно знать, имеем ли мы дело с положительными или отрицательными величинами, скажем, будет ли денежный поток положительным или отрицательным; скажем из имеющейся информации можно вывести лишь примерный порядок величины, но даже и эта оценка может оказаться полезной в определении достаточности ресурсов у компании для реализации какого-либо проекта. Не выраженный количественно аналитический подход может помочь в определении, является ли сочетание различных факторов благоприятным для потенциальной стратегии или нет. Всегда помните, что ваши конкуренты также будут стараться как можно лучше разобраться в имеющейся информации; таким образом, если компания принимает на вооружение не аналитический подход, это может поставить ее в невыгодное положение.

Подводя итоги, скажем, что на аналитический подход серьезно влияют следующие факторы:

1. Не путайте четкость подхода с наличием цифр.
2. Точность не является критично важной.
3. Данные можно выразить в виде:
 - относительных порядков величин
 - отрицательных или положительных величин
 - количественных или качественных

Четкий подход к проблемам не обязательно означает, что речь идет о цифрах; использование теорий и концепций для прояснения проблем и оценки потенциальных решений могут осуществляться без точных численных выражений и/или данных. И наоборот, тот факт, что цифры представлены как часть аргумента, не является гарантией четкости, с которой был сформулирован сам аргумент.

Всегда и везде информация о рынках, финансах и экономике не является до конца точной. Это означает, что нельзя ничего добиться, стараясь быть слишком точным; и хотя наличие нескольких цифр после запятой может произвести впечатление на излишне доверчивого человека, такая точность является иллюзорной. При работе с числами, вместо того, чтобы думать лишь о точности вычислений, лучше анализировать общую картину.

- Независимо от того, является ли порядок цифр, используемых в анализе операций, большим или малым. Если относительная величина чисел небольшая, вопрос не является очень важным; например, аналитик по маркетингу может предсказать, что стоимость введения нового брэнда для сохранения доли рынка составит примерно 5 млн. долларов, но если общая стоимость продаж составляет 385 млн долларов, то польза от уточнения цифры в 5 млн долларов будет невелика. Не следует тратить время на уточнение относительно незначительных единиц информации.
- Являются ли числа положительными или отрицательными; например, ожидается ли в будущем рост или падение рынка, или будут ли денежные потоки положительными или отрицательными.
- Эмоциональная или качественная информация играет роль оппонента цифровой информации. Например, распространенное в конце 1980-х годов представление о том, что вкусы могут измениться в результате изменения точки зрения на ношение одежды из меха животных, не могло быть выражено численно, но оно имело важные стратегические последствия для производителей меховых шуб. Компания по торговле мехами, которая своевременно осознала, что происходит, могла бы провести исследование вероятных результатов, скажем, десятипроцентного снижения спроса на меховые шубы и решить, следует ли немедленно сократить производство и снизить запасы до нового уровня; она также могла бы попытаться предвидеть влияние на цены, используя свое знание условий спроса и предложения на меховом рынке и сделать прогноз будущих денежных потоков. Компания могла бы также изучить последствия продолжения падения спроса, или его стабилизации на новом низком уровне, или возможного возвращения к первоначальному уровню, по мере того, как производители противопоставили бы свои возражения

аргументу относительно «видов, поставленных под угрозу уничтожения». Сравните вероятное конкурентное положение такой компании с другой, которая не подготовилась к изменениям условий рынка и внезапно оказалась в ситуации с затоваренными складами, падающими ценами и проблемами с денежными потоками.

Этот взгляд на эффективное использование информации может помочь пролить свет на кажущееся противоречие между тем, что менеджеры – согласно рекомендациям теории – должны делать, и что они – согласно наблюдениям – на самом деле делают. Согласно теории менеджеры должны внимательно использовать информацию при анализе ситуаций и формулировке выводов. Но исследование показывает, что менеджеры придерживаются тенденции полагаться на сокращенные и устные отчеты. Приведенный выше аргумент предполагает, что для менеджеров важно, в первую очередь, определить направление изменений и примерный порядок величин; во многих случаях, более подробная информация не оказывает практически никакого влияния на предлагаемый ими курс (образ) действий, так как эта информация может сама по себе выглядеть подозрительной ввиду наличия в ней ошибок. В результате велика вероятность того, что усилия, затраченные на получение подробных аналитических данных, не дадут нужного результата. Это приводит к парадоксальной ситуации, когда подготовленный менеджер способен установить, какая информация действительно необходима для работы с конкретной проблемой, а также, какой уровень детализации нужен, чтобы сделать экономически обоснованный вывод на основе этой информации; однако, для исследователя, который сосредоточивается на использовании деталей, такое поведение может показаться поверхностным и эмоциональным.

Интеграция

В приведенном выше примере генеральный директор имел дело с множеством выводов, основанных на различных подходах. Его задача заключалась в их **интеграции**; ни один из функциональных менеджеров не предоставил видения будущего, чтобы можно было решить, какому из стратегических вариантов надо следовать. Генеральный директор добавил к этому свое видение пути, по которому движется компания, и обзор анализ информации, предоставленной функциональными менеджерами, для выбора стратегического курса.

