

Название книги: Стратегическое управление

Автор (ы) : Ансофф Игорь

Стратегическое управление

Вступительная статья

Коренная перестройка управления экономикой нашей страны требует революционных перемен во всех аспектах хозяйственного механизма. Необходим отвечающий современным требованиям решительный и последовательный переход от административно-командной модели управления социалистическим народным хозяйством к модели экономической, основанной на реальных экономических интересах участников социалистического производства. Это невыполнимо без действительной хозяйственной самостоятельности основного звена собственно процесса производства – государственной или кооперативного предприятия (объединения).

Полный хозрасчёт выдвигает на первый план экономические критерии оценки всей деятельности основного хозяйственного звена, что, несомненно, приведёт к серьёзному изменению содержания, направленности, методов и организации осуществления всех функций производственно-хозяйственной и управленческой деятельности на предприятии, работающем в условиях нового хозяйственного механизма.

Особенно глубокие изменения по сравнению с ранее действовавшей системой произойдут в области планирования. На уровне всего народного хозяйства должна усилиться политическая, «задающая» функция государственного планирования, формирующая структуру и пропорции, направления и темпы развития социалистической экономики и её крупных звеньев в долгосрочной перспективе. Верхнему эшелону управления народнохозяйственной системы следует сосредоточить внимание на решении наиболее важных задач народнохозяйственного, отраслевого, регионального развития. Однако одновременно с усилением этой стратегической направленности народнохозяйственного планирования должно происходить существенное ослабление, а в большинстве сфер и постепенное сведение на нет его директивно-командной функции. Государству необходимо учиться управлять предприятиями и объединениями в основном косвенно, через систему экономических нормативов, индикативных (имеющих рекомендательный характер) планов, ориентирующих контрольных цифр, а также немногочисленных лимитов. Система директивных государственных заказов призвана обеспечить удовлетворение лишь наиболее насущных и важных общегосударственных и других потребностей. Следует резко повысить регулирующую роль социалистического рынка, всё более открывающегося для внешнеэкономической конкуренции.

Очевидно, что в новых условиях иной характер приобретает функция планирования непосредственно в объединениях и на предприятиях. Как указано в «Основных положениях коренной перестройки управления экономикой», предприятие должно самостоятельно составлять и утверждать свои пятилетние и годовые планы, исходя из общественных потребностей на основе заказов государства, прямых заказов предприятий и организаций, спроса потребителей.

Самостоятельность предприятий в области планирования приобретёт особую важность в процессе развёртывания экономического соревнования между ними, когда будет достигнуто определённое равновесие между спросом и предложением на товары промышленного и потребительского назначения, между финансовой и материально-вещественной сторонами производства, возникнет реальная основа для ориентации всей производственно-хозяйственной

деятельности на удовлетворение конечных народнохозяйственных потребностей, конкретизируемых в договорах и заказах организаций, запросах потребителей. В этой ситуации к планированию будут предъявляться требования, существенно иные, чем сейчас. Должны быть в значительной степени пересмотрены сами принципы и подходы к разработке и реализации планов на социалистическом предприятии. Если до настоящего времени план являлся прежде всего инструментом распределения ресурсов для реализации жёстко заданных сверху целей, средством контроля и оценки деятельности основного звена и его подразделений, а выполнение и перевыполнение плана служило основой для стимулирования труда на предприятиях, то уже завтра эти функции должны отойти на второй план. Они неизбежно всё больше будут уступать место предвидению, выработке долгосрочного курса действий, поиску наиболее выгодных для народного хозяйства и потребителей, рентабельных для предприятия сфер приложения усилий. Должны быть созданы условия для доведения долгосрочных и среднесрочных стратегических установок плана предприятия до реального внедрения, обеспечена реализация наиболее качественной и экономичной продукции на внутреннем или внешнем рынке, гарантировано получение прибыли производителем и высокого эффекта потребителем.

Переход к новой методологии формирования и реализации планов на предприятиях и в объединениях требует творческого подхода, широкого поиска, научных исследований и разработок, смелых экспериментов. Немаловажную роль в этом процессе может сыграть и творческое изучение зарубежного опыта управления. Внутрифирменное планирование в корпорациях ведущих капиталистических стран, среди которых американские фирмы по масштабам, разнообразию, оригинальности методов планирования занимают первое место, прошло за последние три десятилетия долгий и противоречивый путь развития. Его задача состояла в содействии приспособляемости капиталистических фирм к специфическим особенностям изменения экономической конъюнктуры, условиям научно-технического прогресса, ресурсно-сырьевой и кредитно-финансовой ситуациям, новым требованиям к труду и т. п. Конечно, характер перемен вытекал из закономерностей развития современного капитализма, так же как и проблемы, с которыми сталкивались фирмы разных стран, разных отраслей в те или иные периоды времени. Стихийность, внутренний антагонизм экономических отношений капитализма не могли быть устранены никакими управленческими усовершенствованиями. Поэтому прямые аналогии между характером задач и путями их решений в процессе развития планирования на крупных предприятиях в условиях капиталистического и социалистического хозяйств (корпораций в одном случае и производственных либо научно-производственных объединений – в другом), конечно, неуместны.

В этой связи наибольший интерес представляют два момента. Во-первых, в процессе поисков отрабатывались системы, формы, методы планирования, относящиеся к арсеналу передовой науки и практики управления и в известной мере независимые от социально-экономической природы экономических отношений, в условиях которых они впервые появились. Во-вторых, сам процесс адаптации систем планирования и управления крупных производственно-хозяйственных комплексов к внешней среде, которая становилась всё более динамичной, сложной, слабопредсказуемой, имеет большое значение для выявления закономерностей построения и функционирования систем управления в современных условиях. Это определяет необходимость самого тщательного, глубокого изучения практики, да и теории управления капиталистическим предприятием, и в частности планирования его производственно-хозяйственной деятельности.

Предлагаемая читателю книга принадлежит перу известного американского специалиста по вопросам управления промышленными корпорациями Игоря Ансоффа [1] – почётного профессора международного университета в Сан-Диего, имеющего опыт практической работы в ведущих корпорациях, весьма известного и плодovitого автора по проблемам стратегического планирования. И. Ансофф опубликовал ряд фундаментальных работ в данной области: «Стратегия корпораций» (Нью-Йорк, 1965), «От стратегического

планирования к стратегическому управлению» (Нью-Йорк, 1976), «Основы стратегического управления» (Нью-Йорк, 1979), десятки посвящённых названной проблеме статей в ведущих американских журналах. Данная книга занимает особое место среди этих публикаций. Она является не только наиболее комплексной, охватывающей исторические и современные, теоретические и прикладные аспекты стратегического управления, но и самой конкретной, раскрывающей саму суть методики и организации этой функции на современном предприятии.

Личность автора, его мировоззрение, профессиональные интересы и опыт наложили большой отпечаток на содержание книги. Являясь, безусловно, одним из наиболее ярких представителей прикладной науки управления в США, он демонстрирует не только современность и широту взглядов на проблемы внутрифирменного планирования, но и большую ясность в постановке этих проблем, в раскрытии путей и методов их решения. Причём И. Ансофф в отличие от ряда других теоретиков американского менеджмента придерживается почти инженерной конкретности, что соответствует и его первоначальному образованию. Примечательно, что он стоит на чётко определённых позициях сторонника корпоративного планирования как совершенно необходимой части управления крупным предприятием в современных условиях. Дело в том, что ряд американских учёных вообще отрицает целесообразность такого планирования как особого вида управленческой деятельности, осуществляемой профессионалами. Имеется немало высказываний о якобы бесполезности этого «дорогостоящего удовольствия» в условиях непредсказуемости, изменчивости мира современных корпораций, о нецелесообразности сдерживания предпринимательского духа в корпорациях посредством плановых заданий, о подмене функции планирования непосредственным воздействием рыночных сил на каждую из производственно-хозяйственных ячеек корпоративных структур (заводов, сбытовых контор, исследовательских лабораторий, размеры которых становятся всё меньше).

Такие взгляды, характерные для представителей консервативного направления в буржуазной экономической мысли, в целом несостоятельны с научной точки зрения, да и противоречат магистральным путям развития практики крупных производственно-хозяйственных комплексов в экономике США и других стран. Процессы концентрации производства, формирования структуры отраслей промышленности, изменения внутреннего строения отдельных корпораций-гигантов являются очень сложными. Они ведут к сочетанию крупных, средних, мелких предприятий, которые выполняют в экономике в целом и в отдельных производственно-хозяйственных комплексах разнообразные функции, не только конкурируя между собой по законам капиталистического производства, но и дополняя друг друга.

В США 80-х годов на 200 крупнейших корпораций обрабатывающей промышленности приходится 1/2 объёма продаж (общее число фирм – 356 тыс.); 96% всех расходов на исследования и разработки осваиваются крупными компаниями. Однако даже в этой высокомонополизированной отрасли не менее 1/5 объёма производства приходится на мелкий бизнес (всего же мелкие предприятия создают 43% валового национального продукта страны). Внутри корпораций увеличивается число небольших самостоятельных отделений, находящихся на полном внутрифирменном коммерческом расчёте, а средний размер предприятий уменьшается: если на построенных до 1970 г. заводах было в среднем занято 644 чел. то на строящихся предприятиях в 80-е годы – лишь 210 чел.

Сегодня крупная корпорация – это, как правило, двух- или трехзвенная система, имеющая в высшем звене штаб-квартиру (часто немногочисленную по составу), в низшем – производственно-хозяйственные отделения (в которые входят один или несколько заводов и других структурных единиц), а на среднем уровне нередко ещё и группу – совокупность отделений, объединённых по какому-либо признаку (отраслевой однородности производимой продукции, общности региона расположения и т.п.). Естественно, что подчинение производственно-хозяйственной деятельности всех этих звеньев и структурных единиц достижению конечного результата – повышению курса акций (выпускаемых только для корпорации в целом) на

бирже и выплате дивидендов на акцию – весьма сложная управленческая проблема.

Анализ опыта ведущих американских (да и японских, западно-европейских) корпораций показывает, что в их практике внутрифирменное планирование является общепринятым, и эта функция, реализуемая на уровне корпорации в целом, а также отделений, их групп, заводов и других организационных подразделений, накладывает отпечаток на все стороны организации и деятельности современной фирмы. Однако так было не всегда. Внутрифирменное планирование в зарубежных компаниях претерпело весьма значительную эволюцию не только своих конкретных форм, но и определяющих принципов, заложенных в его основу.

Стратегическое управление (strategic management), о котором идёт речь в данной книге, – наиболее современная модификация корпоративного планирования, характерная прежде всего для американской практики 80-х годов. Согласно проведённым исследованиям, не менее ста из 500 крупнейших американских корпораций применяют в настоящее время эту систему в развёрнутом виде, в то время как её отдельные элементы характерны для 3/4 этих компаний. Суть комплексных систем стратегического управления состоит в том, что на фирмах, с одной стороны, существует чёткое выделенное и организованное, так называемое «формальное» (воплощаемое в специальных документах), стратегическое планирование, с другой стороны, структура управления корпораций, системы и механизмы взаимодействия её отдельных звеньев построены так, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для победы в конкуренции и создать управленческий инструментарий для превращения этих стратегий в текущие производственно-хозяйственные планы, подлежащие реализации на практике. Разработка и применение методологии и конкретных форм стратегического управления не есть результат лишь внутринаучной эволюции теории и методики управления. Их возникновение вызвано глубокими объективными причинами, вытекающими из изменения характера среды деятельности промышленных корпораций. Стратегическое управление порождено объективными потребностями и сформировалось далеко не сразу.

В развитии внутрифирменного планирования в зарубежных корпорациях можно выделить несколько этапов. Идея о том, что предвидение как прообраз функции планирования в более современном понимании является исходным моментом любого управления, восходит ещё к классикам буржуазной науки управления (А. Файолю, Л. Гьюлику, Л. Урвику и др.), т. е. к эпохе формирования гигантских корпораций в период до второй мировой войны. В это же время в крупных фирмах начал появляться штаб, обычно в составе финансовых служб, регулярно занимающийся текущим планированием производственно-хозяйственной деятельности. Однако специальных служб планирования, особенно среднесрочного и тем более долгосрочного, в то время не создавалось. Разумеется, высшие руководители корпораций регулярно обсуждали и намечали перспективы развития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с регулярным заполнением плановых форм, расчётами соответствующих показателей и т. п., ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет по статьям расходов на разные цели. Эта функция, получившая название «разработка бюджетов» – budgeting (в годовом, а иногда и в квартальном, даже месячном, разрезах) стала привычной для многих крупных корпораций и до настоящего времени занимает важное место в управлении частнокапиталистическими фирмами любого размера. В 40–50-е годы такого рода финансовые планы или внутрифирменные сметы-бюджеты стали составляться, во-первых, по каждой из крупных производственно-хозяйственных функций в отдельности: по производству, маркетингу, научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам, международным операциям, капитальному строительству и т. п., во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т. п. Аналогичные планы и сегодня служат основным инструментом распределения внутрикорпоративных ресурсов, а также внутрифирменного (преимущественно

финансового) контроля за текущей производственно-хозяйственной деятельностью структурных подразделений корпорации.

На американских фирмах существует ряд модификаций текущего планирования такого рода, основанных на двух различных подходах. Первый из них предусматривает неизменность планов смет в течение года или по крайней мере по отдельным кварталам. В этом случае любой пересмотр лимитов финансирования по функциям или подразделениям сопряжён с обращением в штаб-квартиру корпорации и принятием дополнительных решений её руководством. Второй подход – это гибкое планирование, когда планы-сметы в течение года в принципе могут быть пересмотрены, если это диктуется хозяйственной обстановкой. Однако любое перераспределение, сделанное в оперативном порядке главным управляющим отделением или руководителем функциональной службы, должно быть затем обосновано перед штаб-квартирой приростом прибыли или предотвращением потерь в результате изменения объективных обстоятельств. Первый из этих подходов в настоящее время становится для американских компаний всё менее характерным, хотя, например, в японской практике он доминирует. Вторым же подход применяется в тех или иных модификациях достаточно широко. Этот вид внутрифирменного планирования практикуется на уровне корпораций в целом, а часто ещё и внутри отделений или их групп, однако такое планирование не является технико-экономическим, оно практически не охватывает показатели развития фирмы в натуральном выражении и основано на использовании финансовых нормативов.

Собственно технико-экономическое планирование с подробной проработкой натуральных показателей используется обычно лишь на уровне заводов, которые не имеют хозяйственной самостоятельности. Здесь оно тесно смыкается с оперативным планированием, задающим ритм производства, сбыта продукции, ориентирующим деятельность на экономию ресурсов, снижение издержек, обновление оборудования, внедрение конкретных технологических новшеств и т. п. Высшие звенья современных корпораций (штаб-квартиры и группы) этим, как правило, вообще не занимаются, им хватает своих дел, направленных на внешнюю среду фирмы.

Следует подчеркнуть, что и в рамках текущего финансового планирования в последние годы появляется немало интересных новшеств, таких, например, как «программное бюджетирование» (зародившееся в 60-е годы в министерстве обороны США), когда финансовые планы разрабатываются для достижения конечных результатов на программно-целевой основе, или же «разработка бюджета на нулевой основе» (пионер в этом деле – фирма «Тексас Инструментс»), когда каждый из видов деятельности, осуществляемых в рамках той или иной функции или же структурного подразделения, в начале годового цикла планирования должен доказать своё право на дальнейшее существование путём обоснования будущей экономической эффективности выделяемых средств. Однако для всех этих модификаций годового (или же среднесрочного) внутрифирменного планирования характерны традиционные методологические принципы – оно обращено внутрь фирмы (основано на рассмотрении предприятия как «закрытой» системы) и служит прежде всего инструментом распределения внутрифирменных ресурсов, а также рациональной организации, координации, контроля деятельности внутрикорпоративных подразделений.

Кардинальные изменения в развитии функции внутрифирменного планирования произошли в американских, а вслед за этим во многих европейских корпорациях в 60–70-е годы. Этот период часто называют «бумом стратегического планирования», когда фирмы начали создавать у себя новую функцию – планирование, направленное не внутрь предприятия, а вовне его, т. е. в экономическое, научно-техническое, социально-политическое окружение-среду фирмы (концепция предприятия как «открытой» системы). Следует учитывать, что в американской практике, в отличие, скажем, от японской или французской, на общегосударственном уровне не существует даже элементов общенационального прогнозирования или индикативного планирования экономики. Попытки ввести такого рода функцию, предпринятые в 1973...1974 гг. рядом её сторонников, полностью провалились, поэтому

никаких внешних ориентиров в производственно-хозяйственной деятельности, кроме аналитических разработок, которые делают специализированные прогностические или консультационные фирмы, американские корпорации не имеют. В условиях прошлого, характеризуемого относительной стабильностью рынков, медленными изменениями техники и технологии производства, довольно слабой международной конкуренцией, фирмам-гигантам как-то удавалось строить свою деятельность без специальной проработки и обоснования, ясной формулировки своих долгосрочных и среднесрочных стратегий. Однако послевоенный мир сильно изменился, и невнимание к более динамичной, сложной, неопределённой среде, в которой оказались крупные корпорации, многим из них могло стоить не только крупных финансовых потерь или же утраченных возможностей, но и самого экономического существования.

Первоначально функция общекорпоративного планирования развития фирмы во внешней среде приняла форму долгосрочного планирования (long-range planning). Его распространение 50-е – начале 60-х годов совпало по времени с бурным применением экономико-математических методов в планировании и управлении возможно поэтому, а также в связи с относительно медленным нарастанием характеристик изменчивости внешней среды методы долгосрочного планирования основывались преимущественно на экстраполяции сложившихся в прошлом структурных характеристик и тенденций развития фирмы при внесении в экстраполяционные модели некоторых оценок будущего.

Так, например, согласно обследованиям, в период 1958...1964 гг. доля крупных компаний, регулярно использующих методы прогнозирования, повысилась с 57 до 73%, модели распределения бюджетных средств в корпорации – с 11 до 39%. Среди всех количественных методов на первом месте стояли корреляционный анализ и методы статистического прогнозирования (70% фирм), на втором – статистические и вероятностные методы (66%), в то время как другие типы количественных методов применяли менее половины обследованных корпораций [2]. Весьма популярным в тот период было применение моделей прогнозирования рынка, а наиболее крупные достижения связывались с разработками комплексных финансовых моделей деятельности корпораций. В 60-е годы сложились и некоторые плодотворные, принятые до сих пор принципы формирования долгосрочных планов корпораций, в частности принцип скользящего планирования, когда планы (обычно десятилетние) составлялись по принципу (1 + 9 лет), т. е. к перспективному периоду планирования в каждом годовом цикле прибавлялся один год, так что корпорация постоянно имела прогностическую проработку своего развития на десять лет вперёд.

Вместе с тем выявились и серьёзные недостатки такого рода первоначальной трактовки функции долгосрочного планирования в корпорациях. Главный из них состоял в попытках перенесения прошлых закономерностей и структурных характеристик на будущее. На практике участились случаи резких расхождений между установками долгосрочных корпоративных планов и реальностью, с которыми корпорации сталкивались уже в первые годы их реализации. Выявилось, что некоторые дорогостоящие системы долгосрочного планирования (стоимость разработки финансовой модели корпорации доходила до 1 млн. долл.) оказались не чем иным, как «игрушками для аналитиков», не приносящими мыльной пользы в процессе принятия корпоративных решений. Их экстраполяционный характер мешал творческой разработке общекорпоративных стратегий.

Для того чтобы сориентироваться в условиях капиталистической стихии, необходимо было поменять сам исходный принцип в составлении общекорпоративных планов – идти от будущего к настоящему, а не от прошлого к будущему. Во многих случаях события, представлявшие случайными, маловероятными, имели решающий характер. «Нефтяные шоки» (как это было в 1973...1974 и в 1979...1980 гг.), изменение внутривосточной обстановки в ближневосточном регионе, вторжение японских конкурентов на международные рынки электроники, автомобилей резкие изменения ставок ссудного процента на капитал, курса доллара по отношению к другим

валютам, наконец, крупнейшие технологические прорывы (в элементной базе электронной индустрии, конструкционных материалах, биотехнологии, высокотемпературной сверхпроводимости) ставят целые отрасли промышленности, не говоря уже об отдельных фирмах, перед необходимостью резкой переориентации деятельности в областях, которые ещё вчера были «дойными коровами» с точки зрения получения прибыли.

Именно поэтому выработка и реализация корпоративных стратегий стала так важна для американских и других компаний. Первоначально дело сводилось лишь к изменению методологии корпоративного планирования, его превращению из долгосрочного в стратегическое планирование (strategic planning). К новым методам, используемым в рамках стратегического планирования, относилось построение сценариев, применение моделей для анализа портфеля капиталовложений, разработка планов на ситуационной основе (т. е. применительно к разным гипотезам о будущем), использование суждений опытных экспертов, построение матриц оценки различных вариантов хозяйственного поведения и др. Они стали входить в практику деятельности общекорпоративных плановых служб. На рубеже 70-х годов из 282 обследованных крупных американских компаний 63% заявили, что они формируют свою стратегию, базируясь на соответствующих моделях. В 70-е годы большинство крупных фирм имели специальные подразделения общекорпоративного стратегического планирования, подчинённые в 3/4 случаев президенту либо председателю совета директоров компании, в 1/4 случаев – вице-президенту по финансам либо другой важной функции.

Однако внутрифирменное общекорпоративное планирование вновь столкнулось с трудностями, которые проистекали из выявившегося разрыва между штабными подразделениями общекорпоративного планирования и операционными структурными единицами корпорации – заводами, сбытовыми конторами, научно-исследовательскими лабораториями и конструкторскими бюро, т. е. теми, кто непосредственно проводит планы в жизнь. Во многих случаях оказывалось, что после создания и развёртывания планово-штабных подразделений не наблюдалось сколько-нибудь серьёзного повышения уровня прибыли в корпорациях и, следовательно, с точки зрения этого конечного критерия оценки деятельности они себя не окупали, требуя, однако, значительных затрат на своё содержание.

1.1. Эволюция задач

Появление приёмов стратегического управления и их внедрение в практику работы фирмы легче всего понять в историческом контексте. В гл. 1.1 мы проследим за эволюцией задач, встававших перед деловым предприятием в Соединённых Штатах Америки на протяжении XIX и XX столетий. Аналогичные задачи решались и в других развитых капиталистических странах, но в различные сроки. Так, беспокойство по поводу снижения темпов роста в связи с насыщением спроса, пробудившее в 50-х годах интерес к стратегическому планированию в Соединённых Штатах, в ФРГ возникло совсем недавно, а в Японии только начинает проявляться.

1.1.1. Эпоха массового производства

История современного предпринимательства в США берёт начало примерно в 20–30-х годах XIX века. Первый импульс к экономическому объединению страны был дан постройкой системы каналов, второй – созданием общенациональной сети железных дорог. Техническая база для быстрого индустриального старта была обеспечена появлением таких изобретений, как паровая и хлопкоочистительная машины, бессемеровский процесс выплавки стали, вулканизация резины и т. д. Технические изобретения осуществлялись одновременно с выработкой в обществе одной из самых исторически удачных и действенных форм социальной организации – делового предприятия, или фирмы.

К 80–90-м годам XIX века инфраструктура для развития промышленности уже сформировалась. Она объединила страну, создав общеамериканский рынок.

Фирма явилась на свет как основное средство продвижения по пути социального прогресса. Период примерно с 1820 до 1900 г., получивший название промышленного переворота, отличался необычайной динамичностью хозяйственных стратегий. Вся энергия организаторов промышленных предприятий направлялась на то, чтобы создать новую промышленную технологию, обеспечить соответствующую организацию производства и сделать заявку на свою долю рынка. Концепции конкуренции в её современном понимании до 1880 г. не существовало. Согласно ранним представлениям, конкурировать – это значит добиваться подавления или поглощения соперника, но никак не соперничать с ним на рынке на равных правах. Таким образом, до появления современного маркетинга было ещё далеко.

Начало XX века ознаменовало переход к развитию и консолидации производственной структуры, созданной в период промышленного переворота. Эта новая полоса, продолжавшаяся до 30-х годов, получила название эпохи массового производства.

Как следует из этого названия, главные задачи предпринимательской деятельности состояли в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижавшего издержки выпуска продукции.

Понятие маркетинга было тогда бесхитростным и простым: фирма, предложившая стандартный продукт по самой низкой цене, должна была непременно выиграть. Этот принцип был коротко выражен фразой, произнесённой Г. Фордом I, который в ответ на предложение сбытовых агентов дифференцировать продукцию сказал: «Дайте им её (модель „Т“) любого цвета только пусть она будет чёрная».

Проблем тогда было много, но стратегических сложности в области долгосрочного развития не существовало. Отрасли были чётко разграничены и большей частью имели хорошие перспективы роста. Склонности перейти границы отрасли и заняться новыми видами деятельности поддавались только самые предприимчивые фирмы. Большинство удовлетворялось собственными перспективами роста. Было очевидно, что металлургические компании относятся к металлургии, автомобильные – к автомобильной промышленности и т. д. В результате всё внимание управляющих сосредоточивалось на эффективной работе производственного механизма. Так выработался тот набор управленческих представлений, подходов и предпочтительных решений, который позже получил название производственный стереотип.

Предпринимательский сектор надёжно ограждался от вмешательства извне, т. е. со стороны общества. Политический и социальный контроль был минимальным. Государство редко вмешивалось в дела свободного предпринимательства. От него ждали при необходимости мер экономического протекционизма. В тех случаях, когда предприятия шли на скандальные нарушения общественных норм, государство отвечало ограничениями свободы действий предпринимателей такими мерами, как законодательное запрещение соглашений и створов между предприятиями. Но такие случаи были редкостью, обычно внешние границы предпринимательского сектора не нарушались. Бизнес считался в стране серьёзным делом. Президент «Дженерал Моторз» Уилсон (Чарли-движок) заявивший: «Что хорошо для „Дженерал Моторз“ то хорошо для страны», – руководствовался именно этим сознанием высокого значения предпринимательского сектора.

1.1.2. Эпоха массового сбыта

В первые три десятилетия нынешнего века успех был гарантирован фирме, предлагавшей самую низкую цену. Продукция была практически лишена внутривидовых различий, и секрет успеха состоял в умении добиться самой низкой себестоимости единицы продукции. Но к началу 30-х годов спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. У всё большего числа потребителей уже была «машина в гараже и курица в кастрюле», и по мере роста благосостояния он стал искать большего, чем удовлетворение основных потребностей. Спрос на продукцию, подобную фордовской модели «Т», начал падать.

В начале 30-х годов «Дженерал Моторз» первой переключила внимание с производства на рынок. Введение принципа ежегодной смены моделей символизировало переход от стандартной продукции к дифференцированной. В противоположность прежней производственной ориентации баланс успеха стал склоняться в сторону рыночной ориентации. Форд, попытавшись заменить стандартную модель «Т» стандартной же моделью «А», был вынужден последовать принципу «Дженерал Моторз», которая имела семейство моделей. Главные задачи управления сместились в сторону продвижения моделей на рынок, рекламы, организации сбыта и других способов воздействия на выбор потребителей.

Переход к рыночной ориентации потребовал иного отношения к задачам управления: их нужно было рассматривать не изнутри фирмы, а извне, в открытой перспективе. Изменилось также соотношение влияния различных групп управляющих, и внутрифирменная борьба за власть стала достаточно частым явлением. Но и там, где не было такой борьбы, управляющие сопротивлялись переменам, так как последние вели к психологически тягостной необходимости переучиваться, причём недёшево и постепенно, приобретать новые навыки, развивать новые подходы к решению проблем, менять установки и примиряться с тем, что будущее характеризовалось всё более высоким уровнем неопределённости.

В отраслях, занятых переработкой сырья и выпуском потребительских товаров длительного пользования, рыночный подход распространялся медленно. Столкнувшись с насыщением спроса, фирмы, сохраняющие производственную ориентацию в этих отраслях, чаще всего довольствовались застойными темпами роста вместо того, чтобы затратить необходимые усилия и повернуться лицом к рынку. Лишь после второй мировой войны многие из этих отраслей получили импульс в виде новых технологий сначала в условиях запоздалой рыночной ориентации, а затем повышенного динамизма постиндустриальной эпохи.

Первыми перешли к рыночной ориентации отрасли, выпускающие потребительские товары, а также отрасли со сложными технологиями, изготавливающие промышленные полуфабрикаты. Нередко в их деятельности возникал перекоп: маркетинг развивался в ущерб эффективности производства.

Компенсацией этого перекопa стала комплексная концепция маркетинга, призванная уравновесить противоречивые требования производства и сбыта. Такое сбалансированное сочетание приоритетов вырабатывалось постепенно.

В отраслях с менее сложными технологиями переход к обязательной ежегодной смене ассортимента выразился в постепенном усовершенствовании продукции, лучшей упаковке, внешней отделке и т. д. Но за некоторыми исключениями, впрочем, довольно значительными, изменения продукции происходили не столько революционно, сколько эволюционно. Основное внимание уделялось текущим характеристикам продукции и рынков, а не заботе о потенциале для поддержания уровня прибылей в будущем.

В отраслях со сложными технологиями разработка новых видов продукции стала важной составной частью деятельности ещё в начале нынешнего столетия. Исторической вехой развития этих отраслей явилось создание лабораторий для научных исследований и опытных разработок в таких фирмах, как «Дюпон», «Белл Телефон», «Дженерал Электрик». Этот шаг положил начало распространению практики подготовки нововведений внутри фирмы.

В индустриальную эпоху импульсы, радикально менявшие обстановку, исходили главным образом от фирм, бравших на себя ведущую роль и задававших как стиль, так и темп прогресса. Таким образом, бизнес не без оснований мог считать, что он держит свою судьбу в собственных руках. Разумеется, предпринимательская инициатива иногда вызвала невидимую цепь негативных последствий, временами приводивших к потере контроля и в итоге – к периодическим кризисам. Но их рассматривали как издержки свободы конкуренции, на которые стоит идти, чтобы «выпустить пар в экономике» и снова двигаться вперёд. Эти периодические «сюрпризы» считались чем-то исключительным в мире, лишённом других сюрпризов.

1.1.3. Постиндустриальная эпоха

С середины 50-х годов началось ускоренное развитие событий, которые, нарастая, стали менять границы, структуру и динамику предпринимательства. Перед фирмами всё чаще вставали новые и неожиданные задачи, уводившие настолько далеко, что П. Друкер определил наступившие времена как «эпоху без закономерностей». Д. Белл дал ей имя постиндустриальной эпохи, этот термин мы будем использовать в дальнейшем. В 80-х годах перемены ещё продолжают, причём таким темпом, что можно с уверенностью предсказать дальнейшее нарастание неустойчивости, по крайней мере, на 10–15 лет вперёд. Труднее предугадать, что наступит за этой временной чертой: продолжится ли ускорение или, что более вероятно, обстановка стабилизируется и настанет время усвоения и использования результатов накопившихся перемен.

По сравнению с нынешним динамизмом проблемы предпринимательства в индустриальную эпоху могут показаться стороннему наблюдателю несложными. Внимание управляющего целиком концентрировалось на делах бизнеса, заботах его собственного хозяйства. У него не было отбоя от желающих работать, если он предлагал разумную плату, а потребители не привередничали. Его редко беспокоили такие проблемы, как таможенные тарифы, валютные курсы, разница в темпах инфляции, культурные различия и политические меры, принимаемые с целью закрытия доступа на рынки. Научные исследования и разработки были управляемым инструментом повышения эффективности производства и улучшения качества продукции. С обществом и государством, которые, правда, всё резче выступали против монополистических тенденции и сговоров конкурентов, отношения строились как дружеское партнёрство во имя обеспечения экономического прогресса.

Но в рамках своих фирм управляющие находили, что их проблемы (проблемы индустриальной эпохи) очень сложны и предъявляют к ним высокие требования. За пределами фирмы управляющий должен был постоянно вести бой за долю рынка, предвидеть требования клиентов, обеспечивать точные сроки поставок, выпускать продукцию всё более высокого качества, назначать цены с учётом условий конкуренции и всячески заботиться о поддержании репутации фирмы у потребителей. Внутри фирмы он должен был вести неустанную борьбу за рост производительности труда путём улучшения планирования, более эффективной организации и автоматизации производственных процессов. Он должен был снова и снова уступать требованиям профсоюзов и в то же время обеспечивать рост производительности труда, сохранять конкурентные позиции на рынке, платить акционерам дивиденды на таком уровне, чтобы не терять их доверия, и оставлять фирме достаточный объём нераспределенной прибыли для обеспечения её роста.

Поэтому вполне естественно, что управляющие восприняли первые сигналы о наступлении постиндустриальной эпохи точно так же, как они встречали периодические спады экономической конъюнктуры. Инфляция, растущие ограничения со стороны государства, недовольство потребителей, вторжение иностранных конкурентов, технологические прорывы, меняющаяся трудовая мораль – ко всем этим переменам вначале относились как к чему-то, что вынуждает отвлекаться от интересов дела, что «должно быть сглажено и преодолено путём изучения рынков и организации сбыта».

Точно так же, как это уже было при переходе от производственной к рыночной ориентации, многие фирмы не признавали перехода к постиндустриальной ориентации либо встречали её в штыки, так как она увеличивала неопределённость, угрожала стабильному положению управляющих, требовала по-новому смотреть на вещи и по-новому работать. Спротивляясь переменам, фирма нередко создавала разрыв между своим поведением и жёсткими требованиями своего окружения. Фирма продолжала сосредоточивать силы на маркетинге и не замечала изменений в области технологии и новых политических условий; она всё ещё опиралась на аналогии с прошлым, но опыт уже не мог служить руководством для будущего. Такая реакция

управляющих хорошо описывается французской пословицей «Чем больше всё меняется, тем больше всё остаётся по-старому».

Но ничего не остаётся по-старому. Глубинной причиной всех перемен является достижение обществом нового уровня экономического благосостояния. Эпоха массового производства обеспечила удовлетворение потребностей населения в основных условиях удобства и безопасности физического существования. Эпоха массового сбыта дала надежду на то, что от комфорта и безопасности существования недалеко и до благосостояния. Постиндустриальная эпоха – это наступившее благосостояние.

Удовлетворение первичных жизненных потребностей и рост дохода, которым потребитель может распоряжаться по своему усмотрению, меняют характер потребительского спроса. Отрасли, обслуживающие первичные потребности в индустриальную эпоху, достигают уровня насыщения спроса. Они не обязательно приходят в упадок, но темпы их роста снижаются. Появляются новые отрасли, обслуживающие богатого потребителя: производство высококачественных товаров и предметов роскоши, индустрия досуга, туризм, разного рода услуги и т. д.