Каждая из бизнес-дисциплин играет свою роль в разработке общей стратегии; одним из важных управленческих навыков является способность определить, когда можно применить ту или иную конкретную дисциплину, а также указать на применимые в различных ситуациях инструменты и концепции. Для менеджера необязательно умение выполнять финансовую оценку и маркетинговое исследование, но он должен быть способен видеть, когда такие исследования нужны, достаточно хорошо их понимать, чтобы делать конструктивные критические замечания, представлять себе относительную важность различных результатов, а также уметь интегрировать эти результаты для формулировки стратегии. Значение отдельных бизнес-

дисциплин в успешном осуществлении запуска нового продукта было описано в разделе 1.1. Работа менеджера заключается в обеспечении применения соответствующих методов в нужное время, и менеджер должен быть в состоянии понимать значение различных видов информации, которые формируются с использованием разных методов.

Интеграция является существенной составной частью стратегии, поскольку конкретные рекомендации в одной сфере могут иметь последствия для других аспектов деятельности компании. Например, предложение прекратить производство продукта может быть основано на финансовой оценке, предполагающей, что стоимость компании возрастет, так как данный продукт приводит к убыткам; следует соотнести финансовые соображения с потенциальными отрицательными последствиями. Отдел кадров может возразить, что этот шаг может иметь серьезное воздействие на мотивацию и приверженность служащих, поскольку каждый сотрудник чувствует, что этот продукт стоит продолжать производить; производственный отдел может возразить, что хотя вклад этого продукта в общую отчетность и невелик, в прошлом он оказался полезным для решения проблемы избыточных мощностей, а это не нашло своего отображения в отчетах; отдел маркетинга может возразить, что продукт все еще находится на ранней стадии своего жизненного цикла, и у него есть достаточно долговременный потенциал. Задачей стратегии является объединение и согласование знаний полученных из специализированных дисциплин, каждая из которых в данном случае предлагала свой подход к решению конкретной ситуации.

Контроль

Несколько функциональных менеджеров признали, что было необходимо **контролировать** деятельность. С учетом многих кризисов, с которыми придется столкнуться компании, было ясно, что очень важно постараться определить, насколько правильно распределялись ресурсы в стремлении достичь стратегических целей.

Чтобы отслеживать деятельность компании, необходимо разработать критерии, с помощью которых можно было бы получать информацию о продвижении компании к намеченным целям. Для оценки деятельности компании можно использовать разнообразные показатели, например, рентабельность инвестиции и норма прибыли, а об эффективности распределения ресурсов можно судить по таким показателям, как оборачиваемость активов, вклад в активы и объем продаж в расчёте на одного работника. Хотя при интерпретации и оценке усредненных показателей продуктивности и эффективности нередко возникают трудности, эти данные являются полезными для раннего предупреждения относительно потенциальных проблем, а также для определения сфер, вызывающих беспокойство. Другой проблемой является то, что невозможно выразить все цели в количественной форме; например, стандарты обслуживания, репутацию фирмы и степень дифференциации (отличия) продукта нельзя измерить таким образом, чтобы получить ясное представление о результатах деятельности.

В конкурентной внешней среде абсолютные показатели эффективности менее важны, чем критерии, позволяющие сравнивать себя с конкурентами. Исследования показали, что компании редко устанавливают свои цели, даже финансовые, на основе сравнения с конкурентами. Очень веской причиной игнорирования контрольных показателей, устанавливаемых с учетом конкурентов, является затруднения при получении информации о конкурентах; тем не менее, хоть это и трудно, но игра стоит свеч. Причиной этому является то, что общеотраслевые изменения оказывают влияние на все компании, а при концентрации внимания на сравнительных результатах деятельности, такое искажающее воздействие сводится к минимуму. Например, абсолютная цель повышения доходности активов на 2 % может оказаться невозможной ввиду неожиданного повышения на 10 % стоимости сырья; если бы цель определялась как достижение доходности активов на 2% выше, чем у основного конкурента, то компания могла бы оценить свою успешность на основе сравнения с показателями конкурента(ов), которые считаются успешными.

Объединенные критерии оценки результатов деятельности компании нельзя использовать для создания общих руководящих принципов на всех уровнях организации; необходимо определить показатели, непосредственно связанные с целями, установленными для отдельных исполнителей и групп. На практике это труднодостижимо, и может случиться так, что система показателей для оценки результатов деятельности компании не будет отражать в полной мере эффективность распределения ресурсов на различных уровнях компании. Трудно найти более беспредметное занятие, чем осуждение руководителей отделов за недостаточно эффективную работу, на основании критериев деятельности, которые являются почти совершенно бессмысленными. На самом деле, использование второстепенных показателей измерения эффективности может быть контрпродуктивным, а также иметь серьезные долговременные последствия для компании в целом. В краткосрочном плане можно лишь ожидать, что у сотрудников снизится настрой на работу и будет утрачена мотивация, если их усилия и успехи не отображаются в каких-либо измеряемых итогах; такая ситуация скажется на производительности и инновационном поведении. В долгосрочном плане такая компания будет обречена на неправильное распределение своих ресурсов в стремлении довести до максимума недостоверные показатели целей. Например, оценка продавцов отдела сбыта на основе роста объема продаж может привести к таким продажам, при которых полные издержки дополнительных продаж превышают полученный дополнительный доход: производственные мощности будут перегружены для удовлетворения спроса, сервисный отдел может оказаться не в состоянии поддерживать продавцов за пределами больших городов, а ресурсы будут отвлечены на другие направления, а не на разработку новых продуктов. Таким образом, хотя менеджер по продажам справляется хорошо в рамках своих показателей, показатели работы менеджеров других подразделений, таких, как производство и вспомогательные обслуживающие отделы, будут снижаться.

Обратная связь

Если компания не отслеживает свою деятельность, не реагирует на обратную связь и не извлекает из нее уроков, ее стратегия очень быстро перестанет соответствовать реальным событиям. В примере с вымышленной компанией генеральный директор сразу же получал обратную связь относительно как внутренних, так и внешних факторов, которые имели последствия для выполнения согласованной стратегии; теперь он должен принять решения о том, как приспособливаться к этим изменениям. В долгосрочном плане, генеральному директору будет необходима обратная связь по результатам внедрения стратегии и показателям эффективности и результативности.

Эффективный процесс, обеспечивающий возможность компании реагировать на изменения в ее внешней среде, является ключевым фактором для долгосрочного успеха в динамичной рыночной среде. Одним из заблуждений планирования стратегии, указанным в разделе 1.2.3, является следующее: *После тщательного анализа можно четко детализировать, суммировать и представить стратегические решения; если произошли изменения во внешней среде, изменять решения не следует.*

1.4 Стратегии бизнес и корпоративного уровней

Будет полезно с самого начала определить различие между стратегией на уровне бизнес-единицы и стратегией корпорации, поскольку проблемы, требующие решения руководителей, различаются на этих двух уровнях. Примером фирмы, для которой разработано немало экономических теорий, является хозяйствующая организация-субъект, производящая один продукт и работающая на определенном рынке. Однако очевидно, что значительная часть экономической деятельности происходит в фирмах с различной структурой: некоторые из них производят широкий ассортимент продуктов (горизонтальная интеграция), другие выпускают не только конечный продукт, но и несколько или все полуфабрикаты (вертикальная интеграция), некоторые продают определенный продукт различными способами на отдельных рынках («Пепси-кола»), а другие продают свой продукт существенно одинаковым образом на различных рынках («Макдональдс»). Это разнообразие форм можно упростить, если посмотреть на фирму как на «корпорацию» (объединение) различных видов деятельности и сосредоточить внимание на управлении всей корпорацией, а не отдельными фирмами, входящими в нее.

Чтобы сделать этот анализ наглядным, представим себе фирму как группустратегических бизнес-единиц (СБЕ), которые управляются центральным офисом (штаб-квартирой). СБЕ является операционным подразделением компании, которое обслуживает четко выраженный сегмент-комбинацию продукт-рынок, или четко очерченную группу клиентов, или определенную географическую территорию. СБЕ наделена полномочиями для принятия собственных решений в пределах корпоративных норм и правил.

Стратегические вопросы, с которыми имеет дело СБЕ, таковы:

- Каков наш рынок?
- Для каких сегментов рынка предназначены продукты?
- Какова конкуренция?
- Возможно ли достичь устойчивое конкурентное преимущество?

Стратегические цели, преследуемые данной СБЕ, могут быть независимыми от других СБЕ в корпорации. В действительности сотрудники данной СБЕ могут и не знать, что другая компания является частью их корпорации. Поэтому в сферу стратегии корпорации входят такие вопросы:

- определение ассортимента продуктов СБЕ;
- распределение ресурсов среди СБЕ;
- разработка новых бизнес проектов (инициатив);
- назначение генеральных директоров-руководителей СБЕ.

Хотя проблемы, стоящие перед корпорацией и перед СБЕ и различаются между собой, у них есть много общего, например, интерпретация различной информации, эффективное распределение ресурсов, а также координация краткосрочных и долгосрочных задач. Периодически повторяется тема дискуссий – насколько корпоративная структура повышает эффективность деятельности СБЕ, а также, стоит ли корпорация больше или меньше, чем сумма входящих в нее СБЕ. Логическое обоснование сохранения корпоративной структуры заключается, главным образом, в том, что издержки такой структуры ниже, чем выгоды, которые СБЕ получают от нее; в противном случае, стоимость активов корпорации по отдельности (в случае ее продажи) была бы больше, чем ее стоимость в настоящее время.

1.5 Развитие стратегических идей

Принимая во внимание огромное количество книг по бизнесу и очевидное влияние бизнес-гуру, закономерно предположить, что компании руководствуются современными идеями и теориями о стратегическом планировании. Но также можно и возразить, что стратегические идеи явились итогом эволюции компаний в их экономической внешней среде.