Технический прогресс коренным образом изменяет как спрос, так и предложение. Огромные вклады капитала в НИОКР дали эффект в виде рождения множества отраслей, основанных на новых технологиях, но в то же время, привели другие отрасли к устареванию. «Монстр по имени НИОКР», живущий в стенах фирмы и питаемый техническим прогрессом, обретает собственные принципы движения, порождая неожиданные и непрошенные продукты, увеличивая техническую вооружённость фирм, придавая их развитию независимое направление, часто не такое, на которое рассчитывают управляющие.

Наступившее благосостояние ставит под вопрос экономический рост как главный двигатель социального прогресса. Общество нуждается уже не в количественных, а в качественных характеристиках уровня жизни. Всё чаще оказывается, что крупномасштабная организация индустрии становится угрозой как для экономической эффективности, будучи очагом монополистических форм хозяйствования, так и для демократии, будучи оплотом государственно-промышленных комплексов. Крупные предприятия подвергаются нападкам по поводу того, что они применяют нечестные способы наживы, что им не хватает творческой энергии, что, увеличивая масштабы деятельности, они не в состоянии поднять её эффективность. Нападкам подвергается и практика поглощения фирм, так как в этом усматривается разрушение конкуренции. Разрабатываются предложения о расформировании гигантских корпораций. Значение философии роста, служившей бесспорным ориентиром для социального поведения, начинает снижаться. Выдвигаются альтернативные концепции нулевого роста, но им недостаёт ясного понимания, каким образом можно сохранить жизнеспособность общества, если рост прекратится.

При перераспределении социальных приоритетов внимание общества обращается на негативные побочные эффекты деятельности по извлечению прибыли: загрязнение окружающей среды, неустойчивость экономической конъюнктуры, инфляция, монополистические ограничения рынка, манипуляция поведением потребителя путём специально организованного устаревания товаров, наглая реклама, неполная информация и скверное послепродажное обслуживание. Всё это стало казаться слишком высокой ценой за отсутствие строгих рамок дозволенного для свободного предпринимательства.

В настоящее время признаётся, что фирма может не только поддерживать благосостояние в условиях жёстких ограничений, которые ещё 20 лет назад считались губительными для неё и социально деструктивными, но также и держать ответ перед обществом. Таким образом, одно из последствий наступившего благосостояния заключается в том, что создавший его социальный институт утратил своё ведущее положение в обществе.

Сытые потребители ждут от своих покупок большего удовольствия, а от своей работы – высокого удовлетворения запросов личности. Они становятся всё более разборчивыми, чаще настаивают на полной информации о том, что они покупают, требуют от фирмы-производителя послепродажной ответственности, не хотят мириться с такими побочными явлениями, как

загрязнение окружающей среды. Они начинают терять веру в мудрость управляющих, в их представления о том, что хорошо для страны. Они ставят деятельность фирмы под прямое сомнение (консюмеризм – движение в защиту интересов потребителей) и требуют от государства усиления контроля над её действиями.

Внутри фирмы начинается распад традиционной солидарности слоя управляющих. Среднее звено больше не устраивает работа, направленная исключительно на благо акционеров. Новое поколение уже не разделяет традиционную надежду каждого управляющего когда-нибудь стать президентом фирмы, хочет от фирмы как социального института большей отзывчивости, ждёт, чтобы она давала индивиду возможность реализовать себя на работе. Таким образом, среднее звено начинает всё больше солидаризироваться с интересами технократии и всё меньше – с интересами верхнего управленческого звена акционеров.

Другое последствие благосостояния заключается в том, что развитые страны обращаются к решению тех социальных проблем, которые оставались нерешёнными в период, когда в центре внимания был экономический рост на проблемы социальной справедливости, бедности, жилищного хозяйства, образования, общественного транспорта, загрязнения окружающей среды, нарушения экологического равновесия. От частного сектора ожидают исполнения двойной роли:

а) самоограничения и воздержания от такой деятельности, которая создаёт эти проблемы (например, загрязнение окружающей среды);

б) ответственности за позитивные шаги на пути общественного прогресса.

Новый спрос на услуги общественного характера создаёт новые потенциальные рынки, на которых, однако, очень трудно работать, так как раньше они почти не развивались именно потому, что по своей природе не отличаются прибыльностью.

Таким образом, социально-политические связи фирмы с её окружением, которые в индустриальную эпоху не могли даже раскрыться, становятся для фирмы источником жизнеобеспечения. Их значение возрастает потому, что через этот канал поступает информация и выясняются ориентиры для поисков новых видов коммерческой деятельности, доходят новые социальные требования к фирме и сигналы об опасных ограничениях для предпринимательства.

На первый взгляд, динамичность, изменчивость условий в постиндустриальную эпоху может показаться возвращением к временам промышленной революции. Но в наши дни динамизм значительно сложнее. В прежние времена главной заботой Предпринимателей являлось создание продукции для рынка и создание самих товарных рынков. Идей у них было много, им хватало таланта и сил, чтобы воплотить эти идеи в жизнь. Но они действовали, ставя перед собой чисто предпринимательские, организаторские задачи, т. е. создавали тот или иной вид деятельности без желания и умения использовать те возможности, которые открывала конкуренция. На их место приходили другие управляющие, не менее одарённые, и начинали развивать и совершенствовать производственный механизм, добиваться роста прибылей. Позднее новый импульс предпринимательству дали работники маркетинга.

Таким образом, до 50-х годов условия менялись по стадиям. Изменялись ключевые параметры успеха, и внимание управляющих последовательно переходило от прежних приоритетов к новым.

Но в 70-х годах новые приоритеты не заменили прежние, а дополнили их. Под влиянием интернационализации предпринимательской деятельности, нехватки ресурсов и ускоренного технического обновления конкуренция не ослабевает, а ужесточается. Проблемы производства и сбыта продукции нарастают и усложняются, и на них накладываются другие сложности: технологические прорывы, устаревание, изменения в структуре экономики и рынка, отношения между фирмой и государством, фирмой и обществом. Чисто предпринимательские заботы не заменяют постоянных забот о конкуренции и производстве, а накладываются на них.

Подводя итоги, заметим, что в последние 20 лет произошло значительное нарастание изменчивости условий, в которых протекает предпринимательская деятельность. Для фирмы это означает, что её роль в обществе стала проблематичной, что привычный мир маркетинга и производства сменился непривычным миром незнакомых технологий, неожиданных конкурентов, новых запросов потребителей и новых рамок социального контроля.

1.1.4. Выводы

В течение первых ста лет существования фирмы, развитие её ключевых проблем прошло ряд последовательных стадий:

1. создание современной фирмы силами предпринимателей,
2. усовершенствование организационных принципов массового производства,
3. развитие приёмов массового сбыта.

Всё это время фирма не подвергалась вмешательству со стороны общества, а интересы дела требовали заниматься делом.

Начиная с 50-х годов, возникают новые проблемы: необходимость возродить предпринимательское начало, всё большая интенсивность конкуренции, принявшей международный размах, широкая заинтересованность общественных сил в определении принципов управления и роли фирмы в постиндустриальном обществе.

1.2. Эволюция системных решений

По мере эволюции задач изобретались системы управления – механизмы, дающие возможность принимать скоординированные и эффективные решения.

Цель этой главы – дать представление об эволюции систем хозяйственного управления на уровне фирмы. Наиболее важные из новейших систем, включая стратегическое управление, будут детально исследованы в последующих главах данной книги.

В прошлом эти системы изобретались самыми передовыми фирмами. Если они оказывались удачными, то принимались большинством. В течение последнего десятилетия в создании новых систем принимают участие профессиональные консультанты по вопросам управления, а также учёные.

По мере возникновения каждая новая система объявлялась окончательным и полным разрешением всех проблем фирмы, лучшим, чем все предыдущие.

Пользуясь тем преимуществом, что у нас уже есть историческая ретроспектива, мы покажем, что эти системы нельзя считать ни взаимоисключающими, ни всеобъемлющими. Каждая предназначена для решения какой-то определённой задачи и является вспомогательной для решения остальных задач. В конце главы предлагается несложный и быстрый приём, пользуясь которым, любая фирма может составить для себя нужную комбинацию систем.

1.2.1. Точная оценка характера перемен

В табл. 1.2.1 общая характеристика исторической эволюции условий деятельности фирм, представленная в предыдущей главе, разбита на четыре части по следующим признакам:

1. факторы товарных рынков;
2. географические факторы;
3. внутрифирменные условия;
4. внешние общественно-политические условия.

Из таблицы можно вывести ряд важных заключений:

1. Во второй половине XX века число новых задач, обусловленных изменениями обстановки, неуклонно возрастает. Многие из них принципиально новы и не подлежат решению исходя из опыта, полученного в первой половине века.

2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок рыночной экономики приводит к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

Таблица 1.2.1. Историческая ретроспектива изменений условий предпринимательской деятельности

3. Сложность и новизна создают возрастающую нагрузку на высшее звено управляющих, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, всё меньше соответствует условиям решения проблем.

4. Новые задачи возникают всё чаще. Новизна, сложность и темп их появления повышают вероятность стратегических неожиданностей.

Таблица 1.2.2. Усиление нестабильности среды фирмы

В табл. 1.2.2 последовательная смена задач рассмотрена с точки зрения трёх характеристик нестабильности: степени привычности, темпа изменений и предсказуемости будущего. Таблица показывает, что нестабильность условий предпринимательской деятельности в США прошла на протяжении XX века несколько последовательных стадий нарастания. В верхней части таблицы приведены названия, данные нами для описания этих стадий.

До начала 50-х годов прошлый опыт представлял ценное руководство для будущего. Распознавая знакомые ситуации, экстраполируя привычные тенденции, фирма могла ясно видеть будущее. Острой потребности в предвидении нового тогда не было, так как перемены проходили достаточно медленно, чтобы подготовить продуманные решения.

Но, начиная с 50-х годов перемены уже нельзя было связывать с прежними тенденциями. Они случались всё быстрее и являлись всё менее предсказуемыми. В 80–90-х годах некоторые тенденции ещё можно предсказывать, опираясь на анализ глубинных процессов, но многое из того, что останется скрытым от глаз сложностью видимых условий, может обнаружить себя внезапным ударом по интересам фирмы, как стратегическая неожиданность.

Последовательное нарастание нестабильности условий, показанное в табл. 1.2.2, представляет усреднённую ситуацию для США. В пределах этой средней ситуации развивалось соперничество: отрасли, сильно зависевшие от изменений в технологической базе и (или) от социально-политических (условий), развивались быстрее, чем отрасли, находившиеся в стабильных условиях). Эта средняя ситуация менялась в различных странах неодинаковыми темпами. Как уже упоминалось в предыдущей главе, постиндустриальная нестабильность зародилась в середине 50-х годов в США и затем распространилась на Западную Европу. В Европе только Западная Германия вплоть до конца 70-х годов представляла собой «чудо экономического роста», незатронутое нестабильностью. В Японии сильные проявления постиндустриальной нестабильности стали заметны лишь в 1982 г.

Следовательно, каждая фирма, исходя из чисто практических соображений, нуждается в оценке того, какого рода перемены ожидают её в будущем. Пользуясь шкалой со значением от 1 до 5, приведённой в нижней части табл. 1.2.2, эту оценку можно произвести следующим образом.

1. Определите, какие из условий деятельности фирмы будут, по вашим представлениям, наименее стабильными в ближайшие 5–7 лет.

2. Пользуясь таблицей, определите для выбранных вами условий уровень привычности событий, темп изменений и предсказуемость будущего. Свяжав эти три характеристики, вычертите схему ожидающей вас нестабильности.

3. Разделите схему пополам вертикальной чертой, определив тем самым средний уровень, увязанный с делениями шкалы нестабильности по табл. 1.2.2.

Автор предлагал определять будущую нестабильность фирмы большой группе (более 1000) управляющих из разных стран мира.

Задача ставилась перед каждой группой управляющих до того, как им показывали результаты, полученные в других группах. Поэтому можно только удивляться, насколько они оказались единодушны в том, что в 80-х годах уровень нестабильности будет находиться в пределах 3,5..4,5 по шкале. Как следует из табл. 1.2.2, это означает, что нередко будет нарушаться

преимущество опыта, что изменения будут идти быстрее, чем фирма сможет на них реагировать, и что фирма окажется в состоянии предсказывать события только частично.

1.2.2. Эволюция управленческих систем

По мере изменения уровней нестабильности управленческая практика выработала ряд методов организации-деятельности фирмы в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения. Чем сложнее и неожиданнее становилось будущее, тем соответственно больше усложнялись системы, причём каждая последующая дополняла предыдущую.

Эволюция систем общефирменного управления показана в табл. 1.2.3. Из таблицы видно, что сменявшие друг друга системы рассчитывались на растущий уровень нестабильности (см. табл. 1.2.2), и в особенности на всё большую непривычность событий и всё меньшую предсказуемость будущего.

Таблица 1.2.3. Эволюция управленческих систем

Как следует из таблицы, можно выделить четыре этапа в развитии этих систем.

1. Управление на основе контроля за исполнением (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее ещё можно предсказывать путём экстраполяции прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них.

4. Управление на основе гибких экстренных решений, которое складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Системы более раннего происхождения, включая долгосрочное планирование, сейчас широко применяются в управленческой практике. Стратегическое планирование внедрялось медленно и трудно в течение 20 лет, но теперь и оно всё шире входит в практику фирм. Периодически стратегическим управлением начинают интересоваться фирмы, которые сталкиваются с трудностями в осуществлении принципиально новых стратегий. Управление на основе ранжирования стратегических задач уже привлекло внимание в Японии и США. Управление по слабым сигналам ещё только складывается.

В остальных параграфах данной работы мы дадим сравнительное описание более новых систем, начиная с долгосрочного планирования.

1.2.3. Долгосрочное и стратегическое планирование

В этом параграфе мы исходим из того, что долгосрочное и стратегическое планирование уже известны читателю достаточно подробно, и рассматриваем принципиальные различия между этими двумя системами.

Главное различие между долгосрочным (его иногда называют корпоративным) и стратегическим планированием состоит в трактовке будущего.

Рис. 1.2.1. Анализ разрывов между целями и достигаемыми результатами

В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путём экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста. На рис. 1.2.1 (верхняя часть) это показано волнистым пунктиром, который продолжен вперёд. Ломаная с зубцами линия, так называемый «след хоккейной клюшки», описывает типичную процедуру постановки целей, применяемую при долгосрочном планировании.

Высшее руководство фирмы обычно исходит из того, что в будущем итоги деятельности улучшатся по сравнению с прошлым, и оно, естественно, договаривается с подчинёнными ему управляющими о более высоких показателях. Типичный результат такой практики – постановка оптимистических целей, с которыми не сходятся реальные итоги. В фирмах, где управление поставлено хорошо, результаты деятельности обычно выше, чем предсказывает экстраполяция, но выглядят они, как типичные «зубцы пилы», представленные на рисунке. В тех компаниях, которые управляются

хуже, реальные итоги тоже выглядят, как «зубцы пилы», только они ниже намеченных целей.

В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и не считается, что будущее можно изучить методом экстраполяции. Поэтому в качестве первого шага предпринимается анализ перспектив фирмы, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, шансов, а также отдельных «чрезвычайных» ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.

Результаты анализа перспектив показаны в нижней части рис. 1.2.1. Пользуясь выражением, впервые введённым в оборот в 60-х годах Р. Стюартом из Стенфордского университета, можно сказать, что определение перспектив предотвращает выход результатов за пределы обозримости, что бывает, когда фирма действует, пользуясь экстраполяцией своих прошлых тенденций.

Вторым шагом является анализ позиций в конкурентной борьбе. Его задачей является определение того, насколько можно поднять результаты работы фирмы, улучшив конкурентную стратегию в тех видах деятельности, которыми она занимается.

Обычно анализ конкурентных позиций показывает даже притом, что фирма собирается следовать оптимальным стратегиям во всех своих видах деятельности, одни из них более перспективны, чем другие, а некоторые вовсе неперспективны. Следовательно, необходим третий шаг, который получил наименование метода выбора стратеги: сравнение перспектив фирмы в различных видах деятельности, установление приоритетов и распределение ресурсов между различными видами деятельности для обеспечения будущей стратегии.

Общий уровень результатов, на которые может рассчитывать фирма, пользуясь анализом своих конкурентных возможностей, показан на рис. 1.2.1 линией нынешних возможностей (существующий потенциал). Она перекрывает пределы конкурентных возможностей.

Фирма может удовлетвориться принятием линии своих нынешних возможностей в качестве ориентира на будущее. В таком случае анализ пределов на этом заканчивается, и фирма переходит к составлению программ и бюджетов.

Во многих случаях линия нынешних возможностей неприемлема для фирмы: либо потому, что набор видов деятельности, которыми она в настоящее время располагает, стратегически уязвим, либо из-за того, что линия перспектив обнаруживает несоответствие между долгосрочной и краткосрочной перспективами, либо по той причине, что управляющие претендуют на достижение темпов роста, намного превышающих линию перспектив.

В таких случаях следующим шагом является анализ путей диверсификации. Его задачей является оценка недостатков нынешнего набора видов деятельности и определение новых видов, к которым фирме следует перейти.

Соединяя результаты, ожидаемые от новых видов деятельности, с линией нынешних возможностей, фирма выходит на общие цели и задачи, показанные на рисунке. Они определяются двумя факторами: с одной стороны, тем, насколько крупные цели ставит перед собой руководство фирмы и насколько энергично оно стремится к их достижению, а с другой – тем, насколько диверсификация будет обеспечена стратегическими ресурсами.

Различия между процедурами долгосрочного и стратегического планирования показаны на рис. 1.2.2.

В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений фирмы. Затем программы и бюджеты исполняются этими подразделениями.

В системе стратегического планирования экстраполяция заменена развёрнутым стратегическим анализом, который, как показано в нижней части рис. 1.2.2, связывает перспективы и цели между собой для выработки стратегии.

Следующий шаг состоит в постановке двух групп задач: краткосрочных, рассчитанных на текущее выполнение, и стратегических.

Текущие программы и бюджеты ориентируют оперативные подразделения фирмы в их повседневной работе, направленной на обеспечение текущей

рентабельности, тогда как стратегические программы и бюджеты закладывают основы будущей рентабельности. А это, как подробно разобрано дальше, плохо вписывается в систему исполнения текущих операций и требует отдельной системы исполнения, построенной на управлении проектами. Стратегическая система исполнения требует отдельной, особой системы контроля, которая обозначена на рисунке как стратегический контроль.

Долгосрочное планирование отвечает потребностям фирмы в тех случаях, когда будущее выводится из прошлого с помощью экстраполяции. Пользуясь шкалой, приведённой в табл. 1.2.3, можно сказать, что долгосрочное планирование позволяет успешно решать задачи при уровнях нестабильности от 2,5 до 3,5. На уровне 4, когда будущие задачи уже не связаны с прежними, возникает необходимость в стратегическом планировании. Оно подробно рассмотрено во второй части книги.

1.2.4. Управление посредством выбора стратегических позиций

Когда впервые разрабатывалась идея стратегического планирования, было ясно, что возможности перехода к новым видам деятельности зависят от того, насколько фирма будет в состоянии успешно в них функционировать. Поэтому одно из главных правил выбора стратегии состояло в том, что новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса должны соответствовать накопленному потенциалу фирмы. Поэтому одним из первых шагов в разработке принципов стратегического планирования стал анализ потенциала фирмы с точки зрения определения её сильных и слабых сторон.

Рис. 1.2.3. Общая схема управления посредством выбора стратегических позиций

Но скоро стало очевидно из опыта, что такая привязка к накопленному потенциалу фирмы ограничивает её возможности стратегических действий. Зачастую фирмам не удавалось найти для себя перспективную отрасль такого рода, чтобы в ней можно было применить накопленный опыт. Хуже того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках традиционной деятельности накопленный опыт фирмы нередко оборачивался слабостью и мешал усвоению нового. Например, Г. Форд I, заявив в тот момент, когда нужно было перейти от массового производства к рыночной ориентации: «Дайте им машину любого цвета, только пусть она будет чёрная», — попал в ловушку своих прежних достижений, что привело к потере лидерства в автомобильной промышленности. Иными словами, традиционная ориентация на массовое производство стандартного автомобиля обернулась слабостью на рынке, требовавшем множества разных моделей.

Когда стало понятно, что опора на прошлый опыт может быть небезопасна, концепция стратегического планирования претерпела изменения в направлении, показанном на рис. 1.2.3.

В условиях внешней нестабильности уровня E_1 возможен ряд стратегий, обеспечивающих успех: от S_1^0 до S_1^n . Пользуясь методом анализа отклонений от целей, представленным на рис. 1.2.1, фирма выбирает ту стратегию S_1^F которая лучше всего отвечает её целям. Но успех стратегии во внешней среде будет зависеть от её внутренних организационных возможностей. Как показано на рисунке, существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: функциональные (НИОКР, маркетинг, производство и др.) и общеуправленческие. Таким образом, пока уровень внешней нестабильности сохраняет для фирмы значение E_1 , успешная реализация стратегии требует возможностей C_1^F и C_1^M .

Если из анализа факторов нестабильности (см. 1.2.1) видно, что в дальнейшем её уровень будет повышаться (или понижаться) до точки E_2 , значения наилучших для фирмы стратегий будут располагаться между точками S_2^0 и S_2^n . В результате фирма должна будет не только перейти к стратегии S_2^F , но и располагать возможностями C_2^F и C_1^M .

Таким образом, в стратегическом управлении планирование изменения возможностей сочетается с планированием стратегии. Сложность этой новой процедуры объясняется двумя причинами.

1. Стратегия и организационные возможности связаны друг с другом, как «курица и яйцо». Мы займёмся детальным рассмотрением их взаимосвязи в ч. 2 и 3 данной книги.

2. В то время, как понятие потенциала отдельных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетинга, производства и т. д.) в настоящее время хорошо известно и широко применяется на практике, планирование потенциала общефирменного управления – новое и сложное понятие. Оно детально рассмотрено в ч. 3.

Пока будет достаточно, если мы укажем, что возможности общефирменного управления основываются на пяти взаимосвязанных компонентах.

1. Квалификация и кругозор ведущих управляющих.
2. Общественный климат (культура отношений) внутри фирмы.
3. Структура власти.
4. Методы работы и организационная структура.
5. Умение общеуправленческого персонала вести организационную работу.

Таким образом, первое существенное отличие стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций состоит в дополнении планирования потенциала фирмы планированием её стратегии.

Как показал опыт, в тех случаях, когда планирование связано с необходимостью кардинального изменения возможностей общефирменного управления (например, требуется иной кругозор управляющих, другая культура и структура власти), реализация плана встречает сильное сопротивление внутри существующей организации. Если в ходе выполнения плана не принимать специальные меры для того, чтобы уменьшить это сопротивление, преодолеть его и научиться им управлять, планирование рискует из аналитического стать паралитическим.

Второе отличие стратегического планирования от управления посредством выбора стратегических позиций состоит в систематическом преодолении сопротивления переменам в ходе реализации планируемой стратегии и планируемой смены организационных возможностей.

Преодоление сопротивления переменам подробно рассмотрено в ч. 6 книги.

1.2.5. Управление путём ранжирования стратегических задач

Рис. 1.2.3. Управление на основе ранжирования стратегических задач

Как показано в табл. 1.2.3, до 70-х годов эволюция систем обеспечивала решение проблем, связанных, во-первых, с растущей неожиданностью событий и, во-вторых, с усиливающейся невозможностью предвидеть будущее.

К середине 70-х годов такие системы мобилизации возможностей в расчёте на ожидаемый ход событий, как долгосрочное и стратегическое планирование и управление посредством выбора стратегических позиций, – системы, основанные на принципе предвосхищения новых задач путём разработки стратегий, – оказались непригодными для реагирования на события, которые частично предсказуемы (см табл. 1.2.3), однако выходят на поверхность и развиваются слишком быстро, чтобы можно было заранее подготовить и вовремя принять необходимые решения.

Планирование своевременных решений – это процесс, затрагивающий все уровни организации и продолжающийся несколько месяцев. Этот процесс настолько сложен, что фирмы попросту не справляются с неожиданностями, преподносимыми правительством, иностранными конкурентами, техническим прогрессом с его внезапными прорывами и т. д., т. е. со всем тем «снегом на голову», который сыплется слишком быстро и не вписывается в плановый цикл.

Чтобы справиться с такими быстро меняющимися задачами, фирмы взяли на вооружение принцип своевременных решений, или так называемое управление путём ранжирования стратегических задач, показанное на рис. 1.2.4. Этой системой легко овладеть и пользоваться. Она предусматривает следующее.

1. Устанавливается постоянное наблюдение за всеми тенденциями во внешней обстановке: рыночными, техническими, общеэкономическими, социальными, политическими.

2. Результаты анализа этих тенденций и оценка степени срочности решений докладываются высшему руководству фирмы как на регулярных совещаниях, так и просто по мере обнаружения новых опасностей и открытия новых возможностей.

3. Высшее руководство вместе с плановой службой фирмы делит все задачи на четыре категории: а) самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения; б) важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового цикла; в) важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля; г) задачи, представляющие собой фальшивую тревогу и не заслуживающие дальнейшего рассмотрения.

4. Срочные задачи передаются для изучения и принятия решения либо существующим подразделениям фирмы, либо в случае необходимости быстро подключить различные подразделения специальным оперативным группам.

5. Принятие решений контролируется высшим руководством с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.

6. Высшее руководство непрерывно пересматривает и обновляет список проблем и их приоритетность.

В концептуальном отношении управление путём ранжирования стратегических задач – система очень простая, значительно проще, чем стратегическое планирование или периодическое использование методов стратегического управления. Мы подробно рассмотрим её в гл. 5.2.

1.2.6. Слабые сигналы и действия фирмы

Проблемы, выявляемые в ходе наблюдения за внешней обстановкой, по-разному обеспечены информацией. Одни настолько очевидны и конкретны, что фирма в состоянии дать оценку их значимости и принять соответствующие меры для решения. Назовём их проблемами, определяемыми по сильным сигналам.

О других проблемах известно лишь по слабым сигналам – ранним и неточным признакам наступления важных событий. Например, в настоящее время очевидно, что в течение следующих пяти лет Ближний Восток будет очагом серьёзных политических конфликтов, но нельзя с уверенностью предсказать, где и когда они возникнут и какую примут конкретную форму.

Такие слабые сигналы со временем крепнут и превращаются в сильные. Когда уровень нестабильности находится в пределах значений 3,5..4,5 фирма ещё может позволить себе дожидаться более сильного сигнала, так как у неё хватает времени подготовить решение к моменту, когда проблема назреет.

Но при значении нестабильности порядка 4 и 5, когда ситуация меняется быстро, фирма, дожидаясь сильного сигнала, может либо опоздать с решением, либо оказаться не в состоянии принять его в тот момент, когда возникшая проблема поставит интересы фирмы под удар. Поэтому при высоких уровнях нестабильности появляется необходимость готовить решение ещё тогда, когда из внешней среды, поступают слабые сигналы.

Таблица 1.2.4. Действия фирмы при слабых сигналах о возникновении проблем

Порядок действия в такой ситуации показан в табл. 1.2.4. В левой колонке перечислены пять стадий нарастания информации о новой проблеме. Двигаясь сверху вниз, мы видим, как сигналы, вначале слабые, становятся всё сильнее. Вначале (уровень сигнала I) можно быть уверенным только в том, что внешняя среда готовит какие-то неожиданности. На уровне V известно уже настолько много, что можно подсчитать прибыли и убытки как от возникшей ситуации, так и от намеченных контрмер. На уровне IV известно достаточно, чтобы принять конкретные меры в ответ на возникшую опасность или открывшуюся возможность, пусть даже фирма ещё не в состоянии оценить финансовые последствия своих решений.

По горизонтали таблицы, слева направо, перечислены нарастающие по силе контрмеры. Самые слабые (уровень А) состоят в обследовании той области, в которой возникает нестабильность. На другом краю (уровень F) представлены самые сильные, прямые контрмеры в ответ на опасности или новые

возможности, например решение об освоении новой продукции, переходе к новой рыночной стратегии, развёртывании или свёртывании целого вида деятельности. Между этими крайними точками, слева направо, возрастает не только конкретность контрмер, но также их цена и необратимость.

Выделенная часть таблицы показывает, что по мере того, как сигналы набирают силу, поступает всё больше информации для принятия активных контрмер. К тому времени, когда будет точно известна опасность или новая возможность, можно будет запустить в действие специальную программу, которая уменьшит уязвимость фирмы и придаст её действиям необходимую гибкость.

Подход, показанный в табл. 1.2.4, отвечает задачам управления по слабым сигналам. Чтобы система получала информацию, должно быть налажено наблюдение, чувствительное к предупреждающим сигналам. Кроме того, общефирменное управление и другие подразделения фирмы должны выработать у себя положительное отношение к переменам, быть готовыми к принятию рискованных решений и уметь подходить к решению проблем, опираясь не на прошлый, а на новый, накапливаемый опыт. Мы дадим подробный разбор управления по слабым сигналам в гл. 5.4.

1.2.7. Управление в условиях стратегических неожиданностей

Точно так же, как это бывает в системе радарного наблюдения, некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались, и превращаются в стратегические неожиданности. Это означает, что:

- а) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- б) она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту фирмы;
- в) неумение принять контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;
- г) контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в фирме порядок действий этого не позволяет.

Самые большие трудности возникают при сочетании всех четырёх факторов. Прежние стратегии и планы не годятся, задачи новы, информация, которую нужно освоить и изучить, идёт потоком. Фирме угрожают информационные перегрузки. Внезапность и вероятность крупной потери осознаются в фирме настолько широко, что возникает угроза всеобщей паники. Инициатива снизу, в обычных условиях ускоряющая принятие контрмер, в условиях стратегической неожиданности теряет ответственность и даже может оказаться небезопасной. Управляющие низших звеньев, оказавшись без указаний к действию, начинают «тянуть одеяло на себя» и создают неразбериху. Наконец, заботы о сохранении здорового морального климата и сложности, связанные с неожиданной ситуацией, отвлекают внимание от повседневной работы – производства, сбыта, распределения.

Если фирма предполагает, что уровень внешней нестабильности для неё может приблизиться к значению 5, она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности. Характерные черты этой системы, показанные на рис. 1.2.5, состоят в следующем.

1. Когда возникает стратегическая неожиданность, начинает работать коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций. Эта сеть действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передаёт её во все звенья организации.

2. На время чрезвычайного положения необходимо перераспределить обязанности высшего руководства:

- а) одна группа посвящает своё внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации;
- б) другая группа ведёт обычную работу с минимальным уровнем срывов;
- в) третья группа занимается принятием чрезвычайных мер.

3. Для выработки этих мер вводится в действие сеть оперативных групп:

- а) руководители и члены оперативных групп, не взирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не просто планирования;

б) связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится по схеме звезды, напрямую;

в) группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление.

Рис. 1.2.5. Система чрезвычайных мер при возникновении новой проблемы стратегической важности

г) низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках общей стратегии.

4. Оперативные группы и связь между ними организуются заранее и проходят испытания:

а) может быть заранее организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая – в области технологий, третья – в области политики и т. д.;

б) оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

5. Связи проходят испытания в некризисных условиях, причём решаются реальные стратегические задачи, как если бы они возникли неожиданно.

Перекрещивающиеся на рис. 1.2.5 линии показывают, насколько те или иные свойства системы управления соответствуют задачам и проблемам, возникающим в условиях стратегической неожиданности.

За очень редкими исключениями фирмы не располагают и даже не готовят для себя формальные системы управления в условиях стратегической неожиданности. Основные черты системы, описанной выше, соответствуют реальному опыту решения непредвиденных задач в фирмах. Это не более чем предложение, что предпринимать в условиях неожиданностей, и одновременно предположение, что фирмам, работающим на уровне неопределённости порядка 5, придётся принимать системы управления в условиях стратегической неожиданности, подобные описанной выше.

1.2.8. Выбор системы управления для фирмы*

Описанные выше системы сменяли одна другую по мере возрастания сложности и нестабильности внешней обстановки. Даты, проставленные в табл. 1.2.1 и 1.2.2, примерно соответствуют такой эволюции в американской экономике. Но для других стран нужна иная периодизация. Даже в самих Соединённых Штатах отдельные отрасли развивались неодинаковыми темпами и в различных условиях нестабильности.

Тем не менее эти таблицы могут послужить инструментом диагностики и определения того, какая именно система или группа систем позволят справиться с задачами, которые ставит внешнее окружение данной фирме в данной отрасли и в данной конкретной стране.

Определяющими для фирмы при выборе системы управления являются два фактора: императивы внешней среды и уровень притязаний, установки управляющих. Если фирма рассчитывает обеспечивать оптимальную рентабельность при имеющемся у неё наборе видов деятельности и в рамках принятых ею стратегий конкуренции, то ей как минимум необходимо выбрать для себя систему, соответствующую тому уровню нестабильности, который она считает вероятным для данной совокупности видов деятельности в будущем.

При выборе систем, соответствующих задачам фирмы, первый шаг состоит в том, чтобы, пользуясь табл. 1.2.1 и не считаясь с датами, проставленными в верхней её части, найти те характерные черты, которые в ближайшие 5–7 лет будут определяющими для окружения фирмы.

В настоящее время большинство фирм функционирует как бы в нескольких средах, различных для каждого вида деятельности. В качестве упражнения вы можете выбрать ту отрасль или вид деятельности, который будет для вашей фирмы как самым важным с точки зрения её рентабельности, так и наименее стабильным.

Далее, в качестве следующего шага определите уровень нестабильности по табл. 1.2.2 по трём факторам (привычность, темп изменений, предсказуемость будущего).

В качестве третьего шага, пользуясь значением уровня привычности, определите в верхней части табл. 1.2.5, какую систему действий следует выбрать фирме (контроль, долгосрочное планирование или стратегическое управление).

1.2.9. Управление сложными ситуациями

По мере того, как внешняя среда становилась всё менее предсказуемой, передовые фирмы разрабатывали всё более сложные и быстро действующие системы.

В то же самое время управляющие многих других фирм и наряду с ними ряд учёных предложили противоположное решение: упростить, уменьшить период долгосрочного планирования, отказаться от планирования в пользу интуиции и опыта.

Мы полагаем, что оба подхода заслуживают внимания. В пользу создания сложных построений можно привести одну из основополагающих теорем кибернетической науки, предложенную англичанином Р. Эшби. Переведённая на язык управления фирмой, его теорема необходимого разнообразия гласит, что для того, чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решения в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в среде. Фирма ничего не добьётся упрощёнными или слишком сложными решениями. Таким образом, для того, чтобы справляться с всё более сложными проблемами своего окружения, управлению нужно строить всё более сложные системы.

Для оправдания сторонников простоты сошлёмся на понятие ограниченной рациональности, предложенное некогда лауреатом Нобелевской премии Г. Саймоном. Изучая принципы управленческого поведения, Саймон сделал вывод, что как отдельные люди, так и целые организации не в состоянии справиться с проблемами, сложность которых превышает некоторый определённый уровень. Когда этот уровень превышен, управляющие уже не в состоянии ни понять, что происходит вокруг, ни осуществлять рациональную стратегию фирмы.

В наши дни многое говорит о том, что сложность общества превысила меру понимания тех, кто отвечает за руководство им, а масштабы и сложность деятельности некоторых фирм уже превзошли все возможности управляющих.

Как разрешить конфликт между потребностью во всё большей сложности, которую диктует необходимое разнообразие, и необходимостью в простоте, вытекающей из ограниченной рациональности? Ответ, по-видимому, один как на уровне фирмы, так и на уровне общества: уменьшение сложности. Но это вовсе не означает, что сложным задачам отвечают упрощённые решения.

Таким образом, если руководство не хочет усложнять управленческие системы фирмы до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции фирмы, покинув нестабильные сферы деятельности.

1.2.10. Выводы

В течение XX века растущая нестабильность среды требовала от фирм разработки всё более сложных и детализированных систем управления. Сложилось два типа систем: связанные с определением позиций (долгосрочное и стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических позиций), т. е. направляющие «наступление» фирмы в её окружении, и связанные со своевременной реакцией (управление по сильным сигналам, по слабым сигналам, в условиях неожиданности), дающие ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружении фирмы.

Выбор сочетаний различных систем для конкретной фирмы зависит от нестабильности среды, в которой она действует или собирается действовать. Выбор необходимой системы определения позиций зависит от сложности и новизны задач, которые вытекают из окружающей обстановки. Выбор системы своевременной реакции зависит от темпа изменений и предсказуемости задач.

Данная глава содержит некоторые методологические рекомендации, как обеспечить правильный выбор. Читателю было бы полезно, руководствуясь материалом, содержащимся в табл. 1.2.1, попытаться выделить факторы, которые будут определять динамичность, изменчивость условий хозяйствования в ближайшие 5–7 лет в следующих отраслях: автомобильная промышленность, производство компьютеров, розничная продажа пищевых продуктов, банковская сфера, а также в других отраслях, с которыми он знаком.

Необходимо удостовериться, что в рассмотрение включены все значимые факторы, специфические для каждой отрасли, в том числе, возможно, и не содержащиеся в табл. 1.2.1.

Затем, опираясь на полученные результаты, а также на процедуру, изложенную в конце табл. 1.2.1, определите также и уровни изменчивости условий в соответствующих отраслях.

Наконец, руководствуясь процедурой 1.2.8, определите, какую систему управления должна использовать прогрессивная фирма в каждой из рассматриваемых отраслей.

По вопросам, рассмотренным в данной главе, существует достаточно обширная литература. Некоторые работы, где изучаются те или иные аспекты эволюции системных решений, приведены в списке литературы в конце книги (раздел «Стратегическое планирование и контроль»). Читатель, более подробно интересующийся данной проблематикой, может к ним обратиться. Ну, а мы двинемся дальше.

Часть 2

Планирование выбора стратегической позиции

2.1. Стоит ли обнаруживать свою стратегию?

2.1.1. Понятие стратегии

По своему существу стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Существует четыре различные группы.

1. Правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем и в перспективе. Качественную сторону критериев оценки обычно называют ориентиром, а количественное содержание – заданием.

2. Правила, по которым складываются отношения фирмы с её внешней средой, определяющие какие виды продукции и технологии она будет разрабатывать, куда и кому сбывать свои изделия, каким образом добиваться превосходства над конкурентами. Этот набор правил называется продуктово-рыночной стратегией или стратегией бизнеса.

3. Правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации. Их нередко называют организационной концепцией.

4. Правила, по которым фирма ведёт свою повседневную деятельность, называемые основными оперативными приёмами.

Стратегии имеют несколько отличительных черт.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована. Для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определённых участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщённой, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия – средство для достижения цели. Ориентиры – это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой – станут её стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

Короче говоря, стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Её выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих.

2.1.2. Стратегия и эффективность

Поскольку управление – это практическая деятельность, ориентирующаяся на результаты, следует задать вопрос может ли такая абстрактная концепция, как стратегия, положительно сказаться на эффективности работы фирмы?

Интерес к отчётливо сформулированной стратегии появился в фирмах сравнительно недавно. Тем не менее история предпринимательства имеет яркие примеры специальной подготовки стратегий и удачного их применения. Один пример – хорошо подготовленный и весьма удачный переход в 20-х годах фирмы «Дюпон» от производства взрывчатки к химической индустрии. Другого крупного успеха добился Г. Форд, когда он сосредоточил силы своей фирмы на выпуске модели «Т» для возникшего в то время массового рынка. Но его стратегия вертикальной интеграции окончилась провалом. В качестве альтернатив стратегии Г. Форда можно привести предложенную Джраном идею фирмы на базе полностью автоматизированного поточного производства и последовательную, рациональную разработку этой идеи Слоуном в виде чёткой системы организационных установок. Ещё один пример удачного решения, более близкий к нашему времени, – продуманные и рассчитанные критерии фирмы «Ройял Литтл», по которым создавалась фирма нового типа, так называемый конгломерат, или дальновидное решение фирмы «Сиерс энд Робек» о переводе своих магазинов в пригородные районы.

Опытный специалист по проблемам бизнеса почти всегда различает за успехами фирм ту или иную оригинальную стратегию. Хотя эти стратегии в большинстве случаев отчётливо видны, обычно стараются их не обнаруживать. Они существуют либо как идеи, не подлежащие огласке и известные лишь узкому кругу руководителей фирмы, либо как размытое представление об общей цели фирмы, разделяемое всеми, но, как правило, далёкое от чёткой формулировки.

Некоторые управляющие утверждали, причём не без оснований, что именно такая ситуация желательней всего, так как стратегия, дающая фирме преимущества в конкурентной борьбе, не должна обнаруживаться: её следует держать в секрете.

Но, начиная с середины 50-х годов, в американской литературе по проблемам управления всё чаще выражается противоположный взгляд в защиту продуманной и открыто сформулированной стратегии. Согласно этой позиции полезно, чтобы стратегия стала делом не только управляющих в масштабах всей фирмы, но и делом многочисленных работников, так или иначе причастных к ней, особенно тех, кто занят в области сбыта и НИОКР и участвует как в разработке стратегии, так и в её реализации.

Если верно, что ценность идеи можно измерить тем, насколько она предопределяет успех, то придётся признать, что обе точки зрения в той или иной мере справедливы: очень многие фирмы добились и добиваются высоких результатов без помощи открыто провозглашённой стратегии, тогда как пока численно небольшая, но растущая группа фирм процветает именно потому, что она сознательно делает свою стратегию открытой.

Объяснению этого обстоятельства может помочь парадокс, состоящий в следующем. Стратегия – это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста. Но как же может такая крупная и сложная организация, как фирма, сохранить координацию и сбалансированность без обнаружения своей стратегии?

Ответ на этот вопрос следует искать в самой природе роста фирмы. Если фирма обслуживает растущие рынки, а структура спроса меняется медленно, технологии обработки и изготовления продукции стабильны, то при всех этих условиях стратегия должна изменяться медленно и постепенно.

Сбалансированность действий и организационная координация достигаются неформальным путём: накоплением опыта, адаптацией. Обычно новые управляющие и работники проходят долгий путь посвящения в дело; их карьера развивается в темпе постепенного продвижения в рамках фирмы. Тем временем они приучаются постигать стратегические принципы фирмы, полагаясь на свой опыт и, можно сказать, чутьё. Если внешняя среда, технологии, условия конкуренции меняются в привычном темпе, управляющие могут постепенно адаптировать свои навыки работы, пользуясь накопленными знаниями и опытом. Управляющий службой НИОКР вполне может согласовывать свои действия с управляющими сбытовых и производственных подразделений. Тем самым достигается достаточно сбалансированный организационный рост. Стратегия остаётся стабильной и внешне не обнаруживается.

Можно сомневаться в том, что такая слабая координация действий даёт наилучшие результаты с точки зрения роста, но всё же она работает. Поскольку, как мы видели в гл. 1.1, первая половина века была периодом относительно стабильного и непрерывного роста, отсутствие интереса к стратегии не должно казаться удивительным.

Вторая половина века – это уже «другая драма». Традиционная опора на сложившуюся организацию очень часто ведёт к застою и (или) упадку. Отсюда – стратегия в качестве инструмента для перераспределения нагрузки. Учитывая этот факт, следует поставить несколько вопросов относительно оправданности стратегии как таковой.

Первый вопрос о том, насколько плодотворна систематическая и открытая стратегия. Некоторые авторы (как правило, специалисты не по управлению фирмами, а по процедуре принятия решений в государственном аппарате) утверждают, что сложность организации, неточность информации и ограниченные возможности человеческого восприятия не позволяют применять системный подход к выработке стратегии. Они считают, что выработка стратегии должна идти несистематическим, неформальным, адаптивным путём, что и наблюдается во многих организациях. Но судить следует только по результатам. Очень многие фирмы начали в последние годы формулировать свою стратегию и открыто объявлять о ней.

Если мы признаём, что, систематическая выработка стратегии – дело реальное, то возникает второй вопрос: повышает ли стратегия, пришедшая на смену адаптивному росту, эффективность работы организации? До самого последнего времени мы не могли ответить на этот вопрос утвердительно. Однако в последние годы получено несколько конкретных подтверждений такого ответа.

Одно из них получено автором данной книги и группой его коллег на основе анализа обширной информации о слияниях и поглощениях американских фирм. Мы нашли, что сознательная, систематическая предварительная разработка стратегии поглощения обеспечивает значительно более высокие финансовые показатели, чем отсутствие плана и действия, исходя из конкретной ситуации. Достоверность таких результатов подтверждается их строгой статистической верификацией.

Кроме того, ещё целый ряд исследований подтвердил, что открыто сформулированная стратегия, может улучшить результаты хозяйственной деятельности.

2.1.3. Когда следует формулировать стратегию?

Третий вопрос, который нам следует задать, состоит в том, когда именно обращение к стратегии становится жизненно необходимым. Одним из условий является возникновение внезапных изменений во внешней среде фирмы. Их причиной может стать насыщение спроса, крупные изменения в технологии внутри или вне фирмы, неожиданное возникновение многочисленных новых конкурентов.

В таких ситуациях традиционные принципы и опыт организации не соответствуют задачам по использованию новых возможностей и не обеспечивают предотвращения опасностей. Если у организации нет единой стратегии, то не исключено, что различные подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Служба сбыта будет бороться за возрождение прежнего спроса на продукцию фирмы, производственные подразделения – делать капитальные вложения в автоматизацию устаревающих производств, а служба НИОКР – разрабатывать новую продукцию на базе старой технологии. Это приведёт к конфликтам, задержит переориентацию фирмы и сделает её работу неритмичной и неэффективной. Может обнаружиться, что переориентация начата слишком поздно, чтобы гарантировать фирме выживание.

Оказавшись перед лицом подобных сложностей, фирма должна решить две чрезвычайно трудные проблемы.

1. Выбрать нужное направление роста из многочисленных альтернатив, которые трудно поддаются оценке.
2. Направить усилия многочисленного, коллектива в нужное русло.

Ответ на эти вопросы и составляет сущность выработки и реализации стратегии. Именно в такой момент стратегия становится управленческим инструментом, жизненно важным и крайне необходимым.

Вышеназванные условия и были реальной причиной возникновения интереса к выработке открытой стратегии в США в середине 50-х годов, когда спрос, подстёгнутый обстановкой военного времени, подошёл к порогу насыщения, технический прогресс вызвал не только устаревание одних отраслей, но и рождение других, новых, а изменения в структуре международных рынков поставили фирмы перед лицом не только новых опасностей, но и новых возможностей.

Открытое провозглашение новой стратегии становится необходимым и тогда, когда требования со стороны общества заставляют организацию резко менять свои ориентиры. Именно это происходит в наши дни во многих организациях вне предпринимательского сектора: церквах, университетах, государственном аппарате. По этой самой причине многие организации пытаются внедрить систему «планирование – программирование – разработка бюджета» (ППБ), которая является разновидностью стратегического планирования.

2.1.4. Трудности при освоении процесса выработки стратегии

Одна из главных трудностей связана с тем, что во многих организациях процесс принятия предварительных решений находится в полной зависимости от структуры власти. Стратегия привносит тот элемент рационализма, который разрушает сложившийся в фирме тип взаимоотношений и может подорвать политику руководства. Естественная реакция организации –

бороться против разрушения традиционных взаимоотношений структуры власти, но не брать на себя решение задач, которые ставит перед нею внешнее окружение. Эта реакция в полной мере проявилась при попытке внедрить систему ППБ в ведомствах федерального правительства США. При внедрении стратегического планирования в фирмах она обнаруживается не столь очевидно, но достаточно определённо.

Другая, не менее существенная трудность состоит в том, что внедрение стратегического планирования приводит к коллизии между прежними видами деятельности, обеспечивающими прибыль, и новыми. Как правило, в организациях нет ни традиции и склонности к тому, чтобы мыслить и действовать стратегически, ни соответствующей мотивации.

Наконец, организации обычно не располагают информацией, достаточной для эффективного стратегического планирования, ни о себе, ни о своём окружении; нет у них и талантливых управляющих, которые могли бы заниматься выработкой и реализацией стратегии. Эти идеи станут главной темой стратегического управления. Они более подробно развёрнуты в ч. 2, 3 и 6 настоящей книги.

2.1.5. Выводы

Стратегия – сложное и потенциально мощное орудие, с помощью которого современная фирма может противостоять меняющимся условиям. Но это – непростое орудие, и его внедрение и использование обходятся недёшево.

Но у нас есть очевидные доказательства того, что оно оправдывает себя с лихвой.

Стратегия – это инструмент, который может серьёзно помочь фирме, оказавшейся в условиях нестабильности, университету, потерявшему престиж, а также при сбоях в обеспечении правопорядка, в работе системы здравоохранения и городского коммунального хозяйства.

Поэтому стратегия заслуживает самого серьёзного внимания как инструмент управления, пригодный не только для фирм, но и для широкого круга социальных учреждений.

Но надо сознавать, что он никоим образом не дополняет естественное поведение людей, работающих в организациях, и относятся они к нему, как правило, без всякого энтузиазма.

Когда стратегическое планирование в 60-х годах стало входить в практику, его главным объектом стала диверсификация деятельности фирмы. По мере того как в связи с нестабильностью технологий, изменениями в условиях конкуренции, замедлением темпов роста, появлением социально-политических ограничений и т. д. возрастало количество задач стратегического характера, становилось всё очевиднее, что путём простого добавления новых видов деятельности нельзя решить все возникшие проблемы. Поэтому в 70-х годах внимание разработчиков стратегии переключилось с диверсификации на манипулирование целым набором отраслей, видов деятельности, на которых специализируется фирма. Это было ускорено тем обстоятельством, что различные виды деятельности, которые фирма осваивала постепенно, стали всё больше расходиться между собой по таким показателям, как перспективы дальнейшего роста, рентабельность и стратегическая уязвимость фирмы.

Наибольший вклад в разработку концепции анализа отраслевого набора фирмы внесла Бостонская консультативная группа (БКГ), которая предложила метод, получивший известность как «матрица БКГ». Другие специалисты развили первоначальную концепцию, предложив новые матрицы большего объёма.

В данной, а также в следующих главах, написанных в соавторстве с Дж. Леонтиадесом, рассматриваются концепции и границы применимости анализа портфеля инвестиций, а также последствия обращения к этому методу с точки зрения функций высшего руководства фирмы.

2.2. Стратегическая сегментация

2.2.1. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры

На ранних этапах выработка стратегии начиналась с определения «в какой отрасли работает фирма». Имелось в виду общепринятое представление о границах, обособлявших фирму и обозначающих внешние пределы для роста и диверсификации, на которые она могла претендовать. Например, Т. Левитт, который в 60-х годах порицал железнодорожные и нефтяные компании за то, что они не смогли определить содержание своей предпринимательской деятельности, предложил им объявить свою отраслевую принадлежность – первым к транспорту, вторым к энергетике.

В глазах тех, кто занимался разработкой стратегии на раннем этапе, определение «отрасли, в которой мы работаем», и выяснение сильных и слабых сторон фирмы было равносильно обозначению границ внимания к традиционным сферам бизнеса.

К началу 60-х годов большинство средних фирм и все без исключения крупные превратились в комплексы, объединяющие выпуск разнородной продукции и выходящие с ней на многочисленные товарные рынки. И если в первой половине века большинство этих рынков росли быстро и сохраняли свою привлекательность, то к началу 60-х годов перспективы их эволюции оказались самыми разными – от бума до упадка. Это расхождение возникло из-за различий в степени насыщения спроса, местных экономических, политических и социальных условиях, конкуренции, темпах обновления технологий.

Становилось всё очевиднее, что продвижение в новые отрасли никоим образом не поможет фирме решить все свои стратегические проблемы или использовать все возможности, так как новые задачи возникали именно в сфере её традиционной деятельности. Поэтому при анализе стратегий в центре внимания всё чаще оказывались перспективы того набора отраслей, которыми фирма уже занималась. Следовательно, первым шагом анализа стало уже не «определение отрасли, в которой работает фирма», а выработка представлений о совокупности тех многочисленных видов деятельности, которыми она занимается.

Это потребовало от управляющих радикально изменить угол зрения. К середине века пришлось научиться видеть перспективы фирмы как бы «изнутри», воспринимая её будущее глазами различных организационных подразделений и с точки зрения традиционных групп товаров, выпускаемых фирмой. Перспективы обычно определялись путём экстраполяции результатов деятельности подразделений фирмы. Однако к началу 70-х годов каждое подразделение обычно обслуживало целую группу рынков с самыми различными перспективами и, в то же время, несколько подразделений могли работать в одной и той же области спроса. Экстраполяция прежних результатов деятельности потеряла свою надёжность и, что важнее всего, не позволяла оценить возможные изменения условий среды во всём их многообразии. Поэтому пришлось научиться «взгляду снаружи», изучать окружение фирмы с точки зрения отдельных тенденций, опасностей, возможностей, которые вытекают из состояния этого окружения.

Единицей такого анализа является стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) – отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход. Первый шаг анализа стратегии состоит в определении соответствующих зон, их исследовании вне связей со структурой фирмы или её текущей продукцией. Результатом подобного анализа является оценка перспективы, которая открывается в этой области любому. Достаточно опытному конкуренту с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии на следующей ступени эта информация необходима для того, чтобы решить, как именно фирма собирается конкурировать с другими фирмами в соответствующей области.

Оценка перспективы с точки зрения внешней среды была впервые предпринята в Министерстве обороны США Р. Макнамарой и Дж. Хитчем, которые разработали принцип раздельных боевых задач – военный эквивалент концепции стратегических зон хозяйствования.

В предпринимательском мире застрельщиком стала американская фирма «Дженерал Электрик», предложившая в дополнение к этой концепции идею стратегического хозяйственного центра (СХЦ) – внутрифирменной организационной единицы, отвечающей за выработку стратегических позиций фирмы в одной или нескольких зонах хозяйствования.

Соотношение понятий стратегической зоны хозяйствования и стратегического хозяйственного центра показано на рис. 2.2.1. Верхняя часть рисунка показывает, что СЗХ характеризуется как определённым видом спроса (потребностей), так и определённой технологией. Например, до 1950 г. потребность в усилении слабых электрических сигналов удовлетворялась посредством технологии электровакуумных ламп. Изобретённый в 1948 г. транзистор стал основой конкуренции в технологии полупроводников.

Потребность в усилении слабых сигналов вместе с полупроводниковой техникой составляет одну СЗХ, перспективы которой после 1950 г. стали угасать. Та же самая потребность плюс транзисторная технология – другая зона, чрезвычайно перспективная в то время.

Как показывает этот пример, едва на смену одной технологии приходит другая, проблема их соотношения становится для фирмы делом важнейшего стратегического выбора: сохранять (и как долго) традиционную технологию или переходить на новую, из-за которой определённая часть продукции, выпускаемой фирмой, оказывается устаревшей. Есть очень много примеров того, как фирмы, не использующие выгоды разработки СЗХ, сохраняют свою прежнюю продукцию даже после того, как она уже устарела.

Рис. 2.2.1. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры

Как показывает нижняя часть рис. 2.2.1, после выбора СЗХ фирма должна разработать соответствующую номенклатуру изделий. Ответственность за выбор области деятельности, разработку конкурентоспособных изделий и сбытовых стратегий лежит на СХЦ. Как только номенклатура изделий разработана, ответственность за реализацию прибыли ложится на подразделения текущей коммерческой деятельности.

Когда фирма впервые обращается к этой концепции, она должна решить для себя важный вопрос о характере отношений между подразделениями – стратегическими и коммерческими. Например, Макнамара, начав разрабатывать эту концепцию, обнаружил, что главные виды тактических сил – армия, флот, авиация и морская пехота – мешают и зачастую противоречат друг другу в решении раздельных боевых задач стратегического сдерживания, воздушной обороны Соединённых Штатов, ограниченных военных действий и т. д. Решение Макнамары состояло в создании новых подразделений, которые занимаются стратегическим планированием соответствующих раздельных задач. Разработанные ими стратегические решения передаются «через дорогу» – соответствующим департаментам для реализации. Таким образом, по замыслу Макнамары, стратегические подразделения отвечали только за разработку планируемой стратегии, а департаменты – за её реализацию. Это разделение вызвало разнобой и потерю координации, в частности, из-за того, что некоторые департаменты зачастую выполняли обязанности стратегических подразделений. Так, например, ответственными за разработку отдельных функций стратегического сдерживания оказались одновременно и военно-морской флот, и военная авиация.

Чтобы избежать такой двойной стратегической ответственности, фирма «Дженерал Электрик» нашла другой вариант решения. Она проделала нелёгкую работу – распределила свои отделения текущей коммерческой деятельности (группы заводов, КБ, сбытовые конторы и т. д. – Прим. науч. ред.) между СХЦ с тем, чтобы последние отвечали не только за планирование и реализацию стратегии, но и за конечный результат – получение прибыли.

Такой подход позволил избавиться от передачи стратегии «через дорогу» и возложил на СХЦ ответственность и за прибыли, и за убытки. Тем не менее, как обнаружила «Дженерал Электрик» и другие компании, сложившаяся организационная структура не в полной мере соответствует вновь созданному СХЦ, в силу чего не представляется возможным разделить ответственность чётко и однозначно.

Третий вариант решения состоит в реорганизации фирмы на базе СХЦ с тем, чтобы каждому из них соответствовало одно подразделение текущей коммерческой деятельности. Этот вариант, на первый взгляд такой простой, имеет свои трудности, так как главный критерий образования СХЦ внутри организации – эффективность развития по данному стратегическому направлению – является только одним из определяющих параметров организационной структуры в целом. Есть и другие: эффективное использование технологии и высокий уровень рентабельности. Реорганизация на базе СХЦ, максимизируя эффективность стратегического поведения, может в то же время снизить показатели рентабельности фирмы или просто оказаться невыполнимой задачей в силу каких-либо причин, связанных с технологией (в гл. 4.3. мы рассмотрим проблему согласования стратегических разработок с текущей деятельностью в рамках организационной структуры).

Из вышеизложенного видно, что проблема распределения ответственности между СХЦ фирмы отнюдь не проста и её решение может быть каждый раз иным. Тем не менее, уже достаточно хорошо известно из опыта, что концепция СЗХ и СХЦ – это необходимый инструмент, обеспечивающий фирме ясное представление о том, каким может стать в будущем её окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.

2.2.2. Жизненные циклы спроса и технологий

На протяжении первых трёх десятилетий нашего века большинство СЗХ имело сравнительно устойчивые темпы роста, нарушаемые периодическими кризисами, после которых они снова восстанавливались до предкризисного уровня.

Поэтому фирмы сравнивали отрасли по темпам их роста и предсказывали будущее методом экстраполяции сложившихся тенденций.

Как уже говорилось в гл. 1.1, начиная с 30-х годов характер роста начал меняться. Одни отрасли продолжали процветать, а в других темпы роста снизились и некоторые фирмы испытали сокращение объёма продаж в ряде своих СЗХ.

В то время, когда эти явления возникали впервые, отклонения от общей тенденции к росту воспринимались как аномалии, а об их причинах не было ясного представления. Но аномалий становилось всё больше, и к середине 70-х годов стало складываться новое понимание экономического роста.

Это понимание было основано на том, что экономисты в течение многих лет именовали кривой роста по Гомпарту. В практическом применении она получила название жизненного цикла спроса и технологии. Этот цикл изображён на рис. 2.2.2

Рис. 2.2.2. Жизненные циклы спроса, технологии и товара

Верхняя кривая на рисунке – жизненный цикл спроса – показывает, как происходит типичное развитие спроса с того дня, когда общественная потребность, раньше не получавшая удовлетворения (например, потребность в индивидуальном средстве транспорта, приёме телевизионных изображений в домашних условиях, усилении слабых электрических сигналов), начинала удовлетворяться товарами или услугами.

Как видно на обеих частях рисунка, цикл спроса можно разделить на несколько совершенно различных периодов (фаз):

1. Зарождение (E) – бурный период становления отрасли, когда несколько фирм, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой
2. Ускорение роста (G_1) – период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растёт, опережая предложение
3. Замедление роста (G_2), когда появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос.
4. Зрелость (M), когда насыщение спроса достигнуто и имеются значительные избыточные мощности
5. Затухание (D) – снижение объёма спроса (иногда до нуля), предопределяемое долговременными демографическими и экономическими условиями (такими, как темп роста валового национального продукта или

народонаселения) и темпом устаревания или уменьшения потребления продукта.

С точки зрения жизненного цикла спроса замедление роста и зрелость – не искажения, а неизбежные последствия экономического развития. Вопрос состоит не в том, достигнет ли развитие СЗХ точки выше G_1 , а в том, когда именно это случится, иначе говоря, какова будет продолжительность жизненного цикла спроса от зарождения до начала насыщения.

Материал, приведённый в 1.2.1, даёт основания предполагать, что продолжительность жизненного цикла отраслей сокращается, прежде всего, в результате прогрессивных новшеств в управлении и повышении эффективности работы фирм, ускорения разработки новой продукции, лучшей организации маркетинга и сбыта.

Это явное сокращение продолжительности жизни СЗХ от зарождения до насыщения спроса ставит перед управляющими несколько новых и очень масштабных задач.

В первой половине века управляющий мог рассчитывать, что периода G_1 хватит на всё время его личной карьеры. Во второй половине века управляющий видит, как многие виды деятельности фирмы рождаются, растут, достигают зрелости и приходят в упадок. Поэтому, если фирма хочет поддерживать своё расширение, её руководство должно постоянно заботиться о том, чтобы добавлять к набору видов деятельности новые и отсекают те, которые больше не согласуются с ориентирами роста фирмы. Это первая из крупных задач, и она, как мы увидим дальше, является ключевой с точки зрения управления стратегическим набором отраслей.

Вторая задача связана с тем, что по мере развития цикла, от фазы к фазе, традиционные стратегии конкуренции обычно теряют свою эффективность.

Это показано на рис. 2.2.3, из которого видно, как меняются главные факторы успеха в СЗХ по мере того, как спрос переходит в новую фазу. Например, наступление фазы G_2 в автомобильной промышленности (она пришлась на 30-е годы) привело к тому, что на смену выпуску однородной продукции и ценовой конкуренции пришла дифференциация продукции в расчёте на запросы потребителей. Рис. 2.2.3 показывает также, что в фазах E и G_1 фирма добьётся наибольшего успеха, сосредоточив всё внимание на своих рынках внутри страны. Но как только рост начнёт замедляться, привлекательнее станут зарубежные рынки, находящиеся пока в фазах E и G_1 .

Поэтому вторая задача, стоящая перед управляющими, заключается в том, чтобы предугадывать смену фаз цикла спроса и пересматривать стратегию фирмы в соответствии с меняющимися условиями конкуренции.

Но вернёмся к рис. 2.2.2. В его верхней части показаны два других жизненных цикла (обозначенных соответственно как T_1 и T_2), описывающих динамику спроса на товары (услуги), которые производятся на базе определённой технологии.

Например, в 40-х годах потребность в усилителях слабых электрических сигналов была ещё в начале фазы G_1 и быстро возростала. Эта потребность, начиная с 1910 г. удовлетворялась вакуумными лампами (обозначим их как T_1). К концу 40-х годов лампы стали вытесняться транзисторами (технология T_2). Фирмы, державшиеся за старую, ламповую технологию, начали терять свои позиции на рынке. Как ни странно, переход к полупроводниковой технике не был сделан ведущими фирмами. В результате спрос на усилители слабых электрических сигналов оказался перехвачен новыми фирмами, такими, как «Техас Инструментс», «Фейрчайлд» и «Транзитрон».

Одна из причин, объясняющих эту «смену декораций», показана в нижней части рис. 2.2.2, где линией цикла спроса и технологии ограничено несколько следующих один за другим жизненных циклов товаров, выпускающихся на базе той технологии, которая была разработана первоначально для удовлетворения спроса.

Если технология способна дать серию изделий (см. гл. 2.4), главным условием успеха будет организация НИОКР для разработки товаров (P_1 , P_2 , P_3 и т. д.) на базе дальнейшего улучшения и доработки этой технологии. В результате технология превращается в ведущую силу и фирма оказывается в

положении «ведомой технологией» (см. гл. 2.4): весь ход её стратегического развития предопределяется теми разработками, которые предлагает подразделение НИОКР.

Рис. 2.2.3. Типичная эволюция стратегии конкуренции

Но как только значение первоначально предложенной технологии начинает снижаться (см. рис. 2.2.2), оказывается, что «ведущая сила технологии» лишь тиражирует продукцию, уже потерявшую конкурентоспособность на рынке. Поэтому в условиях нестабильной технологии руководство фирмы должно распознавать самые ранние признаки технологического устаревания продукции и добиваться того, чтобы функция НИОКР не сводилась к тиражированию технически устаревших изделий.

2.2.3. Выделение стратегических зон хозяйствования

Опыт не раз доказывал, что сегментация окружения фирмы при определении СЗХ представляет собой трудную задачу для управляющих. Причины трудностей состоят, во-первых, в том, что многим людям бывает нелегко изменить угол зрения: они привыкли видеть внешнюю среду с позиций традиционного набора продуктов, выпускаемых их фирмой, а им приходится смотреть на среду как на сферу рождения новых потребностей, которые могут привлечь любого конкурента.

Автор данной книги обнаружил, что с практической точки зрения полезно советовать управляющим, чтобы при выделении СЗХ они не пользовались традиционными названиями или характеристиками продукции своей фирмы.

Второй источник трудностей состоит в том, что СЗХ описывается множеством переменных. До того, как принять на вооружение это понятие, фирма оценивала своё окружение по темпам роста отраслей, в которых она работает. СЗХ следует описывать, пользуясь следующим параметрами:

1. Перспективы роста, которые должны быть выражены не только темпами роста, но и характеристикой жизненного цикла спроса.

2. Перспективы рентабельности, которые не совпадают с перспективами прибыли (громадный рост рынка чипов с ёмкостью памяти в 64 килобит дал пример процветания без прибыли).

3. Ожидаемый уровень нестабильности, при котором перспективы теряют определённость и могут измениться.

4. Главные факторы успешной конкуренции в будущем, которые определяют успех в СЗХ.

Чтобы принять достаточно рациональные решения по поводу распределения ресурсов для обеспечения конкурентоспособности и поддержания стратегии развития, управляющие должны перебрать в процессе сегментации рынка большое число комбинаций факторов (1...4), существенно различающихся между собой. При этом необходимо отобрать достаточно узкий круг СЗХ, иначе решения по ним потеряют полноту и осуществимость.

На практике в крупных фирмах можно обнаружить от 30 до 50 СЗХ. Разумеется, такое же число может оказаться в небольших фирмах, если их диверсификация широка.

Порядок выделения СЗХ показан на рис. 2.2.4. Как видно из левой части рисунка, этот процесс начинается с определения потребностей, которые нужно удовлетворять, затем следует переход к вопросу о технологиях и к анализу типов клиентов. Различные категории клиентов (конечные потребители, промышленники, лица свободных профессий, государственные учреждения) обычно рассматриваются как различные СЗХ. Следующая классификация – по географии потребностей. В правой части рисунка – список факторов, которые могут быть совершенно различными в пределах двух стран. В пределах одной страны возможны региональные различия, которые должны учитываться путём дальнейшей сегментации рынка.

В то же время, если оказывается, что параметры и перспективы почти совпадают в двух или более странах, можно рассматривать их как единую СЗХ.

2.2.4. Зоны стратегических ресурсов

Систематическое стратегическое планирование появилось на свет в условиях изобилия ресурсов. Разработчики планов занимались только выбором самых привлекательных для фирмы рынков, технологий, географических районов и наборов продукции. Для реализации стратегии они определяли потребности в денежных, людских и материальных ресурсах, рассчитывая, что руководители финансовых, кадровых и снабженческих служб удовлетворят эти потребности без затруднения.

События последних лет заставляют сомневаться в том, что такие условия сохранятся в будущем. Во-первых, исследования Римского клуба дали миру общее понимание того, насколько ограничены природные ресурсы. Затем нефтяной кризис продемонстрировал, как стремительный рост цен на ресурсы может подорвать и полностью перечеркнуть продуктивно-рыночную стратегию любой фирмы. Наконец, стагфляция мирового масштаба привела к дефициту денежных ресурсов и затормозила рост многих фирм.

В будущем следует ожидать дефицита и ограниченный доступ к ресурсам, как из-за их физической нехватки, так и по политическим причинам.

Новая проблема состоит в том, чтобы расширить стратегическую перспективу фирмы, с тем чтобы наряду с рыночными перспективами можно было учитывать также и ресурсы. Ресурсные ограничения ставят всё более жёсткие пределы тому, чего фирма может добиться на товарных рынках. Во многих фирмах, испытывающих эти ограничения, планирование фактически ведётся методом от затрат к выпуску: сначала устанавливается, какими ресурсами может располагать фирма, а потом, опираясь на эти данные, фирма определяет свою продуктивно-рыночную стратегию.

С точки зрения процедуры планирования эта двусторонняя связь между ресурсными и продуктивно-рыночными стратегиями несколько усложняет работу, но непреодолимых барьеров она не ставит. Пожалуй, труднее всего принять новую процедуру управляющим. В индустриальную эпоху горизонты роста раздвигались беспредельно и ориентиры ставились только в меру агрессивности управляющих, их склонности к деловым авантюрам. В мире постиндустриальной экономики, при ограниченных ресурсах, управляющим приходится соразмерять то, что они хотели бы сделать, с тем, что они могут. Дело совсем не обязательно сводится к пассивному принятию ресурсных ограничений. В разработке предпринимательских ресурсных стратегий ничуть не меньше места для творчества, чем в выработке стратегий продукта, рынка и технологии.