История корпорации, приведенная в таблице 1.2, показывает, как стремление к увеличению капитализации привело со временем к изменениям в корпоративной стратегии, и как результаты предшествующих стратегических подходов повлияли на идеи, относящиеся к стратегии корпорации. (Данный краткий обзор сделан, в основном, по материалам работ Гулда, Кэмпбелла и Александера (Goold, Campbell, Alexander.¹¹) Разбивка истории на десятилетия является приблизительной для приведенных периодов времени.

Таблица 1.2 Корпоративная история и стратегические идеи

Десятилетие	Стратегические проблемы	Стратегические концепции	Корпоративные стратегии
1950-е годы	Централизованный контроль/управление	Передача (делегирование) полномочий	Дивизионализация
1960-е годы	Сохранение роста	Общие управленческие навыки плюс синергия	Диверсификация
1970-е годы	Управление разнообразием	Портфельный подход к планированию	Сбалансированный портфель
1980-е годы	Плохие показатели эффективности диверсификации Разрушение стоимости Недружественные поглощения	Акционерная стоимость «Оставайся в бизнесе, который ты знаешь»	Реструктуризация
Ранние 1990-е годы	Ключевой бизнес (Основная деятельность)	Главные компетенции Доминирующая логика Преимущество родства	Объединенные портфели Сокращение
Поздние 1990-е годы	Глобализация	Экономия от масштаба Глобальное присутствие	Мегаслияния
2000-е годы	Знание	Определение и сохранение неявных знаний	Управление знаниями

Нижеследующий краткий обзор затрагивает многие вопросы, которым будут посвящены подробны обсуждения в дальнейших материалах курса.

Дивизионализация

Примерно в середине 1930-х годов такие компании, как General Motors, Du Pont и Standard Oil стали слишком большими и сложными с точки зрения управляемости в рамках прежней функциональной организации. Децентрализация, то есть перенесение основной деятельности в подразделения компании, привела к формированию двух различных понятий субъектов в стратегии: бизнес-единицы и корпорации. Однако так и не

удалось прийти к определению, каков оптимальный уровень децентрализации. Например, подразделения (или СБЕ) обычно обладают полномочиями относительно приема на работу и увольнения сотрудников, но эти полномочия не распространяются на самих директоров и других руководящих сотрудников СБЕ; часто подразделения (СБЕ) не имеют свободы действий по вопросам инвестиций, а все вопросы, связанные с большими проектами, обычно адресуются в центральные офисы корпораций; что касается маркетинговой стратегии, то иногда она определяется централизованно, а иногда передается на усмотрение генеральных директоров СБЕ. Таким образом, хотя концепция децентрализации, очевидно, сделала крупные корпорации более управляемыми, она породила фундаментальный вопрос о контроле.

Диверсификация

В 1960-х годах получили развитие концепции управленческих навыков широкого профиля, которые можно было бы применять в любом бизнесе; эти концепции утверждались с ростом и развитием первых школ бизнеса, целью которых было определение и преподавание общих ключевых навыков управления. К 1960-м годам сформировавшиеся рынки, на которых работали многие большие компании, достигли стадии зрелости, и, согласно распространенному мнению, возможности роста находились в области диверсификации деятельности. Источником такого роста стала дивизионализация, и новые компании были взяты под корпоративную крышу как дополнительные подразделения (или СБЕ). Веским доводом в этот период стало, что сосредоточение различных, но взаимосвязанных фирм под корпоративной крышей приведет к синергии. Поиски синергии привели к обоснованию диверсификации через поглощение, так как ожидалось, что стоимость новой компании будет выше, чем стоимость отдельных бизнес единиц. Как оказалось, синергия была труднодостижимой; что неудивительно, поскольку (прогнозируемые) выгоды основывались больше на надежде, чем на фактах (этот вопрос подробно разбирается в разделе 6.12.2). Поиски синергии часто приводили не столько к созданию, сколько к разрушению стоимости, и эта корпоративная проблема привела к зарождению новых видов корпоративных стратегий. Другой причиной движения в сторону диверсификации было распределение риска (см. раздел 6.12.1); такой подход был сомнительным основанием для стратегии корпорации, так как при этом уменьшались риски для менеджмента компаний, а не риски акционеров.

По мере роста числа поглощений, силы конкуренции привели к возрастанию цены на приобретаемые компании, и это сократило возможности для создания дополнительной стоимости. В самом деле, когда цена поглощения стала отражать не только существующую, но и потенциальную стоимость компаний, диверсификация часто вела к разрушению стоимости, так как компании оказались втянутыми в битвы за поглощение, и многие из них были вынуждены заплатить за свои приобретения слишком много. В это же время под огнем критики оказалось

такое понятие, как «менеджер-универсал»: стало понятно, что «руководство» *не* может рассматриваться в отрыве от конкретного бизнеса, и главное внимание начали уделять важности специализированных навыков.