Когда фирма сталкивается с проблемами в обеспечении стратегическими ресурсами, выделение в ресурсных потребностях фирмы зон стратегических ресурсов – важный шаг в формулировании ресурсной стратегии фирмы

2.2.5. Группы, влияющие на формирование стратегии

Помимо ограниченности ресурсного обеспечения, фирма всё больше испытывает на себе влияние законодательных рамок, социальное давление, вмешательство в принятие решений и действия со стороны различных групп как внутри, так и вне фирмы, непричастных к процессу управления.

Ещё 20 лет назад считали, что это второстепенная проблема, находящаяся за пределами главных интересов управляющих корпорациями. Её решение казалось простым. Давление на бизнес объяснялось тем, что правительство и широкая публика «не понимают», какие блага несёт обществу фирма и насколько важно невмешательство общества, чтобы она эти блага приносила. Решение состояло в просветительской работе, в том, чтобы разъяснять широкой публике дух свободного предпринимательства, а также добиваться, парламентской поддержки позиций бизнеса. А эти позиции состояли в неизменном и твёрдом сопротивлении любым формам ограничения управленческой свободы. Перефразируя президента Форда, решение было в том, чтобы правительство «оставило бизнес в покое».

Но на протяжении последних 20 лет число ограничений в той или иной форме увеличилось. Рядовой потребитель перестал существовать в качестве скромного и безвестного покупателя – он преобразился, став

требовательным, придирчивым критиком; правительства, особенно европейские, стали принимать директивные решения; широкая публика всё более разочаровывалась в фирме.

Таким образом, отношения с обществом перестают быть второстепенной проблемой и превращаются в одну из ключевых. Кроме рыночных и ресурсных стратегий, фирмам всё чаще придётся заниматься разработкой стратегий отношений с обществом. Первый шаг в формулировании таких стратегий состоит в том, чтобы разобраться в разнородных социально-политических влияниях и рассортировать их по отдельным, строго определённым группам стратегического влияния. (Проблема стратегии фирмы применительно к обществу рассмотрена в гл. 2.5.)

Подводя итоги трём последним параграфам, следует сказать, что жизнеспособность и успешная деятельность фирмы в 80-х и 90-х годах будет определяться тем, насколько она способна отказаться от привычного «взгляда вовнутрь», обращённого на традиционные рынки и виды продукции, в пользу «взгляда во внешний мир» будущих тенденций, опасностей и новых возможностей. Концепции СЗХ, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния могут быть полезными для такой переориентации, так как они помогают сводить сложные явления к простым.

2.2.6. Матрица Бостонской консультативной группы

Матрица, предложенная Бостонской консультативной группой (БКГ), приведённая на рис. 2.2.5, представляет собой удобный приём сопоставления различных СЗХ, в которых работает фирма.

Рис. 2.2.5. Матрица, предложенная Бостонской консультативной группой БКГ предложила использовать для определения перспектив (см. рис. 2.2.4) один-единственный показатель — рост объёма спроса. Он задаёт размер матрицы по вертикали. Размер по горизонтали — соотношение доли рынка, принадлежащей фирме, и доли рынка, принадлежащей её ведущему конкуренту. По мнению БКГ, это соотношение определяет сравнительные конкурентные позиции фирмы в будущем.

Для каждой СЗХ делается оценка будущих темпов роста, подсчитываются доли рынка и полученные данные вписываются в соответствующие клетки (см. рис. 2.2.5).

Для удобства можно изобразить каждую СЗХ в виде круга, диаметр которого будет пропорционален ожидаемым размерам спроса. Затенённым сегментом внутри круга обозначим ту долю рынка, которую фирма собирается захватить. Рядом можно записать дополнительную информацию: ожидаемый удельный вес данной СЗХ в объёме продаж и сумме прибылей фирмы. Получится диаграмма разброса, которая позволит получить достаточно полное представление о делах фирмы.

Диаграмма БКГ предлагает следующий набор решений о Дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

- «звёзды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходим жёсткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства фирмы;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звёзды».

Пунктирная линия показывает, что «дикие кошки» могут стать «звёздами», а «звёзды» в дальнейшем, с приходом неизбежной зрелости, превратятся в «собак». Сплошная линия показывает перераспределение средств от «дойных коров».

Таким образом, матрица помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических денежных средств между СЗХ в будущем. Практика использования матрицы БКГ показала, что она весьма полезна при выборе между различными зонами хозяйствования, определении стратегических позиций, а также для распределения стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Но опыт

также показал, что матрица БКГ применима лишь при весьма специфических условиях.

1. Дальнейшие перспективы всех СЗХ, выработанных фирмой, должны быть соизмеримы при помощи показателя темпов роста. Это справедливо для тех случаев, когда можно ожидать, что данная СЗХ в обозримом будущем останется в той же фазе жизненного цикла, а ожидаемый уровень нестабильности невысок, иначе говоря, процесс роста не будет искажён в силу каких-то непредвиденных процессов. Но в том случае, когда в обозримом будущем ожидается смена фаз жизненного цикла и (или) значительная дестабилизация условий, измерение перспектив при помощи только лишь показателя роста даёт результаты не только неточные, но и опасные.

2. Внутри данной СЗХ развитие конкуренции должно идти таким образом, чтобы для определения прочности позиций фирмы как конкурента было достаточно одного показателя – относительной доли рынка. Это справедливо для фазы G 2 при условиях, что технология стабильна, спрос растёт быстрее предложения и конкуренция не слишком остра. Но когда эти условия отсутствуют и (или) данная область деятельности находится в фазах G 2 или M, успешную конкуренцию следует вести, опираясь не на долю рынка, а главным образом на другие факторы. Примером из недавней практики может служить утрата фирмой «Дженерал Моторз» главенствующих позиций на рынке в результате перехода на технологию выпуска небольших автомобилей.

Из приведённых выше замечаний следует вывод: перед тем, как обращаться к матрице БКГ, важно убедиться в том, что рост объёма деятельности может быть надёжным измерителем перспектив и что относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по её доле на рынке. Если эти условия выдерживаются, то Бостонская матрица хороша своей простотой и удобна в качестве инструмента для анализа того набора видов деятельности, которым располагает фирма.

Если же перспективы и условия конкуренции сложнее, то двухмерная матрица должна быть дополнена более сложными инструментами оценки. Темпы роста следует заменить концепцией привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка придётся пользоваться понятием будущих конкурентных позиций, фирмы. Мы покажем, как делать эти новые виды оценок, в следующем параграфе, а затем используем их в более сложном, варианте данной матрицы.

2.2.7. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

В нестабильных условиях, когда длительность фаз жизненных циклов спроса и технологии становится короче, чем временной горизонт внутрифирменного планирования, перспективы СЗХ следует измерять по нескольким критериям.

1. Чтобы учесть возможное воздействие жизненного, цикла, нужны две оценки роста: одна – для непройденной части текущей фазы, а другая – для следующей фазы.

2. Из-за возможности изменений в развитии конкуренции не следует строить предположений о том, что рентабельность, присущая данной СЗХ, останется неизменной или будет находиться в положительной зависимости от дальнейшего роста. Поэтому нужны две независимые друг от друга оценки рентабельности: краткосрочная и долгосрочная.

3. В связи с возможными изменениями в социальных, политических, экономических, технологических условиях при оценке степени привлекательности следует учитывать уровень будущей нестабильности.

Таким образом, вместо одного показателя роста объёма, применяемого в Бостонской матрице, оценка привлекательности СЗХ требует сложной комбинации факторов.

Промышленные фирмы и фирмы-консультанты по вопросам управления разработали различные приёмы оценки привлекательности СЗХ. Один из них кратко описывается в данном параграфе.

Принципы такого подхода показаны на рис. 2.2.6.

1. Оценка начинается с глобального прогноза экономических, социальных, политических, технологических условий для тех СЗХ, которые интересуют фирму. Начиная с 50-х годов разработан большой набор методов прогнозирования условий деятельности. Среди них наибольшую популярность к настоящему времени получил метод разработки сценариев будущих условий (Прогнозирование внешних условий подробно рассматривается в гл. 5.2)

Рис. 2.2.6. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

2. Второй шаг состоит в анализе степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующую СЗХ. Результатом является оценка меры нестабильности в этой зоне. Приёмы описаны в следующей главе.

При разработке оценки важно учитывать, что нестабильность проявляется двояко: через благоприятные тенденции (О) и неблагоприятные (Т), возникновение которых возможно в рассматриваемой СЗХ

3. Третий шаг: экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности.

4. Далее с помощью анализа факторов, определяющих спрос (табл. 2.2.1), делается оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса.

5. В нижней части табл. 2.2.1. с помощью баллов интенсивности выводится оценка общих сдвигов в тенденции роста в близкой и далёкой перспективе.

6. Полученная оценка применяется для корректировки экстраполяции, что позволяет получить количественную характеристику будущей тенденции.

7. Таким же путём с помощью анализа конкурентного давления (табл. 2.2.2) и экстраполяции данных о рентабельности делается оценка возможных изменений в тенденциях рентабельности.

8. Сочетание перспектив роста (G), рентабельности (P) и возможного уровня нестабильности (T/O) даёт возможность получить общую оценку привлекательности данной СЗХ в будущем (см нижнюю часть рис. 2.2.6).

Таблица 2.2.1. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегической зоны хозяйствования

Оценку будущей привлекательности можно вывести по следующей формуле.

Привлекательность СЗХ = $\alpha G + \beta P + \gamma O - \sigma T$, где $\alpha, \beta, \gamma, \sigma$ – коэффициенты, которые даются управляющими для обозначения относительного вклада каждого фактора и в сумме составляют 1. Эти коэффициенты указывают на сравнительную привлекательность ориентиров для фирмы (см. 2.3.7).

Необходимо разработать две независимые оценки: краткосрочную и долгосрочную. Первая нужна для применения в матрице БКГ вместо показателя роста объёма. Вторая используется для долгосрочного управления набором видов деятельности.

Оценка привлекательности СЗХ, будучи существенно сложнее, чем простое соизмерение темпов роста по Бостонской матрице, тем не менее, даёт намного более реалистическую базу для сопоставления сложных и взаимно переплетающихся факторов, которыми определяется относительная привлекательность СЗХ для фирмы.

Таблица 2.2.2 Оценка изменений рентабельности стратегических зон хозяйствования

* Если в будущем сохранятся прежние характеристики. Оставьте отметку на середине шкалы (0).

2.2.8 Оценка уровня стратегических капиталовложений

Обратимся теперь к другому размеру матрицы, с тем, чтобы перейти от показателя относительной доли рынка к более широкому измерителю, который дал бы представление о том, как будет выглядеть конкурентный статус фирмы в СЗХ. Он будет результатом взаимодействия трёх факторов:

1) относительного уровня стратегических капиталовложений фирмы в ту или иную зону хозяйствования, обеспечивающих конкурентный статус на основе эффекта масштабов выпуска отдельных видов продукции, а также эффекта масштабов деятельности фирмы в целом;

2) конкурентной стратегии. Она позволяет разграничить позиции фирмы и её соперников;

3) мобилизационных возможностей фирмы. Они состоят в том, что стратегии обеспечивается эффективная поддержка на уровнях планирования и выполнения

планов, а также поддержка в виде хорошо налаженной оперативной работы после того, как стратегия принята.

Как экономическая теория, так и здравый смысл говорят о том, что рентабельность работы фирмы в зоне СЗХ будет пропорциональна сделанным в эту зону капиталовложениям. Опыт свидетельствует, что рентабельность описывает кривую, подобную той, которая показана на рис. 2.2.7, где по горизонтали откладывается полный объём ресурсов, затрачиваемых в данной СЗХ: не только вложения в здания, сооружения и оборудование, но и расходы на разработку продукции, обеспечение рыночных позиций, а также поддержки – управленческой, производственной, рыночной, сбытовой и т. д.

Как показано на рис. 2.2.7, в каждой СЗХ есть минимальный уровень капиталовложений – критическая точка объёма – на границе прибылей убытков. Как бы блестяще ни была разработана стратегия фирмы, как бы ни были высоки её мобилизационные возможности, стратегические капиталовложения ниже критической точки объёма не дадут отдачи.

Критическая точка объёма плохо поддаётся оценке, и до последнего времени она не была в центре внимания управляющих. В результате попытки войти в новые СЗХ, предпринятые с самыми лучшими намерениями, часто терпели провал – просто потому, что фирма, как правило, с опозданием обнаруживала, что она не в состоянии выделить средства для капиталовложений выше критической точки объёма.

Рис. 2.2.7. Конкурентный статус фирмы и стратегические капиталовложения. Примером может служить автомобильная промышленность, где большинство конкурирующих фирм по своим масштабам меньше, чем это будет необходимо в ближайшие 5–10 лет для того, чтобы успешно выдержать конкуренцию на мировом рынке.

Кривая, приведённая на рис. 2.2.7, показывает, что существует также точка оптимального объёма – тот уровень капиталовложений, при превышении которого отдача начинает снижаться как в связи с замедленной реакцией крупной организации, так и в силу бюрократизации крупной фирмы.

В качестве меры для определения положения фирмы в конкуренции мы используем соотношение между ожидаемой рентабельностью работы фирмы в СЗХ и оптимальным уровнем возможной рентабельности в будущем.

Таким образом, мы можем оценить будущий конкурентный статус фирмы (КСФ) в той мере, в какой он обуславливается стратегическими капиталовложениями, по следующей формуле:

где $I F$ – уровень стратегических капиталовложений фирмы; $I K$ – критическая точка объёма; $I O$ – точка оптимального объёма. Правую часть уравнения назовём уровнем стратегических капиталовложений. Эта формула означает, что при условии оптимальности стратегии и мобилизационных возможностей фирмы её конкурентный статус будет определяться отношением её вложений в данную СЗХ к тому уровню, который нужен для оптимальной рентабельности. Но очень часто стратегия и мобилизационные возможности фирмы не оптимальны. В таком случае при определении конкурентного статуса следует делать поправку на фактор a , о котором будет идти речь далее.

Как уже отмечалось, понимание важности уровня стратегических капиталовложений сложилось сравнительно недавно. Поэтому удовлетворительные приёмы оценки этого уровня ещё не разработаны. Начинать их разработку следует с определения, какие категории затрат входят в состав капиталовложений. При оценке уровня стратегических вложений в зону хозяйствования, которые фирма делает в настоящее время, а также оптимальной массы этих вложений необходимо принимать в расчёт следующие категории затрат.

1. Вложения в мощности. Это стоимость зданий и оборудования для обеспечения требуемой мощности производственных сооружений, сбытовой сети, маркетинга, НИОКР.

2. Вложения в стратегию. Сюда входят затраты на стратегическое планирование, обследование рынков, разработку новой, продукции, запуск новой продукции в серийное производство.

3. Вложения в потенциал фирмы, т. е. наём и обучение персонала, приобретение технологии, затраты на создание функциональных служб.

Следовательно, первым шагом к оценке будущего конкурентного статуса фирмы в СЗХ является определение её относительных инвестиционных позиций в перспективе, а именно: оценка стратегических капиталовложений, которые фирма делает и планирует в настоящее время; оценка критической точки объёма и точки оптимального объёма в будущем; определение соотношения капиталовложений фирмы с оптимальными вложениями согласно формуле, приведённой выше.

2.2.9. Определение будущей эффективности действующей стратегии

Фактор α , упомянутый в предыдущем параграфе, частично определяется конкурентной стратегией, которую фирма выбрала для данной СЗХ. Конкурентную стратегию можно примерно описать при помощи следующих характеристик: продуктовая дифференциация (иногда называемая «продуктовой нишей»), определяющая особенности продукции данной фирмы; рыночная дифференциация («рыночная ниша»), определяющая особенности положения фирмы на рынке.

Главным признаком как продуктовой, так и рыночной дифференциации является то представление о фирме и её продукции, которое складывается у потребителей. Другой признак – те приёмы, которыми фирма обеспечивает себе преимущества перед конкурентами. Эти признаки перечислены в табл. 2.2.3, в которой приведены четыре главных параметра дифференциации: общее представление о фирме, характеристика изделий, доля рынка и патент или торговая марка. Таким образом, очевидно, что дифференциация посредством воли рынка, показанная в Бостонской матрице, является лишь одним из её четырёх способов, с помощью которых фирма может обеспечить себе преимущества в конкуренции. Третий признак конкурентной стратегии – выбранные фирмой способы обеспечения роста. Семь возможных способов показаны на рис. 2.2.8. На рисунке также представлены многочисленные варианты продуктовой и рыночной дифференциации.

Таблица 2.2.3. Способы дифференциации стратегий. Компоненты стратегии. Модель той или иной конкурентной стратегии можно построить при помощи рис. 2.2.8., выбирая более или менее совместимые компоненты для каждой из более частных субстратегий. Первая из возможных моделей обозначена двойной линией связи: это классическая стратегия успеха, предписываемая теорией фирмы. Как можно заметить, она сводится к захвату доминирующего положения на рынке и предложению недифференцированной продукции по минимальной цене. Как упоминалось выше, эта стратегия «работает» в стабильных условиях, в фазе роста G 1 жизненного цикла.

Другая модель, изображённая одинарными линиями связи, – это стратегия, подобная той, которой придерживается компания «Роллс-Ройс») сегментировать рынок, занять доминирующее положение в своём сегменте, предложить дополнительную отделку и послепродажное обслуживание, обеспечить надёжность – короче говоря, создать устойчивое представление о своём изделии как о предмете роскоши, комфорта, рассчитанном на снобизм покупателей) Интересно отметить, что фирма «Роллс-Ройс» не выступает пионеров в разработке технических новинок автомобилестроения, предпочитая следовать за лидерами.

Эти два примера иллюстрируют то важное положение, что эффективность стратегии в целом может быть обеспечена лишь в том случае, если частные субстратегии взаимосовместимы и поддерживают друг друга. Например, фирма не может рассчитывать на доминирующее положение на рынке, если она ведёт пассивную политику роста, следуя за общим расширением рынка. Другой пример: трудно, практически невозможно одновременно вести рыночную дифференциацию, минимизируя цены, и продуктовую дифференциацию путём разработки новых изделий.

Таблица 2.2.4. Определение будущей эффективности действующей стратегии. Шансы на будущий успех той стратегии, которую фирма проводит сегодня, можно оценить следующим образом.

1. Пользуясь табл. 2.2.1, 2.2.2 и 2.2.4, определите, какие факторы принесут успех в ближайшие 5–7 лет (подчеркните их или обведите кружком).

Полученный таким образом полный список факторов конкуренции мы будем называть факторами успеха будущей стратегии в СЗХ. Впишите их в первую колонку табл. 2.2.4.

2. Пользуясь рис. 2.2.8, определите, какие факторы наилучшим образом характеризуют нынешнюю стратегию фирмы, и впишите их во вторую колонку табл. 2.2.4.

3. Обычно существует несколько возможных успешных стратегий, причём в каждой имеется своя логическая связь между политикой роста, продуктовой и рыночной дифференциацией. Например, в фазе G 3 некоторые фирмы добиваются доминирующего положения на рынке в результате сегментации спроса и обновления номенклатуры продукции, а другие остаются в числе многих конкурентов, поддерживая свой темп роста параллельно динамике рынка, и создают себе репутацию поставщиков товаров высшего класса, не занимаясь разработкой новинок.

Пользуясь результатом, полученным на этапе 2, составьте модели двух и более последовательных стратегий успеха и впишите их в табл. 2.2.4.

4. Сравните результаты этапов 1 и 3 и определите ту модель стратегии успеха, которая имеет больше всего общего с действующей стратегией фирмы. Мы назовём её оптимальной для фирмы стратегией в будущем.

5. Сравните каждый фактор оптимальной модели с соответствующими факторами частных субстратегий в рамках действующей стратегии фирмы, чтобы определить, насколько действующая стратегия соответствует оптимальной. Это можно сделать, оценивая баллами (на шкале от 0 до 1) степень, в которой факторы действующей стратегии соответствуют факторам оптимальной.

Впишите балльные оценки в последнюю колонку табл. 2.2.4, сложите оценки и разделите их на число оцениваемых факторов. Вы получите индекс со значением от 0 до 1. Назовём его стратегическим нормативом.

Мы получили частичное объяснение смысла корректирующего фактора a , который фигурировал в уравнении, приведённом в предыдущем параграфе: будущий конкурентный статус фирмы (КСФ) в СЗХ определяется не только относительным уровнем капиталовложений, но и стратегическим нормативом. Уравнение, приведённое в конце предыдущего параграфа, можно записать иначе:

$$\text{КСФ} = ((I F - I K) / (I 0 - I K)) * S F / S 0 * b,$$

где второй множитель представляет собой вышеупомянутый стратегический норматив, а смысл остаточного фактора b будет раскрыт в следующем параграфе.

Подводя итоги данного параграфа, мы должны сделать следующий шаг в оценке будущего конкурентного статуса фирмы: определить стратегический норматив $(S F / S 0)$

2.2.10. Оценка будущего конкурентного статуса

Чтобы объяснить остаточный фактор b , обратимся к третьему условию, определяющему конкурентные позиции: к потенциалу фирмы при осуществлении стратегии. Подробный перечень факторов, влияющих на потенциал фирмы, приведён в табл. 2.2.5.

Как мы увидим, задачи общего и финансового управления, Маркетинга и НИОКР могут выполняться самыми различными способами. Рассматривая характеристики потенциальных возможностей фирмы, мы должны исходить из совершенно очевидного положения, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама фирма располагает необходимыми возможностями для реализации стратегии.

Так, для успеха стратегии фирмы, показанной на рис. 2.2.8, существенное значение имеют пять условий, из которых составляются возможности управления фирмой и которые перечислены в табл. 2.2.5. Это следующие условия:

1. Общее управление уделяет главное внимание росту и эффективности производства. Кроме того, оно обнаруживает и элиминирует всё то, что мешает минимизации издержек на единицу продукции.

Таблица 2.2.5 Факторы, влияющие на потенциал фирмы (примеры)

2. Финансовое управление оперирует денежной наличностью и строго выполняет функции контролёра.

3. Маркетинг занимается сбытом и его анализом.

4. Организация производственного процесса – главная функция в стратегии фирмы. Она получает максимальную поддержку со стороны общего управления и сосредоточивает усилия на массовом производстве и автоматизации, дающей наилучшие результаты по критерию затраты – эффективность.

5. НИОКР – функция потенциально опасная при классической стратегии фирмы. Она сводится к улучшению технологии производственного процесса и постепенному усовершенствованию продукции. НИОКР должны быть организованы так, чтобы не являться источником потерь для экономичности производства.

Так же, как и при анализе стратегии, табл. 2.2.5 можно использовать сначала для выяснения текущего потенциала фирмы, затем для определения оптимальных возможностей и, наконец, для установления норматива возможностей. Этой цели служит также табл. 2.2.6.

1. Во вторую колонку впишите характеристики текущих возможностей фирмы.

2. В третью – характеристики возможностей, необходимых для поддержания оптимальной стратегии, которая была выбрана по табл. 2.2.4.

3. В последней колонке подсчитайте усреднённый по группам функций общий норматив возможностей.

Таблица 2.2.6 Определение эффективности текущего потенциала фирмы

Фактор возможностей – это тот фактор b , который остался нераскрытым в конце предыдущего параграфа. Таким образом, теперь можно оценить будущий конкурентный статус.

4. Пользуясь показателями уровня капиталовложений, стратегического норматива и норматива возможностей, получите их произведение, которое и явится характеристикой будущего конкурентного статуса, обеспеченного фирме при следовании нынешней стратегии.

Конкурентный статус фирмы = Уровень капиталовложений X Стратегический норматив X Норматив возможностей = $(I F - I K) / (I 0 - I K) * S K / S 0 * C F / C 0$

Если каждый из трёх показателей окажется равным единице, то фирма сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и будет одной из самых эффективных в данной СЗХ. Если хотя бы один из показателей будет равен нулю, фирма не получит прибыли.

Для читателей, не имеющих математической подготовки, укажем, что в приведённой выше формуле шкала от 0 до 1 нелинейна, так как формула представляет собой произведение чисел. Чтобы выразить значения этих чисел в форме элементов матрицы, можно воспользоваться двумя приёмами.

I. Подсчитайте ряд произведений трёх чисел и обозначьте ими элементы, характеризующие конкурентный статус: «хороший», «средний», «слабый».

0, 8*0, 8*0, 8 = 0, 512 или выше – «хороший» статус;

0, 5*0, 5*0,5 = 0,125 или выше – «средний» статус;

0,25*0,25*0,25 = 0, 016 или ниже – «слабый» статус.

II. Другой вариант: используйте формулу для определения КСФ, дающую линейную шкалу:

$$КСФ = 1/3((I F - I K) / (I 0 - I K)) * S F / S 0$$

В этом случае слабая позиция – от 0 до 0,4; средняя – от 0,5 до 0,7; сильная – от 0,7 до 1,0.

2.2.11. Матрица «Дженерал Электрик»– «МакКинзи»

Результаты, полученные в двух предыдущих параграфах, дают нам возможность построить для СЗХ такой вариант матрицы, который будет лишён самого существенного недостатка, отмеченного у матрицы БКГ, а именно того, что элементы её вертикального и горизонтального построения слишком упрощены. В матрице, показанной в табл. 2.2.7, вместо показателя роста объёма (см. Бостонскую матрицу) использован параметр привлекательности СЗХ, а вместо относительной доли рынка – будущий конкурентный статус. Метод записи соответствующих данных, применённый в матрице БКГ, пригоден

также и для этой новой матрицы, которую мы назвали по имени фирмы «МакКинзи», осуществившей её разработку. Как видно из новой матрицы, она пригодна для принятия решений того же типа, что и предыдущая.

Таблица 2.2.7 Матрица «Дженерал Электрик» – «МакКинзи»

В отличие от матрицы БКГ новая матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции. (Случаи неприменимости этой матрицы рассмотрены в 2.2.14). Но, как следует из предыдущих параграфов, пользоваться ею можно только после ряда трудоёмких операций. Поэтому Бостонская матрица сохраняет своё значение в качестве упрощённого аналитического метода для тех СЗХ, которые продолжают расти устойчивыми темпами и в стабильных условиях и в которых прочность конкурентного статуса фирмы измеряется её относительной долей на рынке.

Первоначальные варианты обеих матриц были подвергнуты критике за то, что в них упрощённо представлена сложность реальной структуры деятельности, в виде таблицы, расчерченной на четыре клетки. Этот недостаток был легко преодолен такими фирмами, как «Шелл» и др., применившими формат 3X3 и даже 4X4.

Матрица такого типа представлена в верхней части табл. 2.2.8. Как следует из таблицы, при более дробном делении не удаётся сохранить тот характер безусловных предписаний, который присутствует в трёх элементах четырехклеточной матрицы 2X2 («оптимизировать», «извлечь полную выгоду», «изъять вложенные средства»). Одновременно встаёт вполне законный вопрос, на чём основаны эти указания и как следует принимать соответствующие решения, если перспектива не столь ясна.

Таблица 2.2.8. Правила принятия решений о выборе позиции. Типичная ситуация

Оценка будущего конкурентного статуса делается на основе предположения, что в планируемых в настоящее время капиталовложениях, а также стратегии и возможностях фирмы не произойдёт никаких изменений. Если будущий конкурентный статус исключительно прочен и привлекательность СЗХ велика, тогда, как показано в табл. 2.2.8, управляющие должны решать, увеличивать ли вложения в данную СЗХ или стараться удержать эту выгодную позицию.

Но ранг «звезды» сам по себе может оказаться недостаточным для выделения новых капиталовложений – либо по той причине, что капиталовложения уже находятся на оптимальном уровне и добавочные средства не увеличат, а снизят рентабельность (см. рис. 2.2.7), либо потому, что существуют другие СЗХ, более достойные того, чтобы фирма вкладывала в них средства.

Если привлекательность СЗХ невелика, но позиции фирмы в конкуренции чрезвычайно сильны, Бостонская матрица рекомендует взять от этой зоны всё возможное. Правда, «скверные» перспективы рынка в принципе могут оказаться на деле настолько плохи, что даже лидерство фирмы в этой зоне даст немногим больше, чем убыточные позиции других фирм, иными словами, «взять» будет нечего. Например, как показывает опыт, в фазе «зрелого роста» и при наличии крупных избыточных мощностей случается, что никто, включая даже сильнейшего конкурента, ничего не может заработать в данной СЗХ. Таким образом, при сочетании сильного конкурентного статуса с плохими перспективами фирма может оказаться перед выбором: «взять» из этой зоны всё возможное или уйти из неё.

Если конкурентный статус слаб, а зона привлекательна, т. е. сложилась ситуация «дикая кошка», то и здесь вполне ясно, что следует предпринять. Матрица предлагает выйти на позицию «звезды». Но может случиться так, что фирма не располагает ресурсами для осуществления оптимального объёма стратегических капиталовложений либо ресурсы есть, но уже упущено время, чтобы можно было догнать других конкурентов, окопавшихся на этом рынке.

Наконец, при слабом конкурентном статусе и неважных перспективах («собака») не обязательно следует уходить из данной зоны, так как её синергические связи с другими СЗХ могут требовать, чтобы она сохранялась даже при низкой эффективности. Или может случиться, что в конце фазы «зрелости» или в фазе «упадка» фирме, которая вложила в данную СЗХ небольшие средства и никогда не получала в ней высоких доходов, лучше подождать, пока из этой зоны уйдут её лидеры.

Когда же они уйдут, эта фирма сможет захватить долю рынка прежних лидеров и стать рентабельной. Опыт показал, что, пользуясь подобной ситуацией, некоторые фирмы процветают в качестве «наследников» на рынках, давно уже зрелых и даже приходящих в упадок.

2.2.12. Постановка стратегической задачи

Таким образом, более внимательное знакомство с матрицами показывает, что термины «звезда», «дойная корова», «собака» и т. п. красноречивы, но не точны. Более того, они не дают достаточной информации о том, каким образом может быть достигнута новая позиция: какому пересмотру должны быть подвергнуты направления капиталовложений, стратегия и управленческий потенциал фирмы. Поэтому для определения как будущего конкурентного статуса фирмы, так и путей его обеспечения требуется более детальная аналитическая работа.

Анализ перспектив и конкурентного статуса фирмы с помощью матрицы «МакКинзи» принято считать слишком сложной и трудоёмкой работой. Однако эта работа даёт фирме не только более реалистический взгляд на собственное будущее, но и данные, необходимые для обоснования предпочтительной стратегической позиции фирмы.

Такая процедура показана на рис. 2.2.9. Результаты предварительного анализа записаны в верхней части рисунка и по причинам, которые будут объяснены ниже, оптимальная позиция заменена понятием предпочтительной позиции.

1. Пользуясь результатами анализа, проделанного с помощью рис. 2.2.6, определите, есть ли у ведущих конкурентов данной СЗХ перспективы поддержания и роста рентабельности. Если вы получите отрицательный ответ, очевидно, вам тоже лучше уйти из этой зоны.

Если предпочитаемая вами позиция фирмы обещает прибыль, то далее необходимо установить, насколько будут оправданы силы и средства, затрачиваемые фирмой. Как видно из рисунка, это устанавливается путём подсчёта максимального прироста отдачи капиталовложений.

2. Дайте количественную оценку: Р – прибыльности при условии сохранения нынешней позиции; I – текущих капиталовложений фирмы в СЗХ; AI – прироста капиталовложений, необходимых для обеспечения оптимальной позиции; AP – прироста прибыли.

3. Пользуясь полученными величинами, подсчитайте прирост дохода на капитал:

$$\Delta DR = (P + AP) / (I + AI) - P / I$$

Рис. 2.2.9. Выбор постановки стратегической задачи

Теперь обратитесь к правилам принятия решений, приведённым в табл.

2.2.8. Как видно из таблицы, если прирост отдачи капиталовложения составляет отрицательную величину, в улучшении постановки задачи нет необходимости и из данной СЗХ лучше уйти. Далее, если нынешняя постановка обеспечивает невысокий уровень рентабельности или ведёт к убыткам, из СЗХ лучше уйти.

Если отдача капиталовложений является положительной величиной или равна нулю, оптимальная постановка приемлема. Но её нужно подвергнуть проверке на осуществимость. Прежде всего определить, располагает ли фирма достаточным запасом времени, чтобы своевременно выработать другой подход, который гарантировал бы ей выгодные позиции в СЗХ. Если условия конкуренции меняются быстро, фирма рискует опоздать.

4. Пользуясь табл. 2.2.2, оцените, каким запасом времени фирма будет располагать, чтобы выработать другую стратегическую позицию до того, как рынок захватят конкуренты.

5. Оцените, сколько времени понадобится фирме для выработки другой позиции. Для этого сравните нынешнюю позицию с оптимальной, подсчитайте затраты времени на разработку стратегии, подготовку управленческих возможностей и обеспечение инвестиционных ресурсов и суммируйте полученные оценки (см. рис. 2.2.7 и табл. 2.2.4, 2.2.6).

6. Сравните запас времени, который имеет фирма, с необходимым. Если запас меньше, чем нужно, оптимальная постановка задачи невозможна и фирме, вероятно, следует уменьшить свои притязания в данной СЗХ. В случае когда перспективы рентабельности выглядят вполне привлекательно, это значит, что для фирмы «поезд уже ушёл».

Если времени достаточно, проверьте, достаточно ли у фирмы ресурсов.

7. Если времени больше чем достаточно, оцените, хватит ли фирме ресурсов для обеспечения оптимального уровня капиталовложений в СЗХ. Эта проверка особенно важна в таких СЗХ, где потребность в ресурсном обеспечении особенно высока: наукоёмких или фондоёмких. При недостаточности ресурсов оптимальная позиция недостижима.

Если оптимальный подход «проходит» все проверки на выполнимость, на очереди будет решение проблемы, которую экономисты называют «проблемой оптимизации издержек»: оправданы ли капиталовложения в данную СЗХ при наличии у фирмы других потребностей в использовании стратегических ресурсов? Эта проблема рассматривается в следующем параграфе.

2.2.13. Анализ набора стратегических зон хозяйствования

Всесторонний, взвешенный анализ набора СЗХ, интересующих фирму, предполагает, что все зоны сравниваются друг с другом. Это возможно только в том случае, если все СЗХ фирмы будут подвергнуты оценке с точки зрения выбора стратегических позиций. Методы такого анализа разработаны в специальной литературе по капиталовложениям.

1. Ранжируйте СЗХ по размерам ожидаемой отдачи капиталовложений при условии, что фирма выбирает стратегические задачи, обеспеченные ресурсом времени.

2. Определите общий объём стратегических инвестиционных ресурсов, которыми фирма будет располагать в течение ближайших 5–7 лет. Сюда войдут средства, полученные (за исключением нужд эксплуатации и замены фондов) из нераспределенной прибыли, путём займов и выпуска ценных бумаг на рынок.

3. Начиная с верхнего уровня отдачи капиталовложений, распределяйте инвестиционные ресурсы по соответствующим СЗХ до оптимального уровня (или с поправкой на сроки) до тех пор, пока все средства не будут израсходованы.

Такая механическая процедура распределения ресурсов приводит к невыполнимым вариантам и нежелательным искажениям:

а) при этом почти наверняка будут сняты с финансирования некоторые СЗХ, а именно те, которые расположены в конце списка, так как в близкой перспективе отдача капиталовложений в них будет низкой или даже отрицательной. Тем не менее вполне вероятно, что эти СЗХ находятся ещё в начале своих жизненных циклов и в более отдалённом будущем они станут важными источниками прибыли. Чтобы исправить эту неточность, следует дополнить вышеописанную процедуру балансированием жизненных циклов, о чём будет идти речь в следующей главе;

б) может быть сделан вывод, что какая-то СЗХ должна быть сохранена и использована до конца. Но фирмы очень часто видят, что в таких зонах заняты способные и квалифицированные управляющие, а этот ресурс всегда дефицитен и может быть использован фирмой более продуктивно. Иногда бывает выгодно даже продать другой фирме свою «дойную корову» и перевести самого талантливое управляющего в другую СЗХ.

Чтобы таких искажений избежать, вышеописанную процедуру необходимо дополнить следующими шагами:

- если важная часть общефирменных расходов приходится на группу СЗХ, в состав которых входит «собака», то необходима внутрифирменная проверка синергического эффекта с тем, чтобы определить, не будет ли эффект от ликвидации убыточной «собаки» сопровождаться снижением рентабельности остальных СЗХ;

- может оказаться, что дополнительные капиталовложения в некоторые СЗХ не так привлекательны, как потенциальные возможности диверсификации,

которые открываются в период, охватываемый бюджетами капиталовложений. Чтобы учесть такую возможность, у фирмы есть два способа:

1. Установить минимальный коэффициент отдачи капиталовложений, ниже которого финансирование СЗХ не допускается. Тот же коэффициент использовать для проверки потенциальных результатов диверсификации.

2. Создать стратегический резерв для финансирования потенциальных возможностей диверсификации в будущем в комплексный подход к распределению стратегических капиталовложений требует, чтобы анализ всех СЗХ был проведён заранее. Но многие фирмы вынуждены принимать решения по ряду СЗХ на ранних этапах разработки плана, до того как закончен анализ всех зон. В этом случае хорошим инструментом является упомянутый выше коэффициент минимальной отдачи капиталовложений. Он даёт возможность принять решение по одной СЗХ, не оглядываясь на остальные.

После того как портфель инвестиций уже сбалансирован, в одной из СЗХ могут произойти изменения, которые сами по себе не оправдывают трудоёмкой работы – пересмотра всего набора. И здесь коэффициент минимальной отдачи капиталовложений поможет правильно отнестись к возникшей проблеме.

Как следует из сказанного выше, оптимальный подход к СЗХ может быть выбран двумя путями. Один – заново оценить весь набор, другой – проверить приемлемость данного подхода к определённой зоне по коэффициенту минимальной отдачи капиталовложений.

Полный пересмотр всего набора – очень трудная и долгая процедура, если она выполняется вручную. Обращение к диалоговой модели с применением компьютера позволяет значительно сократить затраты труда и времени. Но независимо от способа расчётов, вручную или на машине, полный пересмотр набора каждый раз, когда открывается новая СЗХ или в какой-либо из старых возникают резкие изменения, будет дестабилизировать всю стратегическую работу фирмы. Поэтому к полному пересмотру портфеля капиталовложений следует прибегать в следующих случаях:

1) в качестве периодически проводимого мероприятия (каждые 3–5 лет);
2) когда необходимость в пересмотре вызывается общим изменением обстановки;

3) когда в какой-либо из СЗХ возникают опасные или, наоборот, благоприятные тенденции, затрагивающие весь портфель капиталовложений в целом.

Вне этих ситуаций для анализа отдельных СЗХ следует пользоваться минимальным коэффициентом окупаемости капиталовложений. Как видно из рис. 2.2.9, в обоих случаях должно быть вынесено решение либо о пересмотре оптимальной постановки задач, либо о планировании, финансировании и выполнении вновь поставленной задачи.

2.2.14. Границы применения матрицы «МакКинзи»

Анализ и выбор конкурентного статуса при помощи матрицы Описанного выше типа («МакКинзи») выполним при более широком спектре условий, чем анализ на основе Бостонской матрицы. Но и у него есть свои ограничения. Вот три из них, наиболее важные.

1. Описанный выше процесс стратегического выбора – это по своему существу процесс упреждающий в том смысле, что фирма предугадывает перспективы и факторы успеха и заранее намечает для себя позиции, которые дадут ей возможность воспользоваться ими.

Но фирмы предпринимательского типа не ограничиваются предугадыванием будущего. Они также создают своё будущее сами: новый спрос, новые изделия, новые технологии. Методы анализа таких новых СЗХ даны в 2.4.8.

2. Второе ограничение на применение вышеописанного метода носит иной характер. Оно следует из трактовки неопределённости и непредсказуемости. Вышеописанный метод строится на предположении, что будущее состояние СЗХ может быть предсказано с достаточной точностью, чтобы его можно было обозначить точкой в одном из квадрантов (или кружком, показывая масштабы рынка).

В математическом смысле это сводится к двойному предположению: а) что оценка наиболее вероятных перспектив конкурентного статуса в принципе возможна; б) вероятность такой оценки настолько высока, что иные оценки можно просто не брать в расчёт при разработке решений, определяющих будущий статус.

Эти предположения не лишены оснований при условии, что ожидаемый уровень нестабильности в СЗХ не слишком высок (в пределах 1–3 баллов шкалы, которая использована в данной книге. Напоминаем, что шкала была приведена в гл. 1.2). Но по мере того как нарастает уровень нестабильности, оба предположения теряют силу. Выше 3 баллов, помимо наиболее вероятной альтернативы, возникают и другие альтернативы, достаточно реальные (кривая распределения вероятностей больше не поднимается до пика в области наиболее вероятного результата).

Выше 4 баллов по шкале таких сравнительно реальных альтернатив уже довольно много, причём сами эти альтернативы уже не поддаются настолько точному описанию, чтобы фирма могла сделать оправданный выбор.

Таким образом, при высоком уровне нестабильности метод определения будущего конкурентного статуса на основе единственной вероятностной оценки для каждой СЗХ не только нереализуем, но и опасен.

Чтобы решить проблему выбора позиций при высоком уровне нестабильности, необходимо пересмотреть сам метод выбора. Эта задача решается в гл. 5.5.

3. Третье ограничение свойственно не только выбору стратегических позиций, но и любому логическому анализу, результаты которого жизненно важны для судеб управляющих. Оно связано с тем фактом, что в реальной жизни рациональность принятия решений обеспечивают три составляющих: познавательная, опирающаяся на логику и факты, поведенческая, основанная на восприятии и интуиции управляющих, и карьеристская, связанная с их притязаниями, борьбой за власть, стремлением утвердить свой авторитет.

В такой работе, как определение конкурентного статуса, где имеют значение все три составляющие, результаты лишь отчасти могут опираться на факты, логику и доводы разума. Например, управляющие, ответственные за «собак», видя, что их власть, авторитет и даже их работа как таковая ставятся под вопрос, вряд ли способны на беспристрастную оценку перспектив и конкурентного статуса своих отделений в будущем.

Управляющие, ответственные за «дойных коров», в ареоле недавно достигнутого успеха вряд ли легко согласятся на то, чтобы их дело обрекли на последующее свёртывание. Настаивая на своих правах при распределении стратегических капиталовложений, они приводят обычно аргумент, что их СЗХ не сегодня завтра снова будет расти. Те же, кто отвечает за «диких кошек», ещё не завоевали признания и авторитета и потому чаще всего имеют слабые позиции при распределении ресурсов, пусть даже СЗХ, находящиеся в их ведении, могут в скором времени преобразиться в спасительные «звёзды».

Таким образом, ограниченность логически обоснованного выбора стратегических позиций состоит в том, что он с лёгкостью может превратиться из аналитического в паралитический, так как обоснования решений искажены под силовым давлением, а их выполнение тормозится тем обстоятельством, что они ставят под вопрос и привычный образ действий управляющих, и сложившееся между ними соотношение сил.

Это не означает, что, как поспешно заключают сторонники органической эволюции, следует отказаться от рационального обоснования решений в пользу действий, осуществляемых без всякого плана и системы. Однако систематический и строго обоснованный выбор стратегических позиций фирмы будет приносить плоды только при условии, что в него будет органично вписываться как образ действий управляющих, так и условия деловой карьеры для каждого из них. Эта проблема рассматривается в ч. 6.

2.2.15. Выводы

Пока все рынки, на которых действует фирма, растут и сохраняют стабильность, можно определить дальнейшие перспективы путём экстраполяции прошлых тенденций. Но когда у фирмы нет чёткой и стабильной перспективы

роста, она сталкивается с необходимостью дифференцированной оценки внешних условий деятельности – тенденций, проблем, благоприятных возможностей – путём выделения того, что мы назвали стратегическими зонами хозяйствования. Затем возникает необходимость выделить внутри фирмы подразделения, ответственные за стратегию развития соответствующих СЗХ. Они называются стратегическими хозяйственными центрами.

В силу сложности, неопределённости, нестабильности ресурсного обеспечения, развития технологий и социально-экономических условий может оказаться желательным выделение во внешней среде фирмы соответственно зон стратегических ресурсов, зон стратегических технологий, а также групп стратегического влияния.

Следующий этап стратегического анализа состоит в определении перспектив фирмы в каждой из СЗХ. Их определяют, во первых, по тем возможностям, которые открываются в данной СЗХ, что измеряется оценками перспективы спроса и рентабельности в данной зоне, а также уровнями экономической, технологической и социально-политической нестабильности.

Другим фактором, определяющим перспективы фирмы, является тот конкурентный статус, который она избирает для себя в данной СЗХ. Здесь измерителями служат соотношение между капиталовложениями фирмы и оптимальным объёмом капиталовложений для данной СЗХ, а также соотношения между стратегией фирмы и оптимальной стратегией, управленческими возможностями фирмы и тем, чем должны располагать сильнейшие конкуренты в данной СЗХ.

Определив для себя дальнейшие перспективы, фирма может либо принять их, либо уйти из данной СЗХ, либо изменить свой выбор конкурентного статуса.

Выбор осуществляется в несколько приёмов. В первую очередь определяется оптимум стратегических позиций (стратегия, управленческие возможности, стратегические капиталовложения), с которых фирма «стартует», добиваясь положения ведущего конкурента в данной СЗХ.

Во вторую очередь определяется запас времени возможность сделать своевременный поворот. В третью – делается подсчёт насколько оптимальный выбор сможет улучшить отдачу капиталовложений фирмы. Если улучшения не предвидятся, рассматриваются альтернативные решения: снижение требований к оптимуму и сокращение капиталовложений («выжать всё до конца») или уход из СЗХ.

Стратегическая зона хозяйствования, в которой при оптимальном выборе улучшается отдача капиталовложений, должна быть сопоставлена с другими СЗХ. Существует два способа сравнения анализ полного набора или применение минимального коэффициента отдачи, с которого начинается дополнительное финансирование развития. Если общее соотношение, состав и набор СЗХ оказываются под вопросом, ко второму способу следует прибегать с осторожностью.

Метод стратегического выбора, описанный в данной главе, имеет несколько ограничений он не годится при создании новых СЗХ, приводит к искажённому пониманию внешних условий при высокой нестабильности, не учитывает того, насколько привычный образ действий управляющих и условия развития их деловой карьеры воздействуют на принятие решений. Эти ограничения будут рассмотрены в последующих частях книги.

2.3. Управление стратегическим набором

Анализ, проводимый при выборе конкурентного статуса, служит двум важным целям 1) определению стратегии, управленческих возможностей и ресурсов, которые фирма должна сосредоточить в СЗХ по своему выбору; 2) краткосрочному распределению ресурсов между СЗХ.

Анализ позиций фирмы не даёт ответа на следующие вопросы:

1. каким должен быть набор СЗХ на длительную перспективу, в частности какие зоны хозяйствования фирма будет стремиться освоить (покинуть);
2. какого рода взаимозависимость и сходство (синергизм) будут поддерживаться между СЗХ;

3. как можно защитить этот набор от разрушительного воздействия неожиданных событий;
4. как фирма сумеет подготовиться к тому, чтобы использовать будущие технологические прорывы и области растущего спроса;
5. как результаты анализа будут переведены на язык реальной практики.

2.3.1. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования с различными жизненными циклами

Матрицы, описанные в предыдущей главе, предназначены для оптимизации деятельности фирмы в краткосрочной перспективе. Если тест на выяснение привлекательности покажет, что имеющийся у фирмы набор СЗХ в целом недостаточно перспективен или же краткосрочные перспективы сильно отличаются от долгосрочных, следует дополнить анализ стратегических позиций продуманным соотношением между наборами СЗХ в краткосрочной и длительной перспективе. Проблема состоит уже не в том, чтобы добиваться изменения конкурентного статуса фирмы ради оптимизации краткосрочных результатов её деятельности, а в том, чтобы обеспечить равновесие между краткосрочной и долгосрочной рентабельностью.

Чем опасно нарушение этого равновесия, показано на рис. 2.3.1, из которого видно, что фирму А, у которой краткосрочные перспективы роста и рентабельности выглядят гораздо лучше, чем у фирмы В, в длительной перспективе ожидает крах.

Удобным инструментом для уравнивания близких и далёких перспектив может служить матрица баланса жизненных циклов, показанная в табл. 2.3.1 (просим читателя пока не обращать внимания на три верхние и три нижние строки). Каждая СЗХ вписывается в клетку, обозначающую соответственно фазу её жизненного цикла в близкой и далёкой перспективе и ожидаемый конкурентный статус фирмы. Как показано в таблице, приводится также дополнительная информация: каждая СЗХ обозначена кружком, диаметр которого соответствует размерам рынка, а заштрихованная часть показывает долю фирмы на этом рынке.

Рис. 2.3.1. Сопоставление двух наборов стратегических зон хозяйствования В упрощённом примере, приведённом в этой таблице, у фирмы всего две СЗХ. Например, можно представить себе фирму, которая выпускает цветные телевизоры на транзисторах, продаёт их в Соединённых Штатах (СЗХ-1) и имеет сильные позиции в одной из южно-американских стран (СЗХ-2).

Кружки, нарисованные в нижней части сплошной линией, – это предполагаемые долгосрочные позиции в СЗХ. Пример даёт основание предполагать, что продажи транзисторных телевизоров на внутреннем рынке сократятся, а слабый конкурентный статус фирмы приведёт её к убыткам. Южно-американский рынок расширится и перейдёт во вторую фазу роста. Если фирма будет придерживаться нынешней сбытовой стратегии, она сохранит за собой долю рынка, а при более крупном объёме продаж – и свой краткосрочный конкурентный статус.

В приведённом выше примере фирма не собирается менять свой выбор стратегических позиций в краткосрочной перспективе и направляет все свои силы на укрепление долгосрочных позиций. Пунктирный крест на кружке обозначает решение уйти из данной СЗХ. Фирма приняла радикальное решение: не заниматься освоением новой технологии и пожертвовать затухающим, не дающим прибыли спросом внутреннего рынка на транзисторные телевизоры. Как показывают пунктирные кружки, фирма планирует увеличить свою долю южно-американского рынка и поднять свой конкурентный статус там со среднего до очень высокого.

После того как решения по имеющимся СЗХ приняты, становится очевидно, что если не заниматься расширением набора, через десять лет фирма потеряет доходы. Руководство решает, что через десять лет следует дополнить набор другими СЗХ: одной – в фазе зарождения и другой – в первой фазе роста.

Эти зоны обозначены пунктирными кружками. В СЗХ фирма претендует на значительную долю рынка. В обеих зонах общие размеры рынков должны быть

небольшими (на что указывают диаметры кружков), чтобы фирма могла рассчитывать, что она приобретёт в них позиции сильных конкурентов.

О конкретных характеристиках данных СЗХ пока ничего не говорится: ни о видах продукции, подлежащих разработке, ни о рынках и технологиях, которые предстоит освоить. Но СЗХ-3 и СЗХ-4 определены достаточно конкретно, чтобы руководство фирмы приступило к изучению открывающихся возможностей.

Данный пример иллюстрирует принцип балансирования набора по двум точкам (ближняя и дальняя точки во времени). Крупные фирмы, располагающие большим штатом сотрудников, могут организовать балансирование набора по многим точкам и даже вести эту работу непрерывно, выводя кривые продаж, прибылей и капиталовложений с учётом их динамики во времени. Последствия различных комбинаций жизненных циклов можно отслеживать на ЭВМ с помощью несложной диалоговой программы.

2.3.2. Балансирование позиций фирмы в различных фазах жизненных циклов

Приведённый выше пример можно использовать для решения задачи поэтапного балансирования позиций фирмы в различных фазах жизненных циклов. Для этого следует использовать верхние и нижние строки табл. 2.3.1.

Первый шаг: распределить СЗХ вместе с необходимой информацией между соответствующими клетками краткосрочного и долгосрочного блоков матрицы. К необходимой информации относятся следующие данные (результаты анализа, проделанного в 2.2.7. и 2.2.12.):

- а) фаза жизненного цикла;
- б) будущий конкурентный статус;
- в) масштабы рынка (размеры кружка);
- г) доля фирмы на рынке (заштрихованный участок) и объём продаж фирмы в данной СЗХ;
- д) прибыли, которые фирма рассчитывает получить в данной СЗХ;
- е) стратегические капиталовложения, планируемые в настоящее время для данной фазы жизненного цикла.

Второй шаг: просуммировать объёмы продаж и прибылей и вписать результаты в верхние ячейки клеток по строкам «экстраполяция» в обоих блоках матрицы – краткосрочном и долгосрочном. Произвести сложение по горизонтали и вписать полученные суммы – средние объёмы продаж и средние прибыли фирмы в ближайшей и длительной перспективе – в последние ячейки клеток каждой строки.

Третий шаг: определить контрольные показатели объёмов продаж и прибылей как на ближайшую, так и длительную перспективу и вписать эти данные в нижние ячейки соответствующих клеток. Контрольные цифры будут зависеть от:

- а) установок, принятых руководством фирмы, его настойчивости, а также давления наиболее влиятельной группы акционеров;
- б) наличия ресурсов для компенсации разницы между ожидаемыми итогами и контрольными показателями.

Это должны быть стратегические инвестиционные ресурсы – то, что фирма может мобилизовать сверх объёма ресурсов, затрачиваемых на обеспечение краткосрочной рентабельности.

Четвёртый шаг: распределить вклады различных СЗХ в достижение контрольных показателей по фазам жизненных циклов. При этом следует пользоваться двумя критериями:

- а) годовые результаты по каждой СЗХ в каждой фазе цикла должны соответствовать контрольным показателям объёмов продаж и прибылей;
- б) набор в целом должен развиваться непрерывно.

Необходимо иметь обеспечение для всех вновь появляющихся СЗХ (нередко нерентабельных), чтобы тем самым гарантировать дальнейший рост; располагать достаточными ресурсами в первой и второй фазах роста, чтобы подкрепить увеличение прибылей; ресурсов должно хватать, хотя и без избытка, для того, чтобы зона хозяйствования в стадии зрелости давала фирме большую денежную выручку.

Пятым шагом является определение того, как планируемые в настоящее время капиталовложения должны «накладываться» на соответствующие фазы жизненных циклов. Для этого можно распределить намеченные капиталовложения по фазам, вписывая их в ячейки «экстраполяции капиталовложений» и суммируя их по всей строке.

Шестой шаг: распределить объёмы капиталовложений, вписывая в ячейки «контрольных цифр» суммы, которые будут необходимы в каждой фазе для обеспечения результатов, предусматриваемых выше.

Седьмой шаг: проверка обеспеченности ресурсами. Для этого суммы по строкам капиталовложений сравниваются с расчётной величиной ресурсов, доступных для стратегических капиталовложений. Если суммы окажутся выше доступных ресурсов, следует повторить шаги три – семь до полного выравнивания.

Восьмой шаг: определить, пользуясь табл. 2.3.1, какие нужно будет предпринять изменения в наборе. Предполагается урезание одних СЗХ, расширение других, уход из ныне существующих, а также определение контрольных цифр масштабов и рентабельности для тех новых СЗХ, которые предполагается освоить в соответствующих фазах их жизненных циклов.

Следует исходить из того, что далеко не все дополнения придётся делать в фазах зарождения и роста. Фирма, уже вложившая очень крупные средства в фазе зарождения, может испытывать потребность в дополнительных ресурсах для фазы зрелости при условии низкого уровня риска, что обеспечит ей прочную базу для притока денежной выручки.

2.3.3. Стратегическая гибкость

Анализ жизненных циклов базируется на оценках вероятных для фирмы тенденции. Правда, нефтяной кризис со всей очевидностью показал, насколько опасно полагаться на одни лишь вероятные тенденции. Политическое событие – возникновение коалиции производителей нефти – нарушило привычные закономерности и изменило перспективы рентабельности нефтедобывающей промышленности, а также отраслей, использующих нефть как ресурс, имеющий стратегически важное значение для их деятельности.

Нарушение стратегически важных закономерностей развития в результате нефтяного кризиса было особенно наглядным, так как оно привело к тяжёлым последствиям в широких масштабах. Но, оглядываясь на последние 25 лет, мы видим, как много было случаев, когда технологические прорывы, политические события, изменения в структуре рынков и в поведении потребителей заставляли фирмы врасплох, вынуждая их прибегать к экстренным мерам.

Как показал наш анализ Проблемы нестабильности (см. ч.1), есть основания предполагать, что частота неожиданного возникновения стратегических проблем в будущем возрастёт. Определённому типу управляющих – тем, кто склонен к наступательным действиям и ищет риска – эта тенденция даст хорошую «стартовую площадку». Но большинство воспринимает неожиданности как превратности судьбы, как нарушение упорядоченного развития. В 80-е годы это большинство оказалось поставлено перед проблемой стратегической уязвимости их предприятий, перед необходимостью самозащиты.

Неожиданность – всегда резкое нарушение сложившегося порядка. Нельзя даже точно знать, произойдёт ли она, и если да, то когда именно. Поэтому трудно и подчас даже невозможно (см. ч. 5) заранее подготовиться к неожиданности так, как обычно готовятся к прогнозируемым явлениям и тенденциям.

Поэтому, если фирма хочет быть готовой к неожиданностям благоприятного характера либо снизить свою стратегическую уязвимость, вместо сопоставления наборов СЗХ в ближней и дальней перспективах, она должна использовать другие принципы подготовки. Один из этих принципов – стратегическая гибкость. Она даёт возможность фирме готовиться на двух фронтах: внутреннем и внешнем.

Если руководство склонно к консервативному образу действий, оно будет стараться распределить риск на внешнем фронте:

а) сначала убедится в том, что ни от одной из своих СЗХ, зон стратегических ресурсов и групп влияния фирма не зависит настолько, чтобы ей угрожали серьёзные потрясения;

б) затем фирма убедится в том, что взаимодействие этих СЗХ, ресурсов и групп не создаёт такой уязвимости, чтобы возникновение одной единственной стратегической проблемы могло нанести фирме значительный ущерб, ударив одновременно по нескольким СЗХ.

Если руководство склонно к наступательным действиям, то оно пойдёт по более «скользкой дорожке»: постарается распределить риск, но в то же время будет сознательно стремиться к тому, чтобы закрепить на определённых позициях в тех или иных, СЗХ и зонах стратегических ресурсов и даже в группах внешнего влияния, если ситуация в них неустойчива и возможны: такие изменения, которые фирма сможет использовать с выгодой для себя.

Проблему стратегической уязвимости можно решить, выбирая такие СЗХ, зоны стратегических ресурсов и группы внешнего влияния, которые зависят от различных технологий и требуют разнородных экономических, культурных и политических условий, так что неожиданные события в одной области не смогут тяжело сказаться на другой.

Кроме того, фирма, склонная к предпринимательскому риску, постарается закрепить в различных СЗХ, там, где можно рассчитывать на благоприятные неожиданности. Но закрепление фирмы на таких позициях усиливает стратегический риск. Хорошо известно, что риск идёт рука об руку с прибылью. СЗХ, в которых не бывает неожиданностей, – это обычно зоны зрелости и низких темпов роста. Но их преимущество – в низком уровне риска. Поэтому управляющие, если они склонны к наступательным действиям, должны быть уверены в том, что в наборе их фирмы СЗХ с высоким уровнем рентабельности и большим риском достаточно уравновешены менее перспективными, но и менее рискованными зонами.

Достижение максимальной гибкости (или негибкости) зависит также от оптимизации соотношения прибылей и объёма продаж путём балансирования набора по комбинациям различных фаз жизненных циклов. По мере того как в результате диверсификации деятельности фирмы размеры её вложений в отдельные СЗХ сокращаются, соответственно сокращаются и максимально возможные размеры прибылей, которые фирма может получить в каждой СЗХ. (см. Анализ проблемы стратегических капиталовложений в предыдущей главе).

Внутренняя гибкость достигается путём такой внутрифирменной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы фирмы могут быть быстро и легко переведены из одной СЗХ в другую. Высшая степень гибкости – это, разумеется, полная финансовая ликвидность: быстрый перевод всех ресурсов фирмы в деньги. Но этот путь возможен только для очень небольшого круга фирм с низкой капиталоемкостью и невысокими требованиями к техническому уровню. Большинство фирм могут повысить свою внутреннюю гибкость лишь в меру той мобильности, которая обеспечивается свойствами технологий, квалификацией персонала, характеристиками оборудования, зданий, сооружений, складских запасов. Внешняя и внутренняя гибкость противоречат друг другу. Насколько фирма диверсифицирует свою внешнюю базу, настолько же падает возможность переключения её внутренних ресурсов.

2.3.4. Оценка гибкости

Измерение стратегической уязвимости фирмы – сравнительно несложная задача. Самый простой и быстрый тест – определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы. Ниже приведён пример, когда 80% продаж и 77% прибылей обеспечиваются тремя СЗХ (в%).

Правда, отсюда совсем не следует, что фирма уязвима: для этого требуется ещё одна проверка. Здесь полезно применить аналитический приём, приведённый в табл. 2.3.2 и известный под названием «анализ воздействия».

Первый шаг: впишите в первый столбец перечень наиболее вероятных и существенных для фирмы неожиданностей, которые могли бы оказать серьёзное

воздействие на ход её дел. Большинство современных фирм приведут следующие факторы: политическую нестабильность во многих районах мира; политическую игру вокруг рынка нефти; стагфляцию; технологии получения энергии; изменения запросов потребителей; изменение трудовой морали; государственное регулирование частного предпринимательства; растущие требования рабочих о допуске к принятию управленческих решений и т. д.

Эти проблемы, как правило, затрагивают все фирмы, но каждая может указать и на другие, важные для неё и специфичные для её отрасли. Например, автомобильные компании в числе своих главных стратегических проблем наверняка укажут на правовое регулирование безопасности транспортных средств, международные различия в уровнях издержек производства, а также меры защиты внутреннего рынка.

Второй шаг: оценка потенциального влияния каждой неожиданности. Как показывает таблица, оценки следует делать, переходя от одной СЗХ к другой. Оценивается влияние на каждую зону (обычно по шкале от 0 до 10). Если влияние положительное, оно вписывается в рубрику «возможностей», если негативное – в рубрику «угрожающих проблем». По каждой строке делается оценка как вероятности, так и времени влияний.

Третий шаг: оценка гибкости в каждой СЗХ путём подведения итога по каждому столбцу. Итоговые величины по столбцам «возможностей» показывают меру положительного значения гибкости в случае опасности; итоги по столбцам «угроз» – показатели степени уязвимости, или негибкости. Следовательно, алгебраическая сумма обеих величин даст показатель общей гибкости для данной СЗХ.

Четвёртый шаг: измерение вероятного влияния соответствующих неожиданностей на фирму путём суммирования соответствующих величин по строкам. И в данном случае алгебраическая сумма по строкам даст показатель влияния.

Пятый шаг: установление ориентировочного показателя гибкости для всего набора фирмы. Ориентировочный показатель может быть выражен несколькими способами.

Первый способ: определить максимальную долю прибыли фирмы, которая может быть получена в зоне с определённым уровнем нестабильности. Так, например, в первые послевоенные годы несколько американских фирм, работавших в аэрокосмической промышленности, поставили перед собой задачу сделать так, чтобы от государственного рынка зависело не более 50% объёма их продаж. Фирма, работающая в области, где технология меняется особенно быстро, может поставить для себя верхний предел своей приверженности к определённой технологии. Фирма, ведущая деятельность на Ближнем Востоке и в Южной Америке, может поставить для себя пределы зависимости от того или иного района или страны.

Другой способ выработать свой ориентир гибкости – установление максимальной доли прибылей, которой фирма может рисковать в случае стратегической неожиданности.

Фирмам, ищущим пути диверсификации, следует устанавливать минимум положительного значения показателя гибкости по отношению к неожиданным возможностям, которые могут появиться в будущем (сумма позитивных величин краткосрочного и долгосрочного порядка в правом столбце таблицы).

2.3.5. Синергизм и внутренняя взаимосвязь

На заре стратегического планирования управляющим предписывалось начинать процедуру разработки плана с установления взаимосвязи между СЗХ их фирмы в общих рамках известной целостной концепции «отрасли бизнеса, в которой работает фирма».

Как уже говорилось в предыдущей главе, современный подход начинается с анатомического анализа разнородных видов деятельности, в которых фирма занята в настоящее время, с помощью понятий СЗХ и стратегического хозяйственного центра.

Но когда анатомическая задача стратегической сегментации выполнена, остаётся нерешённым вопрос о взаимосвязи: каким должно быть

взаимодействие между различными СЗХ и СХЦ по мере того, как фирма меняет набор видов деятельности.

Взаимосвязь не играет никакой роли в ситуациях, когда фирма борется за выживание, и совершенно не важна с точки зрения успеха, судя по тому, что руководство многих фирм преуспело на базе построения так называемых конгломератов, предпочитая обойтись вообще без взаимосвязи различных сфер своей деятельности.

Вот прекрасный пример – фирма «Американ Телефон энд Телеграф» под руководством Г. Джинина. Он возглавил неизвестную телефонную компанию и за четверть века сделал из неё широко диверсифицированный конгломерат, в состав которого входят такие виды деятельности, как телефонная связь, космическая электроника, потребительские товары, гостиничное дело, прокат автомобилей, страхование. Более того, Джинин с самого начала поставил себе цель довести прибыль на акции до 15% годовых и держал этот уровень около 15 лет.

Конгломераты процветали, а тем временем другая, более многочисленная и не менее преуспевающая группа фирм сохраняла верность принципу взаимосвязи. Эти фирмы при подготовке своих стратегий учитывали конкретное определение «отрасли, в которой они работают», и вели свою политику роста и диверсификации в полном соответствии с этим определением.

В 60-х годах для оценки взаимосвязи видов деятельности внутри фирмы была предложена рабочая концепция синергизма. По первоначальному смыслу эта концепция представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных СЗХ.

Источником синергизма может быть использование одних и тех же производственных мощностей или общефирменных служб, например службы НИОКР, разрабатывающей новую продукцию для всех СЗХ, или общей сбытовой сети. Источником синергизма может служить также взаимодополняемость, когда определённые приёмы управления одним подразделением (скажем, производственным) дополняют приёмы управления другим (например, сбытовым).

Преимущества синергизма определяются, как « $2+2=5$ », иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем её отделениям (или СЗХ) без учёта преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Когда концепция синергизма только появилась, ряд специалистов, изучавших проблему слияний и поглощений, считал её маловажной постольку, поскольку потенциальный синергизм, предсказывавшийся перед началом многих слияний, впоследствии оказался нереализованным. Но опыт показал, что затруднения были связаны не с концепцией синергизма, а с тем, что руководство фирм не обратило на эту проблему должного внимания и не стало употреблять свою власть на то, чтобы добиться реализации потенциального синергизма от управляющих СХЦ, которые, не будучи связаны никаким общим делом, естественно, избегают зависимости от других подразделений фирмы.

Синергизм оспаривали и на том основании, что фирмы-конгломераты показывали ничуть не худшие результаты, чем фирмы, придерживающиеся принципа взаимосвязи между своими СХЦ. Чтобы проверить это утверждение, была предпринята эмпирическая разработка: сопоставление итогов деятельности, конгломератов и синергических фирм. Как показали результаты сопоставлений, хорошие времена итоговые показатели синергических фирм и конгломератов примерно одинаковы. Но в напряжённых ситуациях и (или) в моменты спада конъюнктуры синергические фирмы оказываются более стойкими и показывают лучшие результаты деятельности, чем конгломераты.

Практика показывает, что в сложных условиях последней четверти века фирмы уделяют всё больше внимания взаимодействию между различными СЗХ и СХЦ.

Примеры: тенденции к консолидации в фирмах «ИТТ» и «Радио Корпорейшн оф Америка», отказывающихся от некоторых СХЦ, не связанных с их

деятельностью в высокотехнологичных отраслях; отказ фирмы «Дженерал Электрик» от СЗХ в разработке природных ресурсов и заявление её президента Дж. Уэлча, что компания целиком посвятит себя работам в области сложных технологий и услуг с высоким уровнем спроса; ряд сообщений в деловой прессе об отказе фирм продолжать определённые виды деятельности с мотивировкой, что подразделения, от которых предстоит избавиться, «не соответствуют нашему стилю управления».

В последние годы концепция синергизма получила расширительное толкование: формула « $2+2=5$ » дополнилась понятием возможного негативного синергического эффекта « $2+2<4$ », особенно в области общекорпоративного управления. Эффект « $2+2<4$ » объясняется тем, что у некоторых фирм в составе набора СЗХ появляются такие зоны, которые резко отличаются от остальных, традиционных, по уровню нестабильности и критическим факторам успеха. В подобных случаях руководство чаще всего не справляется с управлением этими зонами (см. 3.9.6).

Подводя итоги, следует отметить, что потенциальное значение концепции синергизма, или взаимосвязи, заключается в том, что она помогает обеспечить более (или не менее) высокую рентабельность капиталовложений при комбинации СХЦ, чем в тех случаях, когда они управляются раздельно.

Выбирая степень синергизма для конкретной фирмы, её руководство должно исходить из трёх соображений:

1. Есть ли у данной фирмы традиция использования синергического эффекта.
2. Какой уровень взаимосвязи предпочитает её высшее руководство и какого рода управленческим опытом оно располагает (пригодным для конгломерата или для синергического предприятия).
3. Какие императивы будут задаваться условиями внешней среды.

В целом, чем выше ожидаемая нестабильность и жёсткость конкуренции, тем больше будет значение синергизма для достижения успеха.