Портфельный подход к планированию

В 1970-х годах изменились экономические условия, в ряде стран замедлились темпы роста, появилась рецессия и беспрецедентно высокая инфляция; в то же самое время появилось общее ощущение, что конкурентное давление возросло из-за ускорения прогресса технологии, снижения торговых барьеров и роста экономики стран Азиатско-Тихоокеанский региона; в результате, рыночная внешняя среда стала гораздо более сложной и непредсказуемой, чем в 1960-х годах. Управление производством различной продукции было признано сложным процессом, и в результате поиска сбалансированного ассортимента продуктов получил развитие портфельный подход в управлении продуктовым предложением (см. подробнее в разделе 5.7).

Теперь широкое признание получил тот факт, что пока руководство корпорации не сможет определить потенциал для создания стоимости, который никто пока не заметил, и в том числе другие потенциальные покупатели, то компании придется заплатить полную цену за поглощение, включая потенциальное увеличение стоимости. В это же время рынки капитала выросли до уровня сложности, намного превышающего показатели 1960-х годов, а соображение, что ассортимент должен включать высокодоходные продукты (так называемые «дойные коровы»), для оплаты продуктов, которым еще предстояло приносить прибыль («звезды» и «знаки вопроса»), уже в значительной мере утратило свое значение; это вызвано тем, что, во многих случаях, внутреннее финансирование не было более эффективным, чем внешнее. Сомнительным является то, следует ли финансировать инвестиционный проект, который не может удовлетворить финансистов со стороны, за счет накопленной нераспределенной чистой прибыли; будет целесообразно спросить, захотят ли акционеры инвестировать свои средства во внутренний проект, а не в какую-то другую компанию, которая предлагает потенциально более высокие доходы.

Реструктуризация

Неспособность многих компаний управлять разнообразным ассортиментом продукции и увеличивать их стоимость привела к поглощениям корпоративными рейдерами, которые видели возможность извлечения выгоды из неудачной стратегии корпораций. Этот феномен был, в основном, ограничен рамками США и, частично, Великобритании по причине их более развитых рынков капитала и независимости корпораций от банков. Масштаб стратегии поглощений был поразительным; в США в 1988 г было приобретено более 2 000 компаний, имевших оценку общей рыночной стоимости свыше 850 млрд долларов США. Битвы вокруг поглощений сделали нескольких специалистов по этим вопросам широко известными личностями: Голдсмит, Милкен, Крэвис и Боески (Goldsmith, Milken, Kravis и Boesky), которые угодили

за решетку, в США, и Хэнсон и Уайт (Hanson и White) в Великобритании – оба они получили награды в виде титула лорда. Эти будоражащие кровь времена получили детальное описание в кинофильме «Уолл-стрит» (Wall Street, 1987), с артистом Майклом Дугласом в главной роли Гордона Гекко, для которого «Жадность – это добродетель». Поиски создания стоимости сосредоточились на денежных потоках и привели к развитию методов, получивших стоимостное планирование (т.е. «направленное на создание стоимости»); к этим методам относятся модели дисконтированных потоков денежных средств и чистая приведенная (реализационная) стоимость. Эти финансовые идеи являются ключевыми для понимания оценки стоимости компании и создания стоимости, но они, по большей части, игнорировались в предшествующие десятилетия.

Подходы, которые использовались для получения дополнительной стоимости в диверсифицированных компаниях, заключались в устранении числа уровней (сокращение структур управления) и в продаже частей корпорации. В исследовании Питерса и Уотермана (Peters и Waterman), упомянутом выше, был сделан вывод о том, что успешные компании отличала фокусировка на ключевом бизнесе (они назвали это «Оставайся в бизнесе, который ты знаешь»); авторы пришли к заключению, что диверсифицированные компании работали не так успешно, чем те, которые тратили свои усилия на основном ключевом виде деятельности. Существовало значительное беспокойство в отношении псевдо-профессиональных менеджеров, которые ничего не понимали в руководимом ими бизнесе. Неизбежным выводом стало то, что многие корпорации разрушили стоимость к 1980-м годам; неудивительно, что стоимость их отдельных частей часто была более высокой, чем стоимость всей корпорации в целом.

Основной бизнес

Имеющиеся данные наводят на мысль о том, что деятельность диверсифицированных корпораций – конгломератов вследствие поглощений не улучшилась. Стало понятно, что для жизнеспособности этих корпорации могли оставаться в долгосрочном плане жизнеспособными, необходимо было радикальное мышление. Процесс реструктуризации подразумевает концентрацию на ключевых бизнесах, которые останутся после разделения компании на части. Однако, совсем неочевидно, в чем же состоят ключевые преимущества компании. Одним из возможных ответов является такой – необходимо сосредоточиться на связанных (сопутствующих) видах диверсификации; но это вовсе не обязательно решило бы проблему разрушения стоимости, потому что сопутствующая деятельность не всегда упрощает ситуацию; и нет гарантий, что простой факт осуществления двух, по всей видимости, взаимосвязанных видов деятельности под одной корпоративной крышей приведет к общему снижению издержек. Альтернативный подход состоял в использовании доминирующей логики руководства для выбора компаний в стратегически подобных отраслях промышленности.