Возвращаясь к вышеизложенному, укажем, что усиление гибкости уменьшает не только потенциально реализуемый оптимум отдачи капиталовложений в каждой СЗХ, но и потенциальный синергизм. Таким образом, при управлении набором возникают противоречия между тремя группами ориентиров:

Противоречие между долгосрочными и краткосрочными ориентирами рентабельности и объёмов продаж; рентабельностью и гибкостью; гибкостью и синергизмом. Следовательно, балансирование набора предполагает компромиссы между противоречащими друг другу ориентирами. Эту проблему мы рассмотрим далее.

2.3.6. Оценка синергизма

Порядок оценки синергизма показан в табл. 2.3.3. Как видно из таблицы, СЗХ располагаются в квадратной матрице; по строкам показываются «дающие» зоны, а по столбцам – «получающие». Синергизм оценивается по двум направлениям:

а) синергизм факторов, определяющих конкурентную стратегию (см. рис. 2.2.8);

б) синергизм факторов, влияющих на потенциал фирмы (см. табл. 2.2.5).

Первый шаг : определить по шкале от 0 до 10 и вписать в каждый квадрат значение уровня синергизма, который «дающая» СЗХ предлагает «получающей» в настоящее время.

Второй : вывести суммы по строкам и по столбцам – показатели силы воздействия по каждому из направлений.

Таблица 2.3.3 Взаимная поддержка СЗХ

Как видно из таблицы, суммы по строкам можно использовать для третьего шага – оценки степени зависимости одной СЗХ от другой. По столбцам суммы затрат покажут степень важности одних СЗХ для других.

Четвёртым шагом будет определение на основании полученных сумм, каковы важнейшие общие линии связи, действующие в настоящее время, – сквозные для всей фирмы синергические характеристики стратегии и управленческих возможностей.

Пятый шаг: повторить вышеописанную процедуру, чтобы оценить потенциальные общие линии связи в будущем на основе будущих факторов успешного применения стратегии и управленческих возможностей, которые были определены в 2.2.12.

В качестве шестого шага следует сопоставление ныне действующих и потенциальных линий, с тем чтобы найти желательные линии синергизма. Они будут зависеть частично от того, какие линии будут наиболее вероятными, а частично – от того, насколько управляющие владеют синергическим эффектом и хотят его реализовать. Желательные линии синергизма, отобранные таким образом, следует в дальнейшем рассматривать как синергические ориентиры фирмы. На раннем этапе развития стратегического планирования синергические ориентиры обычно фигурировали в литературе как «отрасли, в которых фирма хочет работать».

Следовательно, обеспечение кооперации между управляющими СХЦ для реализации синергизма является общефирменной задачей. Её решение должно не только планироваться, но и проводиться в жизнь под контролем штаб-квартиры корпорации.

2.3.7. Управление набором при множественных ориентирах

В первой половине нашего столетия все фирмы ориентировали свою деятельность только на ближайшую перспективу роста, а их конкретные установки различались лишь по темпам роста. Рентабельность обычно являлась следствием роста, а синергизм обеспечивался эволюционным характером стратегического развития фирмы. О стратегической уязвимости фирмы почти никто не думал.

Обращение к истории проблемы показало, что в первой половине века фирма чаще всего одновременно занималась решением только одной задачи. Когда эта задача (например, сокращение объёма запасов) оказывалась решённой, внимание переключалось на другую задачу (например, максимизацию объёма продаж), обеспечивавшую рост.

Сейчас, когда обстановка меняется стремительно, такое постепенное переключение внимания стало опасным.

Интерес ко множественным целям и ориентирам возник в 50-х годах, когда обеспечение роста в ближайшем будущем уже не давало гарантии роста на более отдалённое время; рентабельность перестала быть непременно следствием роста; с отказом от традиционных видов деятельности встала проблема синергизма; нестабильные внешние условия стали порой угрожать самому существованию фирмы.

В предыдущих параграфах определено, каким шести конкретным ориентирам должен удовлетворять набор СЗХ.

1. Краткосрочные перспективы роста.
2. Долгосрочные перспективы роста.
3. Краткосрочная рентабельность.
4. Долгосрочная рентабельность.
5. Стратегическая гибкость.
6. Синергизм.

Все они обращены к решению задач, которые дополняют обеспечение таких аспектов хозяйственной деятельности фирмы, как оптимизация, поддержание стабильности показателей роста и рентабельности. В 80-х годах некоторые фирмы, особенно в Западной Европе, берут на себя (добровольно либо под давлением) ещё и обязательства социального характера, решение которых, как правило, снижает результаты хозяйственной деятельности. Одно из таких обязательств, имеющее в настоящее время своих сторонников, состоит в поддержании определённого уровня занятости.

Однако, как мы видели в предыдущих параграфах, даже при отсутствии дополнительных социальных обязательств ориентиры деятельности фирмы всегда противоречивы, или предпочтение отдаётся краткосрочным показателям роста и рентабельности и тем самым подрываются долгосрочные; или слишком широкая диверсификация, проводимая для уменьшения уязвимости, подавляет и синергизм, и эффективность работы отдельных СЗХ.

Поэтому если фирме приходится преследовать множественные цели, они должны быть распределены в порядке приоритетности, чтобы можно было найти компромиссные сочетания противоречивых решений. Приоритеты зависят от того: а) что предпочитает руководство фирмы и её ведущие акционеры и чего они добиваются: одни фирмы работают ради текущих прибылей, а другие – ради долгосрочных доходов от возрастания рыночной стоимости их акционерного капитала; б) как велика разница между результатами деятельности, прогнозируемыми посредством экстраполяции, и контрольными показателями, которые фирма устанавливает в соответствии со своими ориентирами; в) насколько невнимательны к некоторым ориентирам – таким, как гибкость или социальные обязательства фирмы, – поставит под угрозу её стабильность и само существование.

Как только установлены ориентиры, приоритеты и контрольные показатели, можно управлять набором при помощи следующих операций:

1. Балансирование набора по фазам жизненных циклов делается так, как это описано в 2.3.2. Результатом является набор PF 1.

2. Гибкость и ориентиры синергизма устанавливаются с помощью процедуры, описанной в 2.3.4 и 2.3.6.

3. Если это необходимо или желательно, устанавливаются социальные ориентиры.

4. Проверка соответствия набора PF1 ориентирам и контрольным показателям проводится по табл. 2.3.4.

Набору выставляются баллы по каждому ориентиру за соответствие контрольным показателям. По ориентирам роста и рентабельности можно воспользоваться обычными экономическими показателями и затем перевести их в баллы (шкала от 0 до 10). По ориентирам гибкости и синергизма можно использовать экспертную оценку, выразив её в баллах от 0 до 10.

Каждая балльная оценка умножается на значения приоритетов и сумму по строке. Полученная оценка характеризует набор в целом (последняя колонка табл. 2.3.4).

Оценка набора в баллах сравнивается с максимальной величиной, полученной путём суммирования значений приоритетов и умножения суммы на 10.

Если расхождение оказывается значительным или по одному из ориентиров выставляется неудовлетворительная оценка, набор подлежит пересмотру с учётом характеристик тех СЗХ, которые должны его дополнить.

Выводится оценка нового набора PF2 и снова сравнивается с максимальной величиной.

Таблица 2.3.4. Составление набора стратегических зон хозяйствования для корпорации

Если результат оказывается удовлетворительным, набор PF 2 подвергается проверке на осуществимость.

Общая сумма ресурсов, распределённых между СЗХ, не должна выходить за пределы ресурсов, доступных фирме.

Капиталовложения в отдельные СЗХ должны быть выше критических точек объёма.

Оценка соответствия набора ориентирам должна делаться с учётом издержек и риска, связанных с социально-политическими факторами.

Так, в большинстве западно-европейских стран в настоящее время решения о вложениях в любую СЗХ или об изъятии средств из неё должны выноситься с учётом социальных последствий.

Если набор прошёл проверку на осуществимость, то в окончательно сформированном виде он подлежит подробной детализации.

Дайте полное описание как можно большему числу СХЦ. Остальные опишите при помощи тех характеристик, которые им свойственны: фаза жизненного цикла, технология, масштабы, темпы роста, рентабельность, политический климат и т. д.

Опишите сквозные линии связи (синергизм), которые будут поддерживаться в наборе.

Постройте программу развития набора с обозначением начала освоения СЗХ и изъятия из них вложенных средств, а также уровней стратегических капиталовложений.

Процедура, описанная выше, проста по замыслу, но она может оказаться настолько трудоёмкой, что «за деревьями не станет видно леса». В таких именно случаях крайне желательно вернуться к простой модели, поддающейся машинному счёту. Но следует избегать и противоположной опасности: если детали процесса оценки могут затемнить сущность ключевых проблем, то нельзя допускать, чтобы её затушевали машинный язык или сложность модели. Поэтому модель должна быть диалоговой, чтобы управляющие участвовали в составлении набора, и достаточно ясной, чтобы за процессом отбора можно было следить.

2.3.8. Обзор планирования стратегических позиций

Процедура стратегического анализа, которая рассматривалась в данной, а также в предыдущих главах, сама по себе достаточно громоздкая, может быть сведена к системе последовательных логических операций (рис. 2.3.2).

Как уже говорилось выше, процесс начинается не с определения «в какой отрасли работает фирма», а с анатомического разбора отраслей, видов деятельности, СЗХ фирмы.

Рис. 2.3.2. Логика планирования для достижения стратегических позиций фирмы

Первый шаг состоит в определении СЗХ, т. е. разграничении областей, в которых фирма имеет те или иные возможности деятельности.

Второй шаг – определение перспектив фирмы, в каждой СЗХ (см. 2.2.7), включая краткосрочные и долгосрочные перспективы роста, соотношение рентабельности в близкой и далёкой перспективе, а также нестабильность экономического, технологического, социально-политического развития.

Третий шаг – определение стратегии и управленческих возможностей, которые фирма развивает в каждой СЗХ. Начать следует с оценки конкурентного статуса в каждой зоне, получаемого методом экстраполяции. С помощью той или иной матрицы (БКГ-1, «МакКинзи») эти оценки сравниваются с перспективами СЗХ. Матрицы применяются для того, чтобы выбрать предпочтительный конкурентный статус и затем определить соответствующий объём капиталовложений, стратегию и управленческие возможности на будущее (см. 2.2.12).

Читатель, вероятно, помнит, что на ранней стадии развития стратегического планирования предписывалось не приступать к стратегическому анализу до тех пор, пока руководство фирмы не имеет полной ясности относительно своих целей и задач. Опыт, однако, показал, что практические работники в сфере управления фирмами чаще всего просто не готовы к выбору целей и постановке задач до тех пор, пока им не станет ясно, каких потенциальных результатов их фирма сможет добиться в будущем. Получив оценку потенциальных результатов, управляющие, если они склонны к наступательному образу действий, могут выбрать такие первоочерёдные цели к поставке перед фирмой такие задачи, которые будут хотя и реальны, но завышены по сравнению с нынешними показателями фирмы, так что ей придётся работать на пределе своих возможностей. Менее амбициозные люди поставят цели поскромнее.

Таким образом, верхний уровень рис. 2.3.2 обозначает максимально возможные результаты, которых фирма может добиться в рамках нынешнего набора СЗХ. Определение максимально возможных результатов не зависит от более ранних представлений о целях и задачах.

Но нельзя определить состав и внутренний баланс будущего набора без постановки ориентиров. Существуют также определённые, чисто материальные границы для выработки целей и постановки конкретных задач: они ставятся, с одной стороны, современным конкурентным статусом фирмы, а с другой – теми ресурсами, которые будут ей доступны. Как мы видели в предыдущих параграфах, реальный выбор «отрасли, в которой наша фирма хочет работать», определяется именно в этих границах.

Как показывает рис. 2.3.2, составление набора должно вестись в соответствии с управленческими возможностями фирмы (в области функций общефирменного управления). Мы рассмотрим приёмы анализа управленческих возможностей фирмы и планирования в ч. 3.

Верхний уровень рисунка обозначает линейную зависимость, но для последующих операций требуется одновременный учёт нескольких взаимодействующих факторов. Их анализ даёт следующие результаты:

- а) установление будущих линий внутренней взаимосвязи («в какой отрасли мы работаем»);
- б) постановку ориентиров, контрольных показателей в экономической деятельности фирмы;
- в) установление приоритетности СЗХ;
- г) распределение стратегических ресурсов между СЗХ;
- д) выработку программы развития набора СЗХ, включая перераспределение ресурсов, освоение новых СЗХ, отказ от старых;
- е) определение параметров тех СЗХ, которые будут отбираться фирмой для пополнения набора;
- ж) прогноз ресурсов, которые будут выделены на цели стратегического развития.

2.3.9. Обзор приёмов стратегического анализа

По сравнению с начальным периодом разработка новых аналитических подходов к проблемам стратегического планирования и приёмов работы с набором видов деятельности шагнула далеко вперёд. Они изучались большей частью силами промышленных, а также консультативных фирм. В последнее время заметные результаты даёт и научная мысль (например, в разработке проблемы выбора дисперсных позиций, о чём будет идти речь в ч. 5). Главные приёмы, существующие в настоящее время, перечислены в табл. 2.3.5 вместе с определением целей, достижению которых они служат.

Таблица 2.3.5 Инструменты управления набором видов деятельности

Как видно из этой таблицы, для анализа позиций и краткосрочного распределения стратегических ресурсов имеются три различных типа матриц. Две из них были рассмотрены в гл. 2.2. Матрица выбора дисперсных позиций будет рассматриваться в гл. 5.5.

Определение критических факторов успеха, о которых мы говорили в предыдущей главе, дополнено таким популярным приёмом, как анализ влияний на прибыль, разработанным компанией «Дженерал Электрик» и Гарвардской школой бизнеса. Он основан на ретроспективной корреляции между итогами хозяйственной деятельности фирмы, распределением важнейших ресурсов и основной стратегией фирмы в данной СЗХ.

Принципиальные различия между анализом влияний на прибыль и определением критических факторов успеха состоит в том, что анализ влияний на прибыль строится на выявлении условий успеха на основе сложившихся тенденций, а при определении критических факторов для разграничения сложившихся тенденций и будущих условий успеха привлекаются как данные о трендах, так и экспертные оценки опытных управляющих.

Поэтому в тех случаях, когда есть основания для уверенности в том, что условия успеха, действовавшие в прошлом, будут действовать и в дальнейшем, «анализ влияний на прибыль» имеет преимущество, так как его выводы опираются на более широкий массив данных. Но если следует ожидать, что условия успеха могут перемениться, необходимо обратиться к «определению критических факторов успеха».

Но, как было показано в предыдущей главе, первым шагом при определении критических факторов успеха является выяснение сложившихся тенденций. Таким образом, анализ влияний на прибыль и определение критических факторов успеха – это взаимодополняющие приёмы, которыми следует пользоваться в СЗХ, отличающихся высоким, в особенности изменяющимся, уровнем нестабильности.

2.3.10. От стратегии к действию

Анализ, проделанный в гл. 2.2 и предыдущих параграфах данной главы, позволяет получить:

1. Определение будущей стратегической позиции (стратегия, возможности и стратегические вложения ресурсов) в традиционных СЗХ фирмы.

2. Сбалансированный набор, в котором определён его будущий состав, синергические связи, время «входа» в новую СЗХ и «выхода» из неё, будущие потребности в стратегических ресурсах.

Как было показано в гл.2.2, разбирая СЗХ одну за другой, что должно предшествовать балансированию набора, мы делаем предварительный выбор постановки стратегической задачи. Окончательное балансирование набора может потребовать изменений в конкурентных позициях, выбранных для отдельных СЗХ, вследствие того, что для них выделяется другое – большее или меньшее – количество стратегических ресурсов. В верхней части рис.2.3.3 это перераспределение показано стрелкой, обозначающей обратную связь от набора к позиции.

Как только предварительно выбранная постановка стратегических задач в прежних СЗХ подвергнута пересмотру, следующий шаг состоит в том, чтобы заново определить стратегию, управленческие возможности, спланировать развитие мощностей и начать осуществление плана. Этот путь показан в левой части рисунка. В тех случаях, когда предварительная постановка подвергается лишь постепенному, частичному пересмотру, это обеспечивает благоприятные условия для управления ходом внутрифирменных НИОКР – процессом, который обычно поставлен в фирмах достаточно хорошо. Но если нужен полный и радикальный пересмотр, децентрализованное в обычных условиях управление НИОКР сталкивается с трудностями и возникает необходимость организовать выполнение этой функции. При помощи стратегических проектов (см. 6.5.3). Для новых СЗХ фирме требуется другой подход.

Рис. 2.3.3. Выполнение плана и внесение в него изменений

При анализе набора может обнаружиться целая группа привлекательных СЗХ, которые известны фирме настолько хорошо, что она может решиться на планомерный отбор конкретных новых начинаний. Например, заняться комбинацией генов для племенного дела в скотоводстве или созданием компьютеров пятого поколения для научно-исследовательских целей.

В этом случае фирма может сделать предварительный выбор стратегических позиций для каждой осваиваемой СЗХ, следуя процедуре, описанной в гл. 2.2 для уже существующих зон, а также процедуре для новых зон, которая будет описана в 2.4.6. Этот шаг показан в верхней части рисунка стрелкой «нынешняя СЗХ плюс специфическая новая СЗХ», обозначающей обратную связь с анализом позиций. Выбор стратегических позиций направляет разработку проектов. Как показано на рисунке, эти проекты предназначаются для управления НИОКР.

Нередко в момент балансирования набора оказывается, что альтернативных СЗХ очень мало или совсем нет. Тогда альтернативой могут служить критерии диверсификации, которые следует вывести из анализа недостатков нынешнего набора. Эти критерии уточняют, по каким конкретным признакам следует искать новые СЗХ. Например, крупномасштабное проникновение в одну или несколько отраслей высокой технологии или в растущие отрасли сферы услуг (такие критерии недавно провозглашены для фирмы «Дженерал Электрик» её президентом).

Рис. 2.3.3 показывает два подхода к стратегической зоне хозяйствования. При подходе, основанном на корректировке планов по ходу дела, критерии для определения искомой СЗХ доводятся до сведения тех управляющих, которые могут обнаружить новые, благоприятные шансы. Это должны быть те, кто ведаёт маркетингом и подразделениями НИОКР внутри фирмы, а также посредники, находящиеся вне самой фирмы, например представители инвестиционных банков и брокеры рынка ценных бумаг, специально занимающиеся подбором вариантов для диверсификации деятельности фирмы, – те, кто часто видит ситуации, благоприятные для поглощений и слияний фирм.

Возможности, о которых сообщают эти посредники, обычно проходят проверку по двум видам критериев: первый – стратегические критерии, применяемые для оценки новых шансов; второй – критерии общей финансовой надёжности и соответствия общему стилю управления данной фирмой.

Подход, основанный на корректировке по ходу дела, чаще всего используется теми фирмами, которые ищут пути диверсификации. Во многих случаях, что особенно типично для фирм-конгломератов, критерии для управленческого персонала формулируются как чисто финансовые и не подвергаются предварительному анализу в наборе. Так, на волне диверсификации в 60-х годах, вице-президент одной из ведущих американских нефтяных компаний заявил: «Мы вложим деньги в любое перспективное дело, как только его увидим».

Когда возможность заняться новым видом деятельности путём поглощения ставится на рассмотрение правления фирмы, при подходе, основанном на корректировке планов, внимание обычно сосредоточивается на преимуществах, связанных с данным конкретным поглощением, а не с той СЗХ, к которой оно относится. Кроме того, оценка базируется на прежних показателях приобретаемой фирмы, качестве её управления и совместимости с условиями фирмы-покупателя.

Поскольку поглощение относится к СЗХ, в которой прошлые тенденции поддаются экстраполяции, можно рассчитывать, что дело, которое было успешным в прошлом, останется таковым и в будущем.

Но в тех случаях, когда СЗХ только ещё формируется, либо переживает переход к новой начальной стадии роста, либо может оказаться на ином уровне нестабильности, прошлые успехи приобретаемой фирмы не гарантируют успехов в будущем и, следовательно, условием привлекательности СЗХ. Во всяком случае, как мы увидим в ч. 3, чем дольше процветало приобретаемое дело, тем вернее, что в будущем его ожидают трудности.

Поэтому, подчёркивая прежние успехи предлагаемой к поглощению фирмы и плохо представляя себе перспективы СЗХ, в которой она действует, управляющие очень рискуют, так как приобретение может оказаться «золушкой, потерявшей хрустальный башмачок». Опыт поглощений в Соединённых Штатах показал, что такие «золушки» встречаются достаточно часто.

Альтернативой этому может служить планомерный подход, который показан в правой части рис.2.3.3.

1. Определяется большой круг СЗХ, которые могут представлять интерес для фирмы они рассматриваются по правилам анализа набора, и из них отбирается небольшая группа для конкретного рассмотрения. В этой группе перспективы каждой новой СЗХ подвергаются глубокому анализу по правилам, изложенным в гл. 2.2 и 2.4.6, и отбираются несколько СЗХ, предлагаемых для включения в набор фирмы.

2. Для каждой СЗХ выбирается стратегическая позиция фирмы. По каждому конкретному предложению предпринимается направленный поиск (нахождение фирм, которые можно приобрести, или определение групп изделий для освоения), и каждое предложение подвергается детальному разбору.

3. Предложения, которые проходят проверку по всем стратегическим и финансовым критериям, принимаются к реализации (начинаются переговоры с партнёрами по предлагаемому слиянию, запускаются в действие внутрифирменные проекты развития).

Как показано в нижней части рисунка, осуществление плана строится в зависимости от того, насколько каждое новое начинание дополняет (или ломает) структуру прежних СЗХ фирмы. Различия в подходе подробно рассмотрены в ч. 3 и 6 данной книги.

Планомерный подход применялся многими фирмами в 50–60-х годах, когда планомерная диверсификация была ещё новым явлением. Одна из таких фирм, «Америкен Зингер», определила его как «подход к фирме по возможностям рынка» в противоположность текущей корректировке, которая ориентируется на рынок «по возможностям фирмы».

При планомерном подходе фирма не начинает заниматься новой СЗХ до тех пор, пока она не убедится в том, что эта зона перспективна. Только тогда

фирма осваивает данную СЗХ в соответствии с заранее продуманной стратегией.

Но у планомерного подхода есть несколько минусов.

1. Если сфера интересов ограничивается уже на ранней стадии, вне её рамок могут оказаться привлекательные СЗХ. Именно такая ситуация была описана автором в крупномасштабном эмпирическом исследовании процесса диверсификации: выбранная заранее сфера (американская обрабатывающая промышленность), которая, казалось бы, давала самый широкий выбор возможностей, на деле заблокировала использование международного разделения труда, а также вариантов, открывавшихся при развитии сферы услуг.

2. Второй минус планомерного подхода – то, что он, очевидно, требует больших затрат и длительного времени. Поэтому им могут пользоваться в первую очередь крупные фирмы, располагающие необходимыми ресурсами и ищущие пути радикальной диверсификации.

3. Третий минус, всё более очевидно проявляющийся после 50-х годов, состоит в том, что будущее всё менее предсказуемо, а это затрудняет оценку возможностей и перспектив.

2.3.11. Диверсификация путём накопления стратегического опыта

Планомерный подход и текущую корректировку правомерно рассматривать как два противоположных подхода, сравнительные достоинства и недостатки которых уже известны из литературы по управлению: планировать или идти ощупью, полагаться на «правое или левое полушарие мозга», действовать по предварительному расчёту или же рассчитывать на естественное развитие и т.д.

В сложных условиях конца XX века представление о том, что можно выбрать одну из крайностей, оказывается чрезмерным упрощением. Сложность реальной жизни, неожиданные повороты и быстрые изменения вызывают необходимость предугадывать будущее и планировать, насколько это возможно. Но непредсказуемость заставляет также исправлять недостатки планирования путём постоянных проб и обучения на опыте. Следовательно, необходим синтез планомерного подхода и текущей корректировки. Этот синтез должен сочетать преимущества рационального анализа с восприимчивостью и гибким учётом непредсказуемых обстоятельств. Один из вариантов такого синтеза в несколько усложнённом виде показан на рис. 2.3.4.

Как только фирмой определены задачи диверсификации и выбраны соответствующие критерии, следующий шаг состоит в том, чтобы решить, насколько эти задачи актуальны. Если время терпит, избирается планомерный подход: всесторонний анализ с целью нахождения потенциальных новых СЗХ.

Если же время не терпит, начинается поиск методом случайных проб, фирма пускает в ход все свои контакты со средой, чтобы выяснить конкретные возможности (обычно слияния и поглощения).

Выбор одного подхода не исключает другого. Например, если у фирмы есть необходимость решать задачи диверсификации как в ближайшем будущем, так и в более отдалённой перспективе, то ей придётся использовать оба подхода.

Рис. 2.3.4. Диверсификация посредством обучения в ходе реализации стратегии

Поиск методом проб и ошибок, показанный в левой части рис.2.3.4, легче всего реализуется в виде «пробных начинаний», которые, с одной стороны, не требуют отвлечения крупных ресурсов, а с другой – позволяют быстро набрать стратегический опыт.

На этом этапе прибыли, полученные в результате «пробного начинания», не играют никакой роли. Важно лишь, насколько перспективна данная СЗХ и насколько она вписывается в деятельность фирмы.

Если оказывается, что СЗХ неперспективна, фирма должна принять решение об уходе из неё после «пробного начинания». Если она перспективна, следующим шагом будет начало планирования и выбор постановки стратегической задачи.

Вернёмся к правой верхней части рисунка и укажем, что следующий шаг зависит от затрат на получение данных, по которым можно выбрать постановку стратегической задачи в перспективной СЗХ. Эти затраты могут оказаться слишком большими и даже бесконечно большой величиной. Последнее возможно, например, в совершенно новой, только открывающейся стратегической зоне хозяйствования, когда о конечной перспективе, технологии, характере конкуренции ещё очень мало известно.

Если цена информации высока, фирма должна решиться на «пробное начинание» и следить за поступлением информации о своих возможностях в СЗХ.

Если представляется, что анализ возможностей в СЗХ обойдётся дороже, чем «пробное начинание», следующим шагом будет выбор стратегической позиции фирмы.

Выбор стратегической позиции фирмы должен прояснить, насколько предсказуемы перспективы, равно как и будущий успех фирмы. Поэтому лучше использовать приёмы дисперсного анализа набора с учётом неопределённости (см. гл. 5.5), чем приёмы, снижающие неопределённость – такие, как Бостонская матрица и матрица «Дженерал Электрик».

Если предсказуемость высока, фирма может применить направленный поиск того или иного конкретного преимущества в полную меру и начать свою деятельность в новой СЗХ.

Если, как это показано на рис. 2.3.4, перспективы СЗХ непредсказуемы, фирме лучше всего продумать план постепенного развёртывания деятельности в несколько стадий. На каждой стадии применяется стратегический контроль:

1) если результаты становятся лучше, фирма делает следующие шаги и в конце концов начинает новую деятельность в полную силу;

2) если результаты невысокие, ставится вопрос о причинах неудачи: неправильно выбрана СЗХ или неудачна стратегия. В первом случае следует покинуть зону, во втором – пересмотреть выбор стратегических позиций.

Как показала практика, сочетание «пробного начинания» с дальнейшими шагами применяют фирмы, которые выносят свою деятельность за границу, выходя на иностранные, малознакомые рынки. Мы рассмотрим этот процесс в гл. 2.6, в частности в 2.6.8.

Описанный выше процесс накопления стратегического опыта более сложен, обходится дороже и требует больших усилий, чем метод корректировки по ходу дела или предварительное планирование. Вспомнив о нашей шкале нестабильности, укажем, что при уровнях нестабильности порядка 1 или 2 можно спокойно пользоваться методом текущей корректировки; при уровнях от 2 до 3 необходим более сложный метод предварительного планирования; при уровне выше 4 требуется ещё более сложный метод накопления стратегического опыта.

2.3.12. Новая нагрузка на общекорпоративное управление

Организация систематического анализа стратегий фирме создаёт большую дополнительную нагрузку на общекорпоративное управление. Эта нагрузка состоит не только в стратегическом планировании как таковом, но и в обеспечении осуществления новых стратегических начинаний.

Новая работа, связанная со стратегиями, входит в противоречие с повседневной деятельностью, направленной на получение прибыли) Опыт показал, что пока не созданы новые управленческие силы и не проведено чёткое разграничение ответственности за стратегические функции, конфликт, как правило, решается в пользу работы, обеспечивающей прибыль. Мы рассмотрим эту проблему более подробно в ч. 3 и 6. В этом параграфе ограничим наше внимание проблемой ответственности за стратегический анализ.

На раннем этапе развития стратегического планирования логичным представлялось сосредоточить функции стратегического планирования в высшем эшелоне управления фирмой. Но опыт вскоре показал, что за одним исключением этот вариант не срабатывает, так как при нём обычно

складывается тот стиль работы, который получил название «аналитически-паралитического»: планы, разработанные в штаб-квартире корпорации, повисают в воздухе и остаются неосуществлёнными.

Исключение составляют ситуации, когда стратегические действия фирмы ограничиваются слияниями и поглощениями. В этом случае штаб-квартира корпорации занимается самодовлеющей деятельностью: сама планирует стратегические начинания и сама же проводит их в жизнь.

Но опыт показал, что если осуществление стратегии зависит от других звеньев фирмы, то процесс её разработки всегда должен строиться при их участии и взаимодействии, что возлагает существенную ответственность как на штаб-квартиру корпорации, так и на стратегические хозяйственные центры. Типичный ход процесса планирования при участии штаб-квартиры СХЦ показан на рис. 2.3.5. Как видно из рисунка, на уровне руководства корпорацией определяется круг задач для СХЦ, ведётся оценка СХЗ и составление их набора для корпорации. Кроме того, руководство определяет стратегию диверсификации, намечает прекращение отдельных видов деятельности и создаёт для выполнения этих целей оперативные группы.

Рис. 2.3.5. Организационная схема планирования

Управляющие СХЦ отвечают за стратегию и концентрацию сил в порученных им СЗХ, за сбалансированность своих наборов и за расширение этих наборов в пределах отведённого им круга задач.

Для поддержки линейных управляющих на обоих уровнях нужен аппарат разработчиков стратегических задач: он намечает процесс планирования и следит за его осуществлением, обеспечивает поступление ресурсов извне, определяет возможности для обновления набора видов деятельности, анализирует отдельные СЗХ и весь набор, разрабатывает планы и бюджеты вложений и изъятий капитала. (Подробное описание функции этого аппарата дано в 4.3.11.)

Но на линейных управляющих приходится тоже достаточно большой объём работы. На уровне руководства корпорации в их функции входит.

1. Обеспечение быстрой реакции и своевременного ответа на проблемы стратегического характера.
2. Определение стратегической ответственности (круга задач) для соответствующих СХЦ фирмы.
3. Формулировка целей и постановка задач для фирмы.
4. Составление набора СЗХ, определение зон стратегических ресурсов и групп стратегического влияния по отношению к фирме.
5. Обеспечение перелива стратегических ресурсов между СЗХ.
6. Выбор сочетания средств, необходимых для обновления набора СЗХ. стратегическое развитие фирмы «изнутри» в противоположность поглощениям и слияниям.

То, что мы здесь перечислили, – это отставляющие стратегической роли руководства фирмой Она резко отличается от двух других ролей, которые преобладали до 1960 г. и до сих пор нередко встречаются в практической жизни.

Одна из них – распорядительская роль, при которой штаб-квартира корпорации передаёт формулирование и реализацию стратегии на уровень СХЦ и оставляет за собой распределение ресурсов, а также пополнение ресурсных и управленческих возможностей фирмы. Эта роль приносит эффект при следующих условиях:

- 1) если высшее управленческое звено находит суммарные результаты деятельности существующих СХЦ удовлетворительными с точки зрения общих ориентиров фирмы,
- 2) если в фирме не осуществляется перелив стратегических ресурсов и нет потребности в объединении усилий отдельных СХЦ.

Другая роль – это роль финансового центра, или функция конгломерата. Штаб-квартира корпорации передаёт формулирование и реализацию стратегии, а также её организационное обеспечение СХЦ, а себе оставляет консолидацию и контроль над бюджетами и движением финансовых средств, приобретение новых филиалов и изъятие капитала из тех филиалов, которые имеют хронический дефицит. Эта роль приносит положительные результаты в тех

случаях, когда все СЗХ фирмы растут, не испытывают нестабильности и не подвержены острой конкуренции.

Как мы уже показали в настоящей главе, выбор роли, которую берёт на себя руководство корпорации, может в какой-то мере определяться склонностями, навыками и устремлениями соответствующих управляющих. Но в условиях 80-х годов определение роли должно, помимо этого, исходить из того прогноза внешних условий, который фирма делает для себя. Если, как нередко бывало в прошлом, фирма ожидает, что в её СЗХ впереди длительные жизненные циклы технологии и спроса, и если её не пугает давление социально-политических факторов, технология стабильна, а ресурсам, необходимым для стратегического обеспечения, ничто не угрожает, – если все эти условия соблюдены, то руководство корпорации вольно выбрать любую из трёх ролей. На деле же для фирмы может оказаться лучше всего, чтобы штаб квартира корпорации держалась подальше от принятия на себя стратегической роли и поменьше вмешивалась в дела СХЦ.

Но если жизненные циклы, коротки, технология нестабильна, если можно ждать жёсткого социально-политического давления, а СХЦ борются друг с другом за ресурсы, руководство корпорации должно постепенно взять на себя ту стратегическую работу, которая не может быть выполнена в низших звеньях, а также добиться того, чтобы низшие звенья общего управления взяли на себя стратегическую ответственность. Если всё это не будет сделано, то динамичные условия конца XX века подорвут не только шансы на успех, но и основы существования фирмы. (Подобный разбор ролей линейных управляющих в корпорации дан в 4.3.10.)

2.3.13. Выводы

Если, как это было в течение первой половины XX века, рынки, на которых выступают фирмы, переживают длительный подъём, технологии стабильны, неожиданные перемены редки, то управление может полностью сосредоточиться на оптимизации роста в ближайшей перспективе. При оптимально выбранных темпах роста рентабельность обеспечена и долгосрочные перспективы роста гарантированы.

Но, как это стало обычным с 50-х годов, жизненные циклы укорачиваются, внешняя среда дестабилизируется, рост далеко не всегда сопровождается рентабельностью, а высокие темпы в ближайшей перспективе не гарантируют дальнейшего роста. В результате управление всё чаще ограничивает свои задачи балансированием капиталовложений в расчёте на краткосрочные итоги деятельности фирмы, жертвуя интересами длительной перспективы.

Другое последствие состоит в том, что высокая вероятность различных неожиданностей – как позитивных (возможности), так и негативных (опасности) – заставляет управляющих минимизировать стратегический риск, придавая набору видов деятельности определённую гибкость по отношению к внешним и внутренним условиям. Ещё одно последствие состоит в том, что рост конкурентного давления вызывает растущую необходимость в оптимизации общей стратегической эффективности путём синергического взаимодействия всех СЗХ фирмы.

При раздельной оптимизации каждая из трёх характеристик деятельности фирмы (рентабельность в краткосрочном и долгосрочном аспекте, гибкость и синергизм) будет подавлять две другие.