Доминирующая логика руководства определяется как способ, с помощью которого менеджеры выполняют осмысление бизнеса и принимают решения по распределению важнейших ресурсов – будь то в технологии, в разработку продукции, распространения, рекламу или управление человеческими ресурсами.¹²

Другое, отличное в значительной степени мнение, заключается в том, что единственным существенным обоснованием для существования диверсифицированной компании является совместное пользование ресурсами и особые конкурентные преимущества – то, что получило название ключевые компетенции¹³ – объединяющие бизнесы; иначе диверсификация – это ничто иное как управление портфелем взаимного инвестиционного фонда. Еще одна точка зрения сводится к тому, что фирмы, входящие в диверсифицированную компанию, следует рассматривать как совокупность компетенций. Даже плохо работающая (в терминах финансовых показателей) фирма может принести значительный вклад в общую эффективность деятельности компании в плане компетенции. Но эту идею трудно реализовать на практике, так как это означает приостановку действия обычных инвестиционных критериев, которые были такими полезными в стоимостном планировании. На практике сложно спрогнозировать, каким образом компании получают выгоду от стратегии корпорации, основанной на связях между элементами цепочки поставок, ключевых компетенциях и синергии.

Выгоды синергии являются по-настоящему легендарными сегодня. Слова «диверсификация» и «синергия» стали фактически неразделимыми в учебниках и деловом общении. И все же... именно эти особые выгоды демонстрируют почти непоколебимую решимость не проявляться, когда приходит время для их материализации.¹⁴

Хотя нет сомнений в важности данной концепции, небезосновательным является вывод, что объединение компаний посредством ключевых компетенций не является ни необходимым, ни достаточным условием успеха.

Преимущество родства

Еще один отличающийся подход заключается в определении реальных выгод, которые могут появиться для фирмы как части диверсифицированной компании-конгломерата. Гулд (Goold) и соавторы выделяют четыре потенциальных способа (снабдив их оговорками), с помощью которых материнская компания может увеличить стоимость.

1. Влияние отдельно стоящей организации: деятельность материнской компании включает согласование и мониторинг поставленных целей и задач, утверждение основных капиталовложений и выбор управляющих-гендиректоров в дочерних компаниях; влияние материнской компании может распространяться на стратегии на товарном рынке, ценообразование и управление человеческими ресурсами. Можно, однако, возразить, что чем дальше материнская компания распространяет свое влияние на деятельность отдельных фирм, тем выше вероятность, что это разрушит стоимость; это парадокс 10 % против 100 %: почему менеджер материнской компании, работающий неполный рабочий день, должен справляться с делами лучше, чем управляющий, работающий полный день?
2. Влияние с помощью создания связей: материнская компания может поощрять взаимоотношения для извлечения выгод из синергии. Но и в отсутствие материнской компании, управляющие могут свободно устанавливать связи без ее вмешательства; и почему материнская компания должна работать лучше? Это парадокс «разумного эгоизма».
3. Влияние функций и услуг: материнская компания может обеспечить лидерство в реализации функционала и недорогие услуги. Но поставщик в результате оказывается изолированным от внешней конкуренции, но гарантировать, что внутренние поставщики будут такими же эффективными, как на рынке, довольно трудно. Это парадокс «Победить специалиста».
4. Деятельность по реализации корпоративного развития: обычно считается, что главная роль материнской компании состоит в приобретении и продаже фирм, создании новых и реформировании (реорганизации) существующих компаний. Это равносильно изменению состава компаний в корпоративном портфеле. Но поскольку многие исследования показывают, что большинство поглощений, оплаченных корпорациями, а также новые предприятия и реорганизации не создают стоимости, вероятность успеха невелика; это парадокс «добиться успеха, несмотря ни на что».

Хотя в указанных выше вопросах для материнской компании существует потенциально полезная роль, следует признать, что успех не гарантирован, и что на пути создания стоимости могут возникать огромные препятствия. С учетом этих препятствий не удивительным окажется, что стоимость чаще разрушалась, чем создавалась, и когда материнская организация является ответственной за неудачное назначение руководителей, необоснованные цели, неадекватные стратегии и неприменимые процессы контроля и отчетности, потенциал разрушения стоимости умножается.

Глобализация

По мере снятия торговых барьеров, благодаря деятельности Всемирной Торговой Организации и образованию торговых объединений, таких, как Европейский Союз, а также после преодоления рынками капитала национальных границ, компании оказались в ситуации растущей конкуренции со стороны международного рынка. Компании во многих отраслях начали испытывать беспокойство, что национальные компании не смогут конкурировать с транснациональными корпорациями. Поэтому в конце 1990-х годов произошли огромные по масштабу слияния в таких отраслях, как финансовые организации, телекоммуникации, энергетика, автомобилестроение и фармацевтика. Хотя аргументы в пользу таких мегаслияний достаточно убедительны, чтобы у компаний появился стимул пойти по такому пути, остается открытым вопрос: будет ли в долгосрочной перспективе достигнута высокодоходная операционная эффективность. Нет гарантии, что экономия за счет роста масштабов производства будет достигнута, а также, что размеры компании создадут реальные конкурентные преимущества при работе на конкретных местных рынках товаров и услуг.