В данной главе изложены приёмы балансирования набора, позволяющие одновременно оценивать и соизмерять все три характеристики деятельности, а также любые другие, которые могут оказаться существенными для фирмы.

Для этого по каждой из характеристик нужно разработать ориентиры и цели, ранжировать их по приоритетности, а затем оценить весь набор СЗХ по раздельному и общему вкладу в достижение целей. Если вклад представляется неудовлетворительным и в наборе обнаруживаются проблемы, предпринимается разработка другого набора и его оценка. Окончательно сформированный набор проверяется на осуществимость при данном ресурсном обеспечении фирмы.

Сформированный таким путём набор позволяет определить эволюцию СЗХ фирмы во времени, включая капиталовложения и изъятие ресурсов из нынешних СЗХ

фирмы, равно как и характеристики новых зон хозяйствования, поисками которых фирме придётся заниматься. Кроме того, набор характеризует сквозные линии связи (синергические связи) между СЗХ и СХЦ, которые должны быть сохранены и развиты.

Данная, а также предыдущая главы описывают системный подход к планомерному выбору стратегических позиций фирмы. Первый важный шаг – это стратегическая сегментация (см. гл. 2. 2), которая состоит в анализе отдельных СЗХ, выборе стратегических позиций фирмы в каждой из них и определении долговременного баланса стратегических ресурсов. Второй важнейший шаг – стратегическая интеграция: разработка сводных характеристик будущего набора на близкую и далёкую перспективу.

Стратегическое планирование определяет будущее лицо фирмы. Но его единственный реальный результат – планы. Следующий шаг – разработка и принятие конкретных мер по выполнению планов.

Для приведения стратегии в действие традиционно применялись два подхода. Один из них – действия сообразно обстановке, которые не основываются на запланированных начинаниях и сосредоточиваются на принятии конкретных шагов, обусловленных течением обстоятельств. Другой – планомерный подход, при котором набор стратегических решений переводится в предварительный выбор стратегических позиций по каждой из СЗХ фирмы и применяется направленный поиск новых возможностей.

В условиях последней четверти XX века всё большее значение приобретает третий подход. Это – накопление стратегического опыта, которое основывается на отказе от обычной последовательности действий (выполнение следует за принятием плана) и соединяет планирование с выполнением в соответствии с тем, насколько руководство фирмы считает это актуальным, какие затраты приходится нести на получение информации, а также насколько предсказуемы перспективы данной СЗХ. С этим подходом органически связан процесс постепенного втягивания, который состоит в том, что фирма одновременно с выходом на новый рынок набирает необходимую информацию о СЗХ.

Переход к систематическому стратегическому анализу создаёт как дополнительную нагрузку, так и новые роли для общефирменного управления. Опыт показал, что власть и ответственность за стратегическое развитие фирмы должны распределяться между штаб-квартирой корпорации и управляющими СХЦ и что процесс стратегического планирования должен строиться на объединении их усилий и взаимодействии.

2.4. Стратегические аспекты технологии

На первом этапе разработки стратегии внимание было сконцентрировано на экономических показателях и конкурентоспособности. Исследования и разработки, так же как и сфера производства, рассматривались как область реализации стратегических решений.

С 50-х годов становилось всё более очевидным, что в определённых отраслях технология превращается в движущую силу, которая может определять стратегическое будущее предприятия. Однако признание стратегической важности технологии в литературе по корпоративному планированию происходило медленно.

Эта глава основана на совместном с Дж. Стюартом исследовании, написанном в 1967 г. и явившемся одной из первых попыток рассмотреть влияние технологии на стратегию. Исследование было выполнено для одной из крупнейших консультативных фирм, пытавшихся расширить круг своих клиентов по вопросам корпоративной стратегии за счёт компаний, ориентирующихся на использование современных технологий.

2.4.1. Технология как средство конкуренции

В последние 30 лет значительное внимание уделялось управлению процессом исследования и разработок: их организации, планированию, контролю,

финансированию и особенно стимулированию творческих процессов и управлению ими.

Однако влиянию технологии на стратегию бизнеса уделялось мало внимания. А ведь в наукоёмких, передовых отраслях, таких, как химическая, электронная, фармацевтическая или авиакосмическая, именно технология выступает в качестве движущей силы, которая определяет стратегическое будущее фирмы.

В худшем случае неумение вовремя осознать необходимость смены технологии может привести к крупным потерям в позициях на рынке или вынудить фирму прекратить свою деятельность в ранее прибыльной для неё сфере бизнеса. В то же время технология способна служить в качестве основного и мощного инструмента, с помощью которого фирма может завоевать и сохранить превосходство в конкурентной борьбе.

Ярким примером является фирма «ИБМ», которая в 60-х годах стала пионером в стратегическом использовании новой технологии. Переход на выпуск систем серии «360» сделал устаревшей прибыльную продукцию этой фирмы серий «7000» и «1400», но обеспечил «ИБМ» большое и долгосрочное преимущество перед конкурентами.

Признание стратегической важности технологии растёт. Во многих отраслях исследования и разработки заняли место среди двух-трёх областей деятельности, в которые направляется наибольший объём средств. Высшее руководство фирм, сначала приняв НИОКР на веру, больше не хочет, чтобы «технологический хвост вилял корпоративной собакой». Для некоторых руководителей НИОКР превратились в неуправляемого монстра, который, однако, должен быть использован на благо фирме.

Опыт показывает, что стратегический успех фирмы менее чувствителен к особенностям технологии, чем к некоторым важнейшим её характеристикам, общим для целого ряда передовых отраслей. Фирмы, которые признают важность этих характеристик и управляют ими, имеют больше шансов на успех, чем те, которые полагаются на внутреннюю логику развития «технологического монстра».

Ниже определяются основные характеристики технологии и рассматриваются пути их учёта в процессе формирования и планирования корпоративной стратегии.

2.4.2. Изменчивость технологии

В гл. 2.2 (см. рис. 2.2.1) уже отмечалась важность изменчивости технологии для жизненного цикла спроса. На рис. 2.4.1 представлены три возможных уровня изменчивости технологии. Верхний график относится к стабильной технологии, которая в основном остаётся неизменной в течение всего жизненного цикла спроса. Этот график правилен по отношению ко многим отраслям первого поколения, которые были основаны в конце XIX века и начали достигать своей зрелости в 50-х годах.

XX века. На участке ускоренного роста (G_1) продукция, предлагаемая различными конкурентами, аналогична и остаётся в основном неизменной. Конкуренция идёт по линии цен и качества изделий (как это было, например, в американской автомобильной промышленности в период 1900–1932 гг.). Когда расширение производства наблюдается на стадии G_2 , то это достигается главным образом путём улучшения отдельных параметров и конструкции изделия, а не за счёт прогресса в технологии (вспомним большие задние крылья на огромных неэкономичных американских легковых автомобилях 40–60-х годов).

Рис. 2.4.1. Жизненные циклы спроса, технологии и продукции

Второй график рис. 2.4.1 иллюстрирует понятие плодотворной технологии. Основная технология сохраняется длительный период, но разрабатываются сменяющие друг друга поколения продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения.

В рамках «плодотворной» технологии (например, в области современной вычислительной техники и фармацевтики) разработка новых видов продукции становится решающим фактором достижения экономического успеха. Новейший

продукт с наилучшими показателями захватывает рынок. Однако, с другой стороны, его ведущая роль может оказаться краткосрочной из-за появления столь же или более эффективных продуктов, предлагаемых конкурентами. В результате фирмы находятся под постоянным давлением необходимости инновации.

Исторический опыт показывает, что в отраслях со стабильной технологией в течение периодов G 1 и G 2 рост объёма продаж связан с увеличением прибыльности. Напротив, в отраслях с «плодотворной» технологией может возникнуть ситуация «процветания без прибыли» при значительном росте производства прибыльность низка или даже возникают убытки, потому что интенсивная конкуренция ведёт к снижению цен, а короткий жизненный цикл продукции не позволяет вернуть средства, затрачиваемые на выпуск сменявшихся поколений. В настоящее время имеются такие примеры в производстве электронных компонентов.

Отрасль, которая оставалась технологически стабильной на участках G 1 и G 2 (верхний график), может оказаться в условиях «плодотворной» технологии на этапе своей зрелости (M). В настоящее время это происходит, например, в автомобильной промышленности и в производстве синтетических волокон, где интенсивное появление новой продукции обусловлено усилиями, направленными на поддержание и расширение спроса. В лучшем случае, если качества продукции коренным образом обновлены, то это может привести к устареванию ранее выпускавшейся продукции и вдохнуть новую жизнь в спрос. Но более типичным является сохранение или расширение фирмой своей доли рынка за счёт более слабых конкурентов.

В период зрелости (участок M) разработка и выпуск новой продукции используются также для проникновения в менее насыщенные области спроса. Это наблюдается, например, в области производства синтетических волокон, где делаются огромные усилия, с тем чтобы найти новые области использования герилена (дакрона).

На третьем графике рис. 2.4.1 представлен случай изменчивой технологии, когда в период жизненного цикла спроса, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга базовых технологий.

Например, спрос на усилители слабых электрических сигналов возник в начале текущего столетия и связан с изобретением вакуумной лампы. Хотя в настоящее время спрос остаётся в рамках участка G 1 (рис.2.4.1), произошли по крайней мере три коренные смены технологии от вакуумных ламп к транзисторам, от транзисторов к миниатюрным, а потом к микроминиатюрным схемам.

Смена технологии имеет более глубокий эффект, чем появление новой продукции, так как угрожает моральным устареванием всем инвестициям фирмы в предшествующую технологию НИОКР, ведущий научно-технический персонал, производственные фонды.

Внутри фирмы переход к новой технологии труден не только с финансовой стороны, но также с культурной и политической, так как она подрывает сложившуюся у научно-технического персонала и влиятельных руководителей схему действий по достижению успеха. Кроме того, новая технология угрожает их позициям власти и влияния в фирме.

Опыт показывает, что когда новая технология коренным образом отличается от старой (как, например, производство вакуумных ламп от твердотельной технологии), то фирмы часто вынуждены отказаться от той сферы деятельности, где они в своё время занимали лидирующее положение. Так, люди, знающие современную электронную промышленность, едва ли вспомнят названия основных фирм-производителей электронных ламп, действовавших около 30 лет назад.

Когда новая технология относится к той же области знаний, что и заменяемая (например, в случае появления биотехнологии в фармацевтической промышленности), то фирма обычно сохраняет направление своей деятельности, но продолжают существовать проблемы своевременного осознания необходимости изменений и их проведения. Если новая технология относится к категории быстро развивающихся, то обычно старые лидирующие фирмы отрасли не успевают среагировать достаточно быстро и теряют свои

конкурентные позиции. Так произошло, например, в случае с американской автомобильной промышленностью, которой был нанесён удар быстро развивавшейся технологией производства компактных автомашин.

Проблема перехода к новой технологии ещё больше усложняется, если технология является одновременно и «плодотворной», и «изменчивой». Когда возникает новая технология, фирма уже глубоко вовлечена в конкурентную борьбу на основе создания новых видов продукции в рамках старой технологии. Развитие проводимых ею исследований и разработок направлено на обеспечение этой борьбы и становится препятствием на пути перехода к новой технологии.

В настоящее время любая исторически стабильная отрасль способна мгновенно превратиться в «изменчивую» за счёт вторжения смежных технологий. Это может произойти на любом участке жизненного цикла спроса, но вызывает особенно сложные проблемы на этапе зрелости отрасли, как это происходит, например, с современной автомобильной промышленностью. Новые технологии вместе с автоматическими системами проектирования и производства ведут к революционным изменениям в разработке и выпуске новой продукции. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы реально оценить последствия применения новой технологии. В условиях эмоциональных нагрузок, обусловленных низким спросом, очень просто прийти к заключению, что новая технология коренным образом изменит продукцию и вызовет широкомасштабное расширение спроса. Однако это может произойти только в том случае, если прогресс столь революционен, что делает устаревшей продукцию, которая уже заполнила рынок. В автомобильной промышленности, например, появление безлюдного завода не связано с такими последствиями.

2.4.3. Значение исследований и разработок

Исторический и теоретический анализ показывает, что в период изменений во внешних условиях важнейшее значение для реакции фирмы имеет позиция её руководства. Например, причина того, что многие фирмы в 30–40-х годах медленно и слишком поздно переориентировали свои усилия с производства на маркетинг, крылась в позиции их руководства, ориентированного на производство и сопротивлявшегося изменениям (см. гл. 1.1). Во многих случаях переход на новую ориентацию достигался путём борьбы в руководстве и переходе власти к управляющим, мыслящим категориями маркетинга.

Поэтому в технологически изменчивых отраслях необходим определённый баланс влияния внутри фирмы. Это позволит избежать двух противоположных и одинаково нежелательных ситуаций: 1) НИОКР находятся под влиянием тех, кто не заинтересован в стратегическом развитии фирмы, т. е. не может внести свой вклад в стратегическое развитие; 2) фирма руководствуется сложившейся технологией в период смены технологии, сдвига факторов, определяющих успех её деятельности, в сторону производства или маркетинга.

В табл. 2.4.1 показаны критический функциональный и соответственно управленческий вклад для различных технологических условий.

При стабильной технологии корпоративное руководство является определяющим в двух случаях: в период возникновения спроса и развития отрасли (E), а также когда спрос развит (M) и начинается его спад (D).

Между этими периодами, как показало обобщение опыта, фирма развивается успешно, если критически важная функция получает приоритет. В период роста (G 1) – это производство и соответствующий ему образ мышления. Затем, на участке G 2, маркетинг становится важнейшей функцией, определяющей успех деятельности фирмы.

НИОКР после того, как внесли свой первоначальный вклад в развитие отрасли, обычно становятся второстепенной обеспечивающей функцией до периода зрелости отрасли (M), когда они часто используются корпоративным руководством в «спасательной» роли.

Нижние строки табл. 2.4.1 показывают, что в технологически активных отраслях НИОКР играют ключевую роль на всём протяжении жизненного цикла

спроса. Важное различие между условиями «плодотворной» и «изменчивой» технологий заключается в том, что в первом случае вклад НИОКР в обеспечение успешной деятельности фирмы осуществляется через развитие производства и продукции, а во втором – исследования имеют самостоятельное значение. В связи с тем, что содержание двух процессов – исследований и разработок – различается, а их критерии и цели часто противоречат друг другу, внутри НИОКР наблюдается, как правило, борьба за влияние. Как и в случае противоречия между производством и маркетингом, «влияние и власть» переходят то к исследованиям, то к разработкам в зависимости от их вклада в прибыльность фирмы. Обычно разработки выигрывают, что находит отражение в привязанности к сложившейся технологии. В период смены технологии подразделение НИОКР продолжает разрабатывать новые виды продукции, основанные на использовании устаревающей технологии. Эта привязанность к установившейся технологии может быть названа «технологической близорукостью»

Соответственно в период перехода от одной технологии к другой становится жизненно важным, чтобы высшее руководство фирмы используя свою власть и влияние, добилось сокращения разработок продукции на основе старой технологии и освоения фирмой новой технологии.

В табл. 2.4.2 представлена связь факторов, определяющих успех фирмы, с основными функциями управления.

1. В условиях стабильной технологии, когда успех деятельности определяется ценой продукции, производство выступает как основная движущая сила фирмы.

Таблица 2.2 Возложение основной ответственности на функциональные службы по факторам, определяющим успех фирмы

2. Функция маркетинга выдвигается на первое место, когда чувствительность к спросу и мотивации покупателей становится ключевым фактором успеха (например, на этапе G2 низкотехнологичных, производящих предметы потребления отраслей).

3. В отраслях, связанных со сложными современными технологиями, для которых залогом успеха является совершенство продукции, а спрос мало чувствителен по отношению к цене, доминирующее место занимают НИОКР.

4. В стабильных и хорошо организованных условиях конкуренции, когда максимизация становится важнейшим фактором успеха, наибольшее значение приобретает функция контроля. В рассмотренных четырех случаях, до тех пор, пока успех фирмы зависит только от одной из функций управления, общее руководство корпорации может передать право принятия решений по стратегическому развитию бизнеса на уровень отдельных функций. Однако когда факторы, определяющие успех, меняются, общее руководство должно, во-первых, предвидеть такой сдвиг и, во-вторых, обеспечить своевременный и эффективный переход влияния от одной функции к другой.

5. Если несколько функций важны для успеха в сопоставимых масштабах, то важнейшей становится способность фирмы оптимизировать доход путём согласования обычно конфликтующих интересов отдельных функций. В этой ситуации качество общего руководства определяет корпоративный успех.

6. Когда возникает необходимость смены технологии, то не только для успеха, но и для дальнейшего существования фирмы ключевое значение приобретает контроль за всей деятельностью со стороны общего руководства.

2.4.4. Ликвидация разрыва между общим руководством фирмы и научно-техническими специалистами

В предыдущем параграфе показано, что в наукоёмких отраслях общее руководство фирмы должно участвовать в управлении развитием и использованием технологии.

Однако во многих случаях такое участие затрудняется из-за недостатка взаимопонимания между общим руководством и научно-техническими специалистами.

В первой половине текущего столетия подготовка к общему руководству фирмой обычно означала, как будет показано в гл. 4.1, испытания

перспективного кандидата на функциональных должностях в производстве, маркетинге, финансах и гораздо реже в НИОКР. Факт более редкого прохождения стажировки в должностях по руководству НИОКР объясняется, с одной стороны, меньшим значением, отводившимся этой функции в управлении делами фирм, с другой стороны, тем, что доскональное знание вопросов технологии требуется от руководителей НИОКР, а не от общего руководства.

Во второй половине столетия, когда технология постепенно стала ключевым фактором успеха, технические специалисты-предприниматели взяли в свои руки контроль над общим руководством компаний, базирующихся на использовании новых технологий. Для них характерно понимание сложности, перспективности, риска и стоимости технологий. Руководители этого типа если и имеют пробелы в знаниях, то они связаны с недостатком подготовки в области организации производства и маркетинга.

Однако во многих крупных фирмах, для которых исторически стабильные технологии превратились в «плодотворные» и «изменчивые», а также в фирмах, которые решили диверсифицировать производство за счёт проникновения в наукоёмкие отрасли, существует разрыв по нескольким линиям между общим руководством и научно-техническими специалистами.

1. Информационный разрыв . Он возникает из-за того, что, как правило, носителями важнейших, зачастую неоформившихся и трудно поддающихся количественной оценке знаний о перспективах, риске, последствиях и стоимости технологии являются исследователи и разработчики. Однако эта категория сотрудников изолирована от стратегического руководства фирмы несколькими ступенями управляющих, которые не компетентны в технологических вопросах и не имеют к ним интереса.

Часто встречающимся последствием информационного разрыва является тот факт, что общее руководство фирмы принимает решения о финансировании НИОКР на основе первоначальных оценок проектов без учёта, как правило, большого объёма дополнительных расходов, которые будут необходимы до того, как новая продукция или технология начнёт приносить доход. Это всё равно, что оценивать размеры «технологического айсберга» по его выступающей из воды части.

2. Семантический разрыв возникает из-за различий в языке, концепциях и понимании факторов успеха между общим руководством и руководителями НИОКР. Добиваясь новых инвестиций, руководители НИОКР обычно основываются на понимании технических параметров продукции как фактора, определяющего успех деятельности фирмы. Если общее руководство не разберётся в характере этих технологических претензий и не рассмотрит их исходя из перспективных коммерческих соображений, то ресурсы фирмы могут быть направлены на «решения, порождающие новые проблемы».

Примером неправильного понимания общим руководством технологических вопросов могут служить многомиллионные вложения фирмой «Эксон» в создание электродвигателей особого рода. Аналогичные вложения фирмы «Хьюлетт-Паккард» в развитие производства электронных часов были обусловлены неспособностью её руководства понять, что в области потребительских товаров более совершенной с точки зрения технологии продукции ещё не гарантирован широкий рынок, что маркетинг и правильный учёт особенностей рынка могут оказаться важнее, чем технологические преимущества.

Рис. 2.4.2. Матрица «Покупатель – продавец»

3. Разрыв цели – затраты . Целью общего руководства фирмы является получение оптимального дохода на расходуемые ресурсы. Технология – одно из средств достижения этой цели – не имеет самостоятельной ценности и не рассматривается как самоцель. Более того, если руководитель сам не является научно-техническим специалистом, то он старается избегать сложностей и запутанности технологии. Интерес к открытиям и оригинальным техническим решениям для него не имеет ценности.

Напротив, моральное удовлетворение, связанное с открытиями, оригинальность решений и профессиональный престиж выступают как самоцель для профессионального исследователя или разработчика. В то же время проблема конечной окупаемости и прибыльности инвестиций становится для

них отрицательным фактором, коль скоро это мешает работе над интересной проблемой.

Результатом существования различных взглядов на соотношение затрат и целей являются расхождения в подходе к определению продукции, рекомендуемой к производству. Для научно-технического специалиста технологическое совершенство продукции является достаточным основанием для выхода на рынок, в то время как руководство фирмы должно быть уверено в её потенциальной прибыльности.

Возможные последствия таких различий проиллюстрированы матрицей «покупатель – продавец» (рис. 2.4.2).

Верхний правый квадрант (I), названный «Оптимальный стратегический выбор» (выбор стратега), соответствует случаю долгосрочных взаимовыгодных отношений покупатель – продавец, при которых обеспечиваются как доход на инвестиции, так и удовлетворение потребностей покупателя в пределах приемлемых цен.

В деятельности компаний, которые руководствуются главным образом технологической новизной продукции без предварительной оценки её потенциальной прибыльности, может возникнуть ситуация, соответствующая левому верхнему квадранту (II) – «Приманка покупателя».

Такое положение может возникнуть по нескольким причинам:

- использование новой технологии начато преждевременно, до того как затраты на производство приведены в соответствие с реальным уровнем рыночных цен;
- продукция выпущена на рынок до того, как покупатель готов платить за новшества;
- объём потенциального спроса недостаточен для того, чтобы окупилась расходы фирмы на НИОКР;
- число поставщиков, привлечённых перспективой роста спроса, избыточно для рынка;
- фирма продолжает разработку и продвижение на рынок продукции на основе технологии, быстро заменяемой новой технологией, в применении которой она не имеет опыта.

Нижний правый квадрант (III) соответствует ситуации «Западня для покупателя»: при прибыльности дела для продавца покупатель не получает товара с качествами, соответствующими цене. В историческом плане такое положение часто возникло в технологически слабых отраслях – производителях потребительских товаров. Это, в частности, привело к появлению законодательства, защищающего интересы потребителей. Однако такая же ситуация может возникнуть и в передовых отраслях, когда мало понимающие в потребностях покупателей и в соотношениях стоимости и выгоды научно-технические работники с благими намерениями навязывают фирмам технологически новые товары. Обуславливается это скорее «модной технологией», чем критерием стоимость – выгода.

Наконец, ситуация левого нижнего квадранта (IV), названного «Страна дураков», может возникнуть, когда энтузиастам – техническим специалистам компании-продавца удаётся убедить технических специалистов фирм-покупателей в технологических преимуществах своей продукции. В этом случае ни одна из групп не имеет необходимого уровня компетентности и желания оценить предел прибыльности в этой игре «потери – потери».

Подобная ситуация многие годы наблюдалась в авиационной промышленности, где такие компании, как «Локхид», занимались коммерческим самолётостроением, несмотря на постоянные убытки. В то же время авиакомпания покупали самолёты каждого последующего поколения, накапливая всё новые долги. Эта ситуация продолжалась до тех пор, пока «Локхид» смогла покрывать свои потери за счёт государственных заказов, а авиакомпания – скрывать свою неэффективность путём повышения цен на перевозки в рамках государственного регулирования.

Изложенное выше подчёркивает важность активного участия общего руководства фирмы в принятии стратегических решений, связанных с вопросами технологии. Соответственно должны быть устранены

информационный, семантический и ценностный разрывы. Для достижения этого могут быть рекомендованы следующие шаги:

- осознание общим руководством опасности, связанной с существованием таких разрывов;
- включение в группу высших руководителей, ответственных за определение стратегии, компетентных научно-технических специалистов;
- подготовка ведущих руководителей НИОКР по вопросам стратегического управления;
- развитие у общего руководства способности использовать экспертов, умения оценить предложения научно-технических специалистов;
- подготовка общего руководства по экономическим вопросам осуществления НИОКР и по вопросам поведения специалистов;
- принятие важных решений о финансировании НИОКР на основе оценки прибыльности с учётом расходов по всей цепочке от исследований до рынка;
- создание возможности для прямой связи и передачи информации от исследователей и разработчиков общему руководству фирмы;
- развитие в рамках общего руководства системы информации по вопросам технологии;
- создание внутрифирменной системы руководства НИОКР которая бы, во-первых, способствовала творчеству и, во-вторых, концентрировала усилия на прибыльных разработках;
- включение технологических показателей в число стратегических целей фирмы;
- разработка для фирмы конкретной стратегии НИОКР.

2.4.5. Определение влияния технологии на стратегию ведения дела

Можно выделить пять основных технологических факторов, которые влияют на стратегию ведения дела фирмы: инвестиции в НИОКР, позиция в конкурентной борьбе, динамика продукции, технологии и конкурентных возможностей.

Каждый из факторов в свою очередь включает ряд элементов, которые определяют его интенсивность (табл. 2.4.3). Важность соответствующих факторов для стратегического будущего фирмы может быть определена по следующим этапам:

- оценка будущей интенсивности и относительной важности соответствующих технологических факторов в определённой СЗХ;
 - определение интенсивности соответствующих технологических факторов в установившейся стратегии фирмы;
- Таблица 2.4.3. Стратегические технологические факторы
- определение разрывов между складывающимися на будущее условиями и установившейся стратегией фирмы;
 - определение технологических конкурентных возможностей фирмы, если она будет придерживаться нынешней стратегии. На этом этапе технологические факторы должны быть увязаны с экономическими, конкурентными, социальными и политическими. В следующем параграфе мы покажем, как это может быть сделано;
 - определение желаемой конкурентной позиции при использовании подхода, детально рассмотренного в предыдущих главах;
 - выявление изменений, которые должны быть осуществлены в технологических стратегических факторах;
 - контроль за обеспеченностью ресурсами и своевременностью проведения изменений;
 - разработка проектов по реализации намеченных изменений.

Табл. 2.4.3 может быть использована для практического определения, во-первых, будущих изменений во внешних условиях деятельности, во-вторых, технологической агрессивности стратегии фирмы и, в-третьих, разрывов и приоритетов в её деятельности. Пример результатов такого анализа в обобщённом виде представлен в табл. 2.4.4, где:

- линия «Среда фирмы в будущем» является результатом анализа изменений в определённой СЗХ;

Цифры в колонках условно характеризуют относительную важность соответствующих факторов для успеха фирмы в будущих условиях, разрыв между средой фирмы в будущем и её стратегией, приоритеты в деятельности фирмы

- линия «Стратегия фирмы» является выражением исторически сложившейся стратегии фирмы;
- колонка 3 содержит оценку относительной важности соответствующих факторов для успеха деятельности фирмы в будущих условиях;
- колонка 4 (стратегический разрыв) заполнена исходя из различий между «будущими условиями» и «стратегией фирмы»;
- приоритеты в деятельности фирмы (колонка 5) определяются частично на основе стратегических разрывов, а также самой выбранной стратегией.

До настоящего момента в этом и предыдущих параграфах рассматривалась процедура учёта технологических факторов при формулировании корпоративной конкурентной стратегии в одной определённой СЗХ. Некоторые изменения должны быть внесены в разработку сбалансированной стратегии, когда деятельность фирмы связана с одной или несколькими «изменчивыми» технологиями.

Анализ влияния технологии должен быть проведён согласно описанной в 2.3.8 процедуре. Набор же СЗХ следует сбалансировать таким образом, чтобы, с одной стороны, все «технологические яйца» фирмы не оказались в одной уязвимой корзине, а с другой стороны, фирма не превзошла оптимальный уровень диверсификации и сохранила необходимый для успеха вес в каждой из технологий.

2.4.6. Включение технологических факторов в формулирование стратегии конкуренции

Процесс включения технологических факторов в формулирование стратегии конкуренции представлен на рис. 2.4.3.

Первый шаг заключается в согласовании технологических возможностей с потребностями, которые существуют в обществе. Как уже упоминалось, на фирмах, руководствующихся в своей деятельности технологическими достижениями, новые технологически обоснованные стратегии могут возникнуть как результат НИОКР, проводившихся в поисках решения проблем. При этом исходят из того, что новые разработки всегда найдут рынок сбыта. В предыдущем параграфе уже была рассмотрена потенциальная опасность такого подхода (см. рис. 2.4.2) Поэтому технологически обоснованные стратегии должны базироваться как на технологических возможностях, так и на анализе потребностей.

Рис. 2.4.3. Влияние технологии на стратегию

Следующий шаг в анализе связан с разработкой экономически обоснованных стратегий, с определением возможности получения фирмой прибыли от нововведения в условиях отсутствия конкуренции и других ограничений. При этом определяющими факторами выступают платёжеспособность потенциальных потреби гелей и их готовность платить цену, обеспечивающую прибыль.

Определение условий конкурентного успеха основывается на процедуре, описанной в гл. 2.2. При этом учитывается динамика спроса, ожидаемая интенсивность конкуренции, конкурирующие предложения, социально политические ограничения В результате такого анализа определяются возможные варианты потенциально успешной политики и оценивается их вероятная прибыльность Последний шаг связан с формулированием будущей конкурентной позиции фирмы в соответствии с процедурой, описанной в гл. 22.

Представленные на рис. 2.4.3. процедуры должны выполняться, если фирма стремится избежать ситуаций, когда продажи ведут к убыткам. Пунктирная линия в правой части рис. 2.4.3 относится к процедуре, которой часто следуют компании, руководствующиеся в своей деятельности технологическими факторами, особенно мелкие фирмы, не обладающие опытом и знаниями в области маркетинга и ресурсами для систематического планирования стратегии.

Подход «лаборатория – рынок» может быть оправдан только при наличии следующих условий:

- фирма обладает совершенно уникальной технологией;
- имеется определённо выраженный интерес к продукции со стороны потребителей;
- потребители готовы платить любую разумную цену;
- конкуренция в этой области слабая;
- соотношение предложение – спрос чрезвычайно благоприятно для фирмы.

В том случае, когда эти условия не выполнены, выход фирмы на рынок с технологически обоснованными, но не продуманными с коммерческой точки зрения операциями будет сопряжён с большим риском. Если инвестиции в новую продукцию малы, то возможно стоит рисковать исходя из того, что фирма может добиться успеха «в среднем», покрывая убытки в одних областях за счёт прибыли в других.

Однако если объём инвестиций в НИОКР становится значительным, то можно рекомендовать фирме выделить часть ресурсов на исследование рынка и разработку стратегии даже при сокращении затрат на разработку технологии и продукции.

При выборе между двумя альтернативами используется классический подход: оценивается, будет ли прибыль в случае «игры втёмную» больше или меньше, чем в случае учёта возможного риска. Известно, что такой подход легко использовать, если управляющий готов ограничиться качественными оценками. В том случае, когда принимающий решение настаивает на точных цифрах при оценке риска, применение этого правила часто становится чрезмерно дорогостоящим.

Если анализ технологической изменчивости (см. табл. 2.4.3) показывает, что технологии фирмы, могут резко меняться и играют важную роль в её будущем, что инвестиции в НИОКР будут существенными, то желательно объединить стратегически важные показатели в форме доклада о технологической стратегии фирмы. Для этого могут быть легко модифицированы методы, описанные в предыдущих главах:

1. Выделены зоны стратегических технологий (ЗСТ), оценены их изменчивость и перспективы на будущее.
2. Оценены технологические факторы успеха для каждой ЗСТ на будущее. Определены относящиеся к данной фирме технологические факторы стратегии, масштабов и возможностей.
3. Сформирован портфель технологий, в рамках которого фирма будет действовать.

ПОТЕНЦИАЛ УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИ ИНТЕНСИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

В дальнейшем изложении внимание обращено на организационные возможности и качества, необходимые для реализации ключевых технологических факторов в предпринимательской стратегии. При этом речь идёт не о специальных научно-технических знаниях и подготовке, а о качествах и возможностях общего руководства, необходимых для успешной разработки и реализации стратегии фирмы.

2.4.7. Относительные размеры инвестиций в НИОКР

Относительные размеры инвестиций в исследования и разработки имеют важные организационные последствия. Высокая доля расходов на НИОКР характерна для технологически интенсивных отраслей и производств, таких, как фармацевтика, химия и электроника; низкая – для технологически неинтенсивных отраслей: пищевой, деревообрабатывающей, цементной промышленности. Очевидно, что большинство отраслей находятся между этими крайними позициями. Например, сельскохозяйственное машиностроение и нефтепереработка находятся близко к середине диапазона.

В случае высоких относительных размеров инвестиций в НИОКР выдвигаются важные требования к управлению.

1. Непрерывная оценка и уточнение решений о приобретении или разработке технологии за счёт:
 - приобретения лицензий или использования консультантов;

- покупки компании, с тем чтобы получить доступ к передовой технологии в нетрадиционной области;
- найма высококомпетентных в соответствующей области специалистов;
- повышения квалификации персонала в ходе внутрифирменного обучения.

В тех компаниях, где затраты на НИОКР относительно низки, имеется возможность развития технологии внутри фирмы с относительно меньшим риском отстать в конкуренции. Высокий уровень затрат накладывает жёсткие временные рамки и часто делает приобретение технологии наиболее привлекательной альтернативой. В любом случае необходим постоянный анализ альтернативных вариантов специальной группой на уровне общего управления корпорацией, которая обладает знаниями о ходе разработок внутри фирмы и одновременно способна учитывать изменения в ходе конкуренции.

2. Организация, обладающая высокой способностью перестраиваться, может быстро перейти на новую продукцию и технологию производства, опираясь на внутренние или внешние источники. Главным критерием, определяющим успех организации с высоким относительным уровнем затрат на НИОКР, является её способность адаптироваться к новой технологии без серьёзного урона или перерыва в её прибыльной деятельности.

3. Эффективное и гибкое управление обновлением и совершенствованием продукции, которое заключается в следующем:

- стратегический контроль за развитием ситуации в системе «продукция – рынок», который позволяет руководству фирмы быстро прекратить разработки, не дающие первоначально ожидавшегося эффекта;

- чёткая стратегия НИОКР. При большом числе различных проектов и крупном бюджете НИОКР возникает опасность потерь, противоречий и выбора неправильных направлений разработок. Кроме того, есть опасность, что движущая сила развития технологии стане т несогласованной или даже несовместимой с изменяющейся стратегией ведения дела фирмой.

Соответственно фирма нуждается в чётко определённой стратегии НИОКР, согласованной со стратегией ведения дела;

- хорошо развитая система управления проектами, которая координирует и контролирует портфель проектов в соответствии со стратегией и годовым корпоративным планированием.