Знания

Всегда было трудно создать устойчивое конкурентное преимущество на основе подражания чему-то или имитации чего-то. Находясь во внешней среде быстрых технологических изменений, компании начали понимать, что часть их преимуществ состоит в знаниях и уникальных навыках их опытных сотрудников. Определение и классификация знаний стали приоритетом, с тем, чтобы их, по мере необходимости, можно было сохранять, обновлять и распространять. Но вскоре стало очевидным, что действительно важные элементы знаний идентифицировать было крайне трудно, так как ими владели отдельные люди и приобрели они их, в основном, в процессе работы; это получило название «неявных знаний». Данный феномен поставил компании перед проблемой: конкурентное преимущество и инновации зависят от ресурса, который довольно трудно выявить или контролировать. Чтобы контролировать эти с трудом поддающиеся учету активы, менеджеры стали разрабатывать методы управления знаниями.

1.6 Стратегическое планирование – только для топ-менеджмента?

Поскольку стратегическое планирование обычно воспринимается как «стратегия высшего порядка» компании, можно было бы подумать, что эти планы – прерогатива топ-менеджмента, а руководителям среднего и нижнего звена заниматься этими вопросами не стоит. Однако в зависимости от понимания стратегического планирования на всех уровнях менеджмента существуют потенциальные выгоды — как для компании, так и для ее сотрудников.

Выгоды стратегического планирования для компании

Некоторые эксперты по организационному поведению утверждают, что для компании полезно не столько само наличие плана, а скорее процесс его создания; этот процесс ведет к созданию и укреплению взаимоотношений между сотрудниками, а также к развитию должного отношения к работе, чего в противном случае могло и не быть. Помимо этой общей потенциальной выгоды компания получает выгоду от получения менеджерами навыков стратегического планирования, причем в нескольких отношениях.

- Отдельный менеджер получает возможность понять, каким образом работа его или ее подразделения вписывается в общую систему целей компании, и может в этом свете истолковывать корпоративные задачи. Выступающий за выделение ограниченных ресурсов менеджер начинает лучше понимать действительную альтернативную стоимость своих требований. Аналогичным образом, менеджеру проще осознать те ситуации, в которых необходимо сотрудничество; в контексте ограниченного набора целей причины для такого сотрудничества могут не быть очевидными. Во многих ситуациях менеджеров можно извинить за чувство, что решения принимаются по прихоти их начальников, поскольку эти менеджеры просто не могут оценить картину общего распределения ресурсов, и у них нет понимания, в каком направлении движется компания. Этот логический вывод применим ко всем аспектам образования в сфере менеджмента, то есть, лучшее понимание функций компании дает отдельным сотрудникам более сбалансированное видение действий коллег; понимание стратегического планирования играет особенно важную роль для устранения ненужных конфликтов и связанных с ними воздействий на моральное состояние и производительность.
- Менеджер будет лучше понимать, какие (его или ее) потенциальные предложения смогут внести вклад в общий план; менеджер также будет в состоянии привести доводы в пользу того предложения, которое будет согласовываться с целями менеджмента более высокого уровня.
- Поскольку стратегии вырабатываются динамическим образом, те менеджеры, которые фактически вовлечены в процесс реализации стратегии компании, могут не осознавать саму стратегию, в рамках которой они действуют. Например, экономические реалии могут привести к изменениям в общих целях и критериях, применяемых для оценки результатов деятельности компании; нельзя считать само собой разумеющимся, что у менеджеров появится моментальное понимание измененной в данный момент стратегии компании.

Таким образом, общекорпоративный масштаб овладения знанием о подходе к стратегическому планированию, а также о процессе его разработки, может иметь положительное влияние на распределение ресурсов внутри компании, содействуя минимизации ненужных конфликтов и обеспечивая общее «чувство направления». Для менеджеров было бы сложно ощущать себя частью команды, работающей для достижения общей цели, если эта цель для них неясна, и они не понимают, каким образом их индивидуальные действия помогают в ее достижении.

Индивидуальные выгоды от понимания стратегического планирования

Если понимание стратегического планирования приносит компании выгоды, то для компании будет явно немаловажным убедить менеджеров затратить время для ее изучения. Однако для этого отдельные менеджеры должны иметь стимулы. Менеджер получает отдачу от стратегического планирования по двум направлениям. Во-первых, поскольку менеджер получит лучшее понимание направления движения компании и ее целей, он или она сможет воспользоваться этим для прогноза вероятных изменений в организации, которые будут выгодны – или невыгодны – лично для него или нее. Во-вторых, предложения и соображения, подаваемые менеджерам более высокого уровня, будут увязываться с желаниями и амбициями руководителей менеджеров, и это может положительно сказаться на их имидже и перспективах карьеры.

Но не все хотят учиться стратегическому планированию; многие сотрудники удовлетворяются операционной деятельностью в рамках своего так называемого «локуса контроля» или «зоны комфорта». Сложность процесса принятия решений и осознание того, что влияние конкурентных сил может в любое время привести к потере работы, вполне смогут вызвать у менеджеров чувство неуверенности и беспокойства. Вот так, казалось бы, весьма предусмотрительная политика повышения уровня образования менеджеров может получить и негативные последствия. Поэтому существуют как выгоды, так и издержки, связанные с информированием по вопросам стратегического планирования.

Понимание стратегического планирования: Кто должен платить?

Поскольку есть обоюдная выгода как для компании, так и для отдельных сотрудников, возникает интересный вопрос, кто должен платить за образование. Ввиду того, что эти отдельные сотрудники получают выгоду от понимания стратегического планирования, у них есть стимул для частичной оплаты своего обучения; это же относится и к компании. Тем не менее, хотя выгоду получают обе стороны, вопрос о том, кто должен платить, должен стать является предметом переговоров. Существует максимальная сумма, которую компания готова заплатить за образование своих сотрудников в сфере стратегического планирования, и также есть максимальный предел того, что каждый отдельный сотрудник готов заплатить за свое образование. В принципе, компромиссное решение будет находиться между этими двумя крайностями. На практике такие переговоры часто невозможны, и это является причиной, что некоторые отдельные сотрудники готовы полностью заплатить за свое образование, а часть компаний готова покрыть затраты на образование некоторых своих сотрудников.

Вопросы для самопроверки

- 1.1 Ниже приводится гипотетическое заявление генерального директора компании, имеющей средний размер и производящей расфасованные готовые завтраки из зерновых продуктов.

Люди, продающие (услуги) по стратегическому планированию, несомненно, имеют хорошие намерения. Он не определяют свой продукт; когда они применяют свои методы, у них нет показателя измерения степени успеха или неудачи; складывается впечатление, что многие из них приходят к противоречивым решениям, и они не могут предоставить никаких доказательств, что они сделали что-то хорошее. Как бывший военный человек, я много знаю о стратегии, и в своей работе, я слежу за тем, кто и что делает на рынке, пытаюсь обеспечить контроль над своими расходами и делаю все возможное для того, чтобы мои клиенты и мои сотрудники были довольны. Я оставил попытки планировать вперед более чем на год, так как раньше, когда я пытался это сделать, каждый раз происходили совершенно непредсказуемые события. За последние 10 лет нам удалось получить 12 % дохода на капитал и мы сохранили нашу долю рынка. Я не думаю, что смогу многому научиться, изучая стратегическое планирование.

Этот генеральный директор производит впечатление самодовольного человека, и возможно, у него есть достаточные причины для этого. Придумайте вопросы, которые могут «выбить его из колеи».

- 1.2 Проанализируйте опыт стратегического планирования вымышленной компании в русле трех подходов к стратегии: планирования, стратегии, которая формируется в процессе реализации, и ресурсный подходы.
- 1.3 Оцените план из пяти пунктов вымышленной компании с точки зрения стратегии на уровне СБЕ и корпоративном уровне.
- 1.4 Оцените опыт генерального директора вымышленной компании с помощью характеристик Риттеля.
- 1.5 Спустя некоторое время, вымышленная компания столкнулась с другой проблемой. Примерно в середине финансового года, финансовый директор компании сообщил генеральному директору, что прибыль за полугодие значительно снизилась и что очень мало шансов показать результаты, сравнимые с результатами деятельности последних трех лет. Генеральный директор собрал команду своих старших менеджеров для обсуждения причин ухудшения ситуации и нанял в помощь консультанта по вопросам стратегии. Вот фрагмент состоявшегося обсуждения:

Генеральный директор: Я не думаю, что наша проблема с прибылью связана просто с внешними обстоятельствами, такими, как недавние проблемы в экономике. Мне кажется, это в большей степени связано с тем, как мы работаем – я не уверен, что мы работаем максимально так эффективно.

Руководитель производства: фактически, мы инвестировали за последние два года значительные средства в более производительные активы и

программы обучения. Я не уверен, что мы можем сделать что-то большее в этом плане.

Менеджер по маркетингу: Я не считаю, что мы в полной мере использовали возможности рынка для нашей новой линейки продуктов. В начале прошлого года мы много инвестировали в попытки захватить более значительную долю рынка; когда этого не произошло, нам нужно было выделить гораздо больше средств на маркетинговую деятельность. Нам следовало сделать поправку на меняющиеся рыночные условия.

Финансовый директор: но у нас не было свободных ресурсов.

Генеральный директор: мы вложили в этот план много сил, и когда он не сработал, это было большое разочарование. Может быть, нам стоит выделять в будущем на планирование еще больше времени.

Менеджер по маркетингу: какой смысл в еще более детальном планировании, когда мы, судя по всему, не можем реагировать на неожиданные события?

Руководитель производства: это пораженческая позиция. Мы просто выделяем недостаточно времени на сбор и анализ информации.

Консультант по вопросам стратегии: вы подходите к проблемам стратегии с двух разных сторон; когда вы это осознаете, вы, может быть, сможете выработать путь для дальнейшего движения.

Что имел в виду консультант по вопросам стратегии?