4. Тщательный и непосредственный контроль общего руководства за работами в области техники. В связи с тем что выживание компании в условиях конкуренции зависит от технологии и она затрачивает на неё значительные ресурсы, необходимо, чтобы высшие руководители фирмы имели понятие о влиянии развития технологии на затраты и прибыль. Руководители должны быть уверены, что развитие технологии соответствует целям и стратегии фирмы.

Влияние относительно низкого уровня затрат на НИОКР противоположно приведённому выше. Технология может быть разработана самой фирмой в рамках обеспечивающего конкурентоспособность периода времени или в некоторых отраслях приобретена путём закупки производственного оборудования, в котором она воплощена. Организационная структура может не обладать высокой способностью к перестройке, так как в ходе эволюционного технологического развития возникает необходимость только в её отдельных изменениях. Ресурсы, предназначенные для затрат на технологию, могут не выделяться из общих затрат и инвестиций, которые в достаточной степени отражают влияние изменений продукции или процессов производства. Наконец, можно не рассматривать вопросы маркетинга в непосредственной связи с технологией.

(Выбор относительного уровня инвестиций в НИОКР частично определяется изменчивостью технологической области, в которой действует фирма, а также масштабом задач, которые она ставит перед собой в определённой стратегической зоне хозяйствования. Однако никогда объём инвестиций не должен быть меньше критического уровня.

Приведём пример. В отдельной лаборатории компания в течение нескольких лет имела штат из 16 высококвалифицированных специалистов с учёными степенями прежде, чем президент задался вопросом, почему они не достигли сколько-нибудь существенных результатов Проблема, как он выяснил, имела

три аспекта нечёткое определение целей; ориентация коллектива в основном на исследования и его малочисленность. Обнаружив, что основной конкурент направляет свои усилия в разработках на конкретные, текущие потребности рынка и имеет 150 инженеров-разработчиков, из которых лишь единицы с учёной степенью, президент с запозданием реорганизовал подразделение своей фирмы.

Критический уровень нелегко измерить, но полезная оценка может быть получена путём выяснения зависимости прибыльности различных групп компаний от размеров их затрат на НИОКР. Можно также положиться на оценки опытных руководителей НИОКР относительно масштаба технических разработок, необходимых для сохранения технологической конкурентоспособности фирмы (см. 2.2.8).

В связи с тем, что высококвалифицированные исследователи могут давать результаты далеко не пропорциональные их числу, то можно сказать, что качество наряду с количеством влияет на критический уровень. Другим усложняющим оценку фактором является профессиональная структура персонала, занятого в НИОКР. Руководители, работающие с различными по составу группами, постоянно замечали, что некоторая определённая профессиональная структура более эффективна, чем другие, с точки зрения новых разработок.

При рассмотрении предложений провести крупные инвестиции в отраслях, основные затраты в которых связаны с технологией, особое внимание общего руководства должно быть обращено на критический уровень затрат по проекту. Определённый уровень может означать проведение амбициозными учёными и инженерами тактики «просунутой в приоткрытую дверь ноги», которая подталкивает фирму к неприемлемым для неё капиталовложениям в будущем.

2.4.8. Сравнение организации, ориентированных на исследования или разработки

В том случае, когда фирма осуществляет крупные инвестиции в процессы нововведений, её организационные возможности в значительной степени зависят от того, какое относительное значение придаётся исследованиям по сравнению с разработками. Концепции «исследования» и «разработки» в мышлении управляющих оказались настолько крепко связаны благодаря объединяющему их термину «НИОКР», что при принятии решений зачастую игнорируются важные различия между ними. Это становится особенно очевидным, когда компании пытаются использовать свой опыт в исследованиях при решении проблем разработок, и наоборот.

Далее употребляются термины «ориентированная на исследования» и «ориентированная на разработки» организация, с тем, чтобы подчеркнуть концентрацию усилий в одном случае в области фундаментальных и экспериментальных исследований, а в другом случае — на разработке коммерческой продукции. Как уже отмечалось, в большинстве компаний имеется смешение обоих направлений деятельности.

Ориентированные на исследования организации отличаются следующими чертами.

1. Нет чётких требований к результатам исследований. Руководство фирмы может определить важнейшие направления работы, но чётко не устанавливать требуемые на каждом из них результаты. Задача организации, ориентированной на исследования, заключается в открытии новых научных фактов и взаимосвязей, которые имеют потенциальное коммерческое значение.

2. Имеется тенденция к прокламированию стратегических установок и сведений о рынке среди научно-технического персонала, а не целевое информирование отдельных работников. Это определяется неспособностью определить чёткие требования к результатам исследований и в то же время стремлением стимулировать творчество и поиск альтернатив, которые бы согласовались с целями общего руководства.

3. Распределение работ не носит директивного характера. Ввиду того, что требования к показателям результатов исследований чётко не

определены, методический подход и потенциальный вклад носят скорее индивидуальный, чем групповой характер. Руководители допускают свободу для индивидуальной инициативы, а не ориентируют сотрудников на выполнение чётко определённой задачи по частям.

4. Постоянное проведение оценки и отбора проектов. Исследования, как правило, дают альтернативные идеи и решения. Более того, открытие конкурента или результат, полученный в рамках смежного проекта, могут обесценить часть проведённых исследований или изменить их приоритет. Это требует постоянного пересмотра портфеля проектов, с тем, чтобы обеспечить своевременные изменения их статуса и приоритета.

5. Последствия результатов исследований зачастую неочевидны. Необходимым качеством для руководителя стратегическим развитием фирмы является способность компетентно оценить техническое и коммерческое значение результатов исследований. История открытий полна случаями, как, например, открытие Каррутером нейлона, когда внутреннее озарение, вызванное неожиданным экспериментальным результатом, приводило к незапланированному коммерческому успеху.

6. Коммерция в проведении исследований менее важна, чем нахождение существенно лучшего решения проблемы, дающего преимущества на рынке или в получении прибыли. Поэтому стимулируется новаторство, даже за счёт уменьшения эффективности, ослабления планирования и контроля.

Организации, ориентированные на разработки, отличаются следующими особенностями.

1. Имеются чётко определённые требования к результатам разработок. Цели разработок достаточно ясны. Общая оценка может быть осуществлена на ранней стадии конструирования. Задача заключается не в получении новых знаний, как в случае исследований, а в том, чтобы использовать имеющиеся знания для реализации прибыльных решений.

2. Управление носит директивный характер. Подлежащая выполнению работа программируется от её начала до успешных испытаний продукции. Управляющие определяют цели, распределяют задачи, оценивают и контролируют исполнение. Относительная многочисленность занятых в проектах, ориентированных на разработку, – конструкторы, испытатели, чертёжники, специалисты по производству – требует больших усилий по координации и руководству коллективом, чем в случае исследовательской организации.

3. Контроль за исполнением проекта. В отличие от организации, ориентированной на исследование, где многие работают параллельно над решением проблемы в целом или её отдельных частей, организация, ориентированная на разработки, программирует связанные между собой задачи и осуществляет контроль, обеспечивающий достижение целей в установленные сроки и в заданных пределах затрат. Зачастую, когда возникает альтернатива между соблюдением установленного срока окончания разработки и внесением в последнюю минуту новшеств, руководители отдают предпочтение своевременному выходу на рынок.

4. Уязвимость по отношению к изменениям. При высоком уровне расходов, относительно большой численности занятых и жёстких сроках реализации проект разработки может серьёзно пострадать из-за изменений, происходящих в ходе его выполнения в административной и управленческой областях или вносимых в требования к конечным результатам. Исследования, проведённые фирмой «МакКинзи», показывают, что управленческие и программные изменения отражаются на росте расходов и сроках окончания проекта в большей степени, чем инженерные и технические изменения.

Имея в виду различия в рассмотренных характеристиках, становится очевидной непригодность управленческих принципов и системы контроля, используемых в компании, ориентированной на исследования, для руководства фирмы, деятельность которой связана в основном с разработками, и наоборот.

Рассмотрим следующий пример.

Президент электронной компании, деятельность которой предопределяется развитием технологии, был убеждён, что сильное исследовательское отделение имеет ключевое значение для перехода к новой продукции и

получению высокой прибыли. Такое отделение выдвинуло много идей, но разработало минимум готовых товаров. Президент реагировал на создавшуюся ситуацию санкционированием увеличения числа исследователей. Руководители компании, ответственные за маркетинг, производство и финансовую деятельность, начали с возмущением уходить в отставку. Упали доходы и курс акций компании. Вскоре после этого президент был заменён.

Президент № 2 начал с усиления функций, ориентированных на разработки, которые пришли в упадок во время «разгула» в области исследований. Затем он стал сокращать численность исследователей, превосходящую по некоторым оценкам в три раза уровень, который компания могла содержать. В течение семи лет после вступления в должность нового президента компания в условиях сильной конкуренции успешно продвинула на рынок серии технически новых продуктов. Её производственные, рыночные, финансовые функции и деятельность в области разработок достигли уровня, соответствующего возможностям наиболее сильных конкурентов. Несмотря на значительное сокращение штатов, качество исследований и управление ими не ухудшились, а процесс управления исследовательской деятельностью был существенно рационализирован.

2.4.9. Взаимосвязь видов функциональной деятельности внутри фирмы

Когда стратегия фирмы связана с частым и коренным изменением продукции (табл. 2.4.3) и когда согласование и интеграция отдельных функций превращаются в необходимое условие успеха (табл. 2.4.2), то обратная связь видов функциональной деятельности становится важным фактором реализации стратегии.

На рис. 2.4.4 представлены три уровня взаимных связей: высокий, средний и низкий. Высокий уровень связей требует тесного взаимодействия между техническими, производственными и рыночными функциями деятельности фирмы. Точная и детальная рыночная информация является необходимой для планирования развития продукта. Отбор проектов НИОКР находится под существенным влиянием величины издержек производства, наличия сырья, возможностей организации маркетинга, а также противодействия конкурентов. Минимизация отрицательного воздействия внедрения новой продукции на производство имеет критическое значение. Строгий контроль за качеством продукции является необходимым для успешного её использования потребителями и сокращения расходов на обслуживание. Наконец, обычно при осуществлении всех функций присутствует дефицит времени.

Рис. 2.4.4. Уровни взаимосвязи функций

Во многих отраслях промышленности, деятельность которых базируется на использовании техники, требуется чрезвычайно высокий уровень взаимосвязей. В индустрии пластических масс, например, функции разработки продукции и отладки процессов производства, самого производства и послепродажного обслуживания должны быть связаны процессом передачи информации, принятия решений и контроля. В современной электронной промышленности производители интегральных схем убеждаются, что им необходимо работать в более тесном, чем когда-либо, контакте с разработчиками аппаратуры, службой послепродажного обслуживания и маркетинга.

В организации с очень тесными связями руководство обычно учитывает необходимость после окончания разработки направления инвестиций в маркетинг и производство. Так, руководство одной химической компании, обладающее развитым пониманием роли взаимных связей, насторожённо восприняло предложение о трёхмиллионных инвестициях в новый химический процесс и потребовало дополнительную информацию. Факты подтвердили правильность их подозрений: потребовалось бы вложить дополнительно более 20 млн. долл., прежде чем была бы достигнута запланированная норма прибыли. Трёхмиллионный «первоначальный платёж» не был утверждён.

В компаниях, отличающихся высоким уровнем внутренних связей, руководство должно поддерживать постоянное равновесие между влиянием, которым пользуются различные функциональные подразделения разработок,

производства и послепродажного обслуживания. Если разработчики становятся слишком влиятельными, то неэкономичные или ненадёжные процессы и продукция навязываются производству. Когда слишком сильна служба технического обслуживания, то снижается качество перспективных разработок в пользу сиюминутного успеха. В свою очередь производство может быть достаточно влиятельным, чтобы воспрепятствовать в интересах сохранения высокой эффективности своевременной смене продукции или чтобы установить темп производства, позволяющий максимально использовать мощности оборудования, в ущерб удовлетворению потребностей потребителей.

Правильный баланс между этими тремя функциями должен быть динамическим, а не статическим. Изменения в конкурентной позиции компании, технической вооружённости, степени загрузки мощностей заставляют руководство постоянно регулировать этот баланс.

В предыдущем параграфе уже говорилось, что когда особенно важно поддерживать связь между функциями, то высшее руководство фирмы должно играть активную роль в управлении процессом разработок. Тесно увязанные с другими функциями разработки обычно организуются в форме проектов, что создаёт дополнительные сложности, так как руководитель проекта становится дополнительным действующим лицом в межфункциональных отношениях. Если роль, ответственность и права руководителя проекта точно не определены, то система проектов может снизить, а не повысить взаимоувязанность с другими функциями и эффективность разработок.

В ходе недавнего бума бытовой электроники, в основе которого лежала смена технологии, одна ведущая фирма установила, что три основных отделения могут внести значительный технологический вклад в окончательную разработку. Был назначен руководитель проекта, но у него не было необходимого статуса, прав и контроля над ресурсами для того, чтобы наладить кооперацию в условиях жёсткой конкуренции, развернувшейся между отделениями. В результате на внутреннюю борьбу было потрачено столько энергии, что были серьёзно нарушены плановые сроки выполнения проекта и не уделено достаточно внимания темпам проведения конкурирующих между собой разработок. Фирма потеряла почти все свои преимущества как опережающий других новатор. Она вышла на рынок в условиях сильной конкуренции со стороны производителей, использующих альтернативные технологические подходы.

Из этого примера следует, что управление проектом является сложной, требующей компетентности, но необходимой функцией; её следует тесно увязать с другими функциями деятельности фирмы в процессе разработок. К счастью, в настоящее время благодаря первопродходческой работе, проделанной в аэрокосмической отрасли, имеется большой объём литературы по вопросам управления проектами.

При адаптации этой литературы к задачам, решаемым конкретной фирмой, следует обращать внимание на обеспечение баланса ответственности и обязанностей руководителя проекта, с одной стороны, и прав и ресурсов, находящихся под его контролем, — с другой.

2.4.10. Жизненный цикл продукта

Нет необходимости рассматривать в рамках данной работы достаточно хорошо известную концепцию жизненного цикла продукта. Продолжительность жизненного цикла может составлять от нескольких месяцев (например, хула-хуп) до нескольких лет и даже десятилетий (например, обычный карандаш). В областях деятельности, ориентированных на интенсивное использование технологии, продолжительность цикла имеет важное стратегическое значение особенно для планирования и контроля.

Для компаний, продукция которых имеет короткий жизненный цикл, характерны быстрые управленческие действия и реакция; высокая степень совмещения по времени операций по внедрению нового продукта; аппроксимация, а не точность в определении технических параметров.

Знания и компетенция в области конкурентной борьбы имеют определяющее значение для заблаговременной оценки действий конкурентов и принятия

контрмер. Для того чтобы добиться успеха, компания должна в числе первых проникнуть на новый рынок или выйти с новой продукцией, так как вскоре конкуренция вызовет падение цен, которое повлечёт за собой снижение доходов и окупаемости инвестиций. Чтобы преуспевать, идущая впереди фирма должна без всяких сантиментов и преднамеренно идти на разрушение уже созданной основы коммерческого успеха путём своевременного перехода к новым поколениям продукции.

Для наблюдателя из медленно меняющихся отраслей такая компания с коротким жизненным циклом продукции представляется находящейся в состоянии вечного хаоса. Она имеет тенденцию к использованию форм управления, ориентированных на краткосрочные задачи, – руководителей проекта или продукта или межфункциональных комитетов, – которые ускоряют передачу информации между функциональными службами внутри фирмы. Когда при определении структуры организации возникает необходимость выбора между обеспечением экономичности и быстротой реакции, руководство фирмы обычно предпочитает быструю реакцию даже за счёт повышения расходов. Многие компании, ориентированные на продукцию с коротким жизненным циклом, имеют, например, отдельные службы по техническому изменению продукции. Таких подразделений нет в компаниях, специализирующихся на продукции с длительным жизненным циклом.

Взаимное увязывание отдельных функций внутри фирмы, ориентирующейся на продукцию с коротким жизненным циклом, обычно очень развито. Составление планов производства и определение сроков внедрения нового продукта может начинаться до того, как закончено планирование НИОКР. Это в свою очередь значит, что вклад подразделений производства и маркетинга в планы инженерно-технических служб значительно больше, чем в компаниях, ориентирующихся на продукцию с длительным жизненным циклом. Подходы к решению технических проблем должны часто изменяться по производственным и рыночным соображениям, а значительная часть ранее разработанных планов при этом просто аннулируется. Планы переделываются и в результате всё более точно определяются сроки появления нового продукта, его спецификации, детально прорабатываются планы выхода на рынок.

Для областей деятельности, где жизненный цикл продукта продолжителен, справедливы противоположные положения. Здесь меньшее значение имеет высокая чувствительность к рынку, так как имеется необходимое время для изучения конкурентной ситуации на рынке и планирования контрмер. В компании, ориентированной на продукт с длительным жизненным циклом, внимание концентрируется на установленных процессах и процедурах. В основу организационной структуры положен функциональный принцип. Управленческие решения обычно принимаются в пользу экономии и эффективности даже за счёт скорости реакции.

Планирование обычно носит последовательный характер, т. е. детальное планирование НИОКР заканчивается до начала составления планов производства и маркетинга. В свою очередь последние редко глубоко увязываются с инженерным планированием. Просто в научно-технический коллектив могут быть включены специалисты по исследованию рынка, с тем, чтобы оказать помощь в долгосрочном планировании НИОКР.

В компаниях, ориентированных на продукцию с длительным жизненным циклом, специалисты по маркетингу часто не знают конкретных инженерно-технических проблем или целей. Группа маркетинга в большей степени ориентируется на достижение большого объёма продаж, чем на быстроту рыночной реакции, так как новые технические проблемы возникают редко и взаимосвязи между инженерно-техническим персоналом и специалистами по маркетингу слабые.

Как отмечалось в 2.4.2, продолжительность жизненного цикла приносящих успех продуктов часто изменяется. Например, в области техники обработки информации она значительно сократилась после замены машин на перфокартах электронной техникой. Одно из болезненных последствий такого перехода заключалось в том, что многие управляющие, с успехом работавшие в эпоху перфокарт, не смогли приспособиться к планированию, контролю, организационной структуре и влиянию на стратегию в условиях укороченного жизненного цикла продукции.

Та же проблема приспособления может возникнуть при диверсификации деятельности компании. Так, управляющие в нефтяной промышленности часто имеют трудности в приспособлении к более короткому жизненному циклу и быстрому устареванию продукции в нефтехимии. Проблема становится ещё более острой для управляющих нефтехимических предприятий, чьи компании диверсифицируются, например, внедряются в производство полимеров, где переход к новым продуктам часто происходит в условиях, близких к краху, так как жизненный цикл продукции чрезвычайно короток. В этом случае перевести в течение нескольких лет управляющего, прошедшего подготовку в нефтяной промышленности, в дочернюю нефтехимическую компанию, а затем в производство пластмасс означает проверить и подвергнуть наиболее суровому испытанию его личную способность к адаптации, гибкость его методов управления.

Опыт, получаемый управляющим в условиях определённой продолжительности жизненного цикла продукции, является его капиталом, пока он работает в этих условиях, но может стать отрицательным фактором в другой сфере деятельности.

Президенты компаний, не связанных с интенсивными технологиями, подбирая управляющего на ключевой пост, слишком часто стремятся заполучить кого-то из технологически привлекательных отраслей. Такой человек, хотя и был выдающимся работником в своих прежних условиях, в новой ситуации может месяцами и годами испытывать большие затруднения.

2.4.11. Выход на высокий уровень развития

Термин «уровень развития» имеет различный смысл применительно к исследованиям и разработкам.

В исследованиях он определяет уровень знаний, на котором исследователи стремятся открыть новые явления или найти решение ранее нерешённых проблем. В случае разработок этот термин относится к менее чётко очерченной зоне, где ценность теории или решения уже доказана, но успешное коммерческое использование должно ещё быть достигнуто. Другими словами, для разработок высокий уровень развития в значительной степени зависит как от технологии, так и от экономических и социально-политических условий.

Приближённость технологии компании к достигнутому в данной области уровню развития имеет большое значение для психологических установок, поведения и компетентности руководителей в трёх плоскостях: 1) темпы изменений, 2) непредсказуемость, 3) использование исторических прецедентов.

1. Темпы изменений нарастают по мере движения компании к достигнутому в данной области деятельности уровню развития. Если компания, работающая на уровне современных достижений, хочет преуспевать, то должны постоянно предприниматься попытки быстрых и частых рывков вперёд. В то же время необходимо постоянно помнить о возможности прорывов со стороны конкурентов. Рыночные позиции такой компании постоянно подвергаются опасности со стороны технологически передовых конкурентов.

Высшие руководители таких фирм должны осознавать свою зависимость от хорошо развитой системы технологической информации. С этой целью должны развиваться и поощряться реферирование публикаций, внимание к разработкам конкурентов, участие в работе научных обществ. Кроме того, высшие руководители должны предпринимать добросовестные усилия, с тем чтобы быть в курсе последних достижений в области деятельности фирмы.

Для компаний, которые действуют в условиях достаточно далёких от передовых границ научно-технического прогресса, возможность радикальных прорывов маловероятна, технический прогресс носит эволюционный характер и новшества минимальны. Прорывы со стороны непосредственных конкурентов не представляют серьёзной угрозы. Настоящую опасность представляют прорывы в других отраслях и других технологиях, которые могут сделать полностью устаревшей технологию, используемую фирмой.

2. Степень непредсказуемости является высокой для компании, действующей на уровне передовых достижений НТП. Ввиду того, что исследователи работают в области неполных знаний, существо и особенно время получения результатов трудно определить заранее. В условиях низкой степени предсказуемости чрезвычайно важным является гибкое и легко корректируемое планирование НИОКР, а также стратегическое развитие фирмы в целом.

Наоборот, вне области последних научно-технических достижений, там, где прорывы невозможны, предсказуемость высока. Конкретные небольшие улучшения в продукции или технологических процессах могут быть предсказаны с достаточной уверенностью, а время их реализации – с высокой степенью точности. Реализация таких улучшений зависит в большей степени от объёма инвестиций, чем от технических новшеств.

3. Ориентация на прошлый опыт, которая в значительной степени лежит в основе управленческой деятельности, не имеет ценности при работе вблизи границ области последних научно-технических достижений. Предшествующий опыт немного даёт управляющим для того, чтобы правильно судить о целесообразности выполняемых исследователями работ, необходимости вложения средств в определённый проект и возможной продолжительности его коммерческой жизни – другими словами, он не может служить основой для правильной оценки того, принесут ли затрачиваемые усилия прибыль.

В связи с неопределённостью и отсутствием прошлого опыта высшее руководство корпорации не может требовать безошибочности в решениях управляющих среднего звена, так как такое требование парализовало бы нововведения. Поэтому фирмы, действующие «на передовой» научно-технического прогресса, должны поощрять творческий риск, вознаграждать предприимчивость и быть снисходительными к временным неудачам. В таких фирмах не должны поощряться безынициативные, избегающие риска работники.

Значительно влияние темпов изменений, степени предсказуемости и наличия исторического прецедента на планирование и контроль. В случае деятельности на уровне последних достижений НТП компания должна в большей степени придерживаться принципа ориентировочных оценок и не стремиться к точным определениям целей и стандартов. Соответствующим образом должны быть организованы системы планирования и контроля. В такой компании решающее значение имеют суждения специалистов, а не точность количественных оценок.

Неспособность учитывать эти аспекты деятельности может очень дорого стоить фирме. В одной диверсифицированной компании от отделения электроники, занятого разработкой и продажей чрезвычайно сложной микроволновой аппаратуры, потребовали такого же долгосрочного и детального планирования, как от отделения промышленного оборудования. Когда управляющий отделением электроники стал протестовать, считая такое требование нереальным, он был заменён бухгалтером. В течение 15 месяцев половина научно-технических специалистов уволилась и программа НИОКР потеряла динамизм и содержание.

Быстрое изменение достигнутого уровня развития означает и моральное устаревание капитальных затрат. Быстрая отдача от инвестиций и гибкость основного капитала становятся решающим фактором, так как даже наиболее тщательно проанализированные инвестиционные решения могут оказаться неудачными. В этой ситуации управляющие, которые относятся очень серьёзно к своим годовым или двухгодичным планам, возможно, правы, когда воспринимают пятилетнее планирование как упражнение в писанине.

Такие изменения означают также, что быстро устаревают знания и опыт управляющих. По оценке технического директора одной электронной компании, за 12 лет четыре поколения управляющих переучилось или отстало от требований жизни. Этот аспект должен иметься в виду при финансировании переподготовки управляющих и инженерно-технического персонала. Неспособность быть на уровне современных научно-технических достижений, на что часто обращают внимание, приводит к падению как управленческой, так и технической компетенции и осведомлённости.

Необходимость гибкой адаптации к технологическим изменениям простирается за пределы функции НИОКР или отдельных работников: она касается

маркетинга, производства и распределения продукции. Фирме в целом необходимо быть обучающейся и приспосабливающейся организацией. Например, все специалисты в области продаж и использования продукции должны проходить частую переподготовку. Маркетингу следует находиться в готовности принять такую стратегию продвижения продукции, которая позволила бы использовать научно-технические достижения, а производство должно быть готово и способно адаптироваться к новым процессам, инструментам и оборудованию.

2.4.12. Выводы

В этой главе рассмотрено влияние технологии на хозяйственную стратегию фирмы. Установлено, что такое влияние зависит от изменчивости научно-технической среды, в которой осуществляется деятельность компании:

- В «плодотворной» и «изменчивой» среде исследования и разработки становятся решающей, но часто не единственно важной функцией. Маркетинг, производство, финансовый контроль могут быть не менее важны. В этом случае высшее руководство фирмы должно играть ключевую роль в ориентации и интеграции множества функций для достижения целей фирмы.

- В условиях высокоразвитой технологии общее корпоративное руководство должно избегать ситуации, когда его деятельность целиком определяется технологией, и в то же время не упускать возможностей, которые она предоставляет

- Когда происходит смена и распространение технологии, общее руководство должно играть ключевую роль в подготовке к технологическим изменениям и в проведении своевременной смены технологии внутри фирмы.

- Когда условия деятельности технологически изменчивы, процесс формулирования хозяйственной стратегии фирмы должен включать ряд технологических ориентиров. Включение технологических переменных в стратегию фирмы имеет далеко идущие последствия для организационных возможностей и, в частности, управленческого потенциала фирмы

- Влияние технологических переменных на качество общекорпоративного управления показано в табл. 2.4.5, где знак «+» означает взаимозависимость между переменными стратегии и требуемыми качествами общего управления.

- Успех фирмы в технологически изменчивых условиях, во-первых, зависит от соответствия стратегии фирмы изменениям условий и, во-вторых, определяется развитием таких качеств управления, которые соответствуют выбранной стратегии.

Для своевременной и успешной реакции фирмы на изменение условий деятельности чрезвычайно важное значение, как было показано выше, имеет то обстоятельство, что необходимые качества и возможности общефирменного управления могут быть определены непосредственно на основе анализа будущих условий, т. е. до формулирования и принятия стратегии к исполнению. Таким образом, необходимые качества и возможности могут быть созданы параллельно с реализацией стратегии или даже до этого.

В ч. 3 книги мы вернёмся к этому вопросу.

2.5. Стратегия фирмы по отношению к обществу

Начиная с 50-х годов текущего столетия, как уже говорилось в ч. 1, фирмы в США и Европе находятся под возрастающим давлением со стороны правительства, потребителей и групп защиты окружающей среды. Наиболее передовые фирмы, особенно в США, прореагировали на это разработкой социальных программ, которые имели целью создать фирме статус «ответственного члена общества». В то же время фирмы предприняли целенаправленные действия, с тем чтобы не допустить принятия законов, ограничивающих предпринимательскую свободу. Однако ограничения деятельности, направленной на получение прибыли, продолжают существовать.

Случаи притеснения фирм интерпретировались по-разному. Многие управляющие разделяют точку зрения, что общество больше не понимает

предпринимательства и то, какие выгоды оно несёт. Эта точка зрения иллюстрируется следующим заявлением, сделанным в 1972 г. председателем «Дженерал Моторз» Р. Герстенбергом:

«...один за другим опросы общественного мнения показывают, что средний американец не понимает, как действует свободное предприятие. Предпринимательство... не в состоянии вернуть доверие общественности, которым оно ранее пользовалось. В 1965 г. 55% американцев говорили, что они питают полное доверие к ведущей роли частного предпринимательства... в 1972 г. только 27% высказались в том же духе. Для меня это чрезвычайно неприятно».

Другие пришли к мнению, что фирмы должны, пересмотреть свою будущую роль и вклад в развитие общества. Так, после обзора взглядов на будущее положение высших руководителей фирм в США опытный управляющий, профессор Дж. Барраклоу сделал в 1962 г. следующее заключение:

«Прошло время, когда общество должно было подстраиваться к предпринимательству. Наступает период, когда самым важным для предпринимательства или тех предприятий, которые не хотят прекратить своё существование, является приспособление к обществу».

Каждое из приведённых высказываний предполагает различные стратегии реагирования на новые условия: стратегию Герстенберга, заключающуюся в информировании общественности о реальностях свободного предпринимательства; и стратегию Барраклоу, предлагающую пересмотреть роль, которую фирма должна играть в будущем обществе.

В этой главе мы исследуем причины, приведшие фирму к её сегодняшнему положению в обществе, и предлагаем процедуру, на основе которой каждая фирма может сформулировать свою собственную стратегию реагирования. Как и в двух предыдущих главах, мы придём к заключению, что учёт общественных требований делает необходимым нахождение и реализацию дополнительных резервов внутри фирмы.

2.5.1. Введение

До недавних пор подход управляющих к взаимоотношениям фирмы и общества основывался на трёх фундаментальных положениях. Первое, сформированное в США «автомобильным» Вильсоном, бывшим президентом «Дженерал Моторз», гласило: «Что хорошо для „Дженерал Моторз“, то хорошо для страны»; имелось в виду, что фирма является добросовестным и ответственным слугой своих покупателей. Второе положение гласило, что «дело бизнеса – бизнес», или, перефразируя М. Фридмана, «выдвижение к фирме требований заниматься чем-то другим, кроме целенаправленной деятельности по получению прибыли, является в принципе подрывной социальной доктриной». Третий тезис, основанный на теории А. Смита, утверждает, что общество обслуживается лучшим образом, когда стремления к прибыли осуществляются при минимальных возможных ограничениях со стороны общества, – принцип, известный в США как свободное предпринимательство.

До середины текущего столетия этот принцип был принят обществом. Частично это происходило потому, что свобода предпринимательства воспринималась как составная часть демократических свобод, а частично потому, что свободная конкуренция представлялась в качестве оптимального пути достижения быстрого экономического роста.

Однако с первых дней промышленной революции становилось всё очевиднее, что ничем не ограничиваемое поведение фирмы порождает серьёзную социальную несправедливость. В ответ общество ввело серию ограничений: законы о детском труде, минимальной заработной плате, охране труда, антитрестовские законы и т. д. Суммарный эффект этих ограничений был таков, что в середине XX столетия стало сложно определить значение первоначального понятия «свободное предприятие».

В середине столетия нападки на фирмы усилились не только со стороны правительств, но и со стороны потребителей, которые стали требовательными и придирчивыми. Вера в ведущую роль предпринимательства постепенно подрывалась, и фундаментальное значение роли фирмы в обществе всё в большей степени ставилось под сомнение. В настоящее время критики фирмы уже не считают свободное предприятие существенной частью демократии, ставят под сомнение безусловную приверженность экономическому росту и требуют, чтобы поведение фирмы, наносящее социальный и материальный вред, было поставлено под контроль.

Фирмы реагировали по двум направлениям. Во-первых, – это борьба против ужесточения ограничений на предпринимательскую деятельность. Эти ограничения рассматривались как нарушение само собой очевидного принципа свободного предпринимательства. Повсюду с ними велась борьба и оказывалось сопротивление. В связи с тем, что в социальном климате продолжали развиваться враждебные тенденции, утрата общественного доверия к фирме истолковывалась в США как признак забывчивости, утраты обществом понимания того, «как работает свободное предприятие». Фирмы, все вместе и в одиночку, развернули просветительскую и образовательную кампанию через средства массовой информации, кафедры свободного предприятия в школах бизнеса, поощрение преподавания элементов микроэкономики в средних школах и т. д.

На другом фронте предприниматели отвечали на обвинения в загрязнении социальной и природной среды путём принятия программ «социальной ответственности», в которых определялись общественный контроль, основные элементы трудовой жизни, вклад в благосостояние общества, этика ведения дел.

Однако, как показывают приведённые в начале главы высказывания Герстенберга и Барраклоу, налицо все признаки того, что действия фирм по упомянутым двум направлениям не уменьшают ни разочарования общественности, ни давления, которое на них оказывается. Опыт последних 70 лет говорит о следующем.

1. Каковы бы ни были достоинства доктрины свободного предпринимательства, её защита была неэффективна. С начала столетия, а особенно после второй мировой войны, общество распространило контроль практически на все стороны деятельности фирмы. (Ниже этот контроль будет проиллюстрирован более детально.)

2. Обвинение, которое обычно выдвигалось в ходе общественных дискуссий, что любой контроль подрывает эффективность деятельности свободного предприятия, было отклонено.

Фактически деловая фирма в капиталистических странах показала замечательную устойчивость по отношению к расширяющимся ограничениям и продолжала расти и процветать.

3. Однако очевидно, что эта устойчивость не беспредельна. В какой-то момент возрастающий контроль может «слопать спину верблюду», что подтверждается хронической неэффективностью предприятий в Советском Союзе.

4. Оказалось, что прямая защита доктрины свободного предпринимательства непрактична и опасна. Непрактична, так как мало вероятно, что удастся остановить рост давления на фирму. Опасна потому, что если эта тенденция сохранится, фирма, экономическая эффективность которой будет существенно снижена в результате ограничений, может быть «выплеснута вместе с водой», как тот ребёнок из поговорки.

5. Становится всё более очевидным, что ни разъяснение доктрины свободного предпринимательства, ни программы «социальной ответственности» не устраняют основных трудностей в положении фирмы. Это связано с тем, что по обе стороны Атлантики действительной проблемой является роль фирмы в современном обществе.

Если исходить из того, что фирма должна играть более активную роль в определении своего будущего, то нужно отбросить историческую предпосылку, что возникшие проблемы связаны с утратой обществом понимания системы свободного предпринимательства, и проанализировать фундаментальные

причины социальных трудностей. Результаты анализа определяют альтернативные стратегии действий. Цель данной главы заключается в том, чтобы провести такое рассмотрение и предложить метод разработки ответных действий.

2.5.2. Эволюция социальных трудностей

В историческом плане легко понять те чувства обиды и недоумения, которые испытывают предприниматели в условиях современного общественного давления. В течение более чем 100 лет фирма была основным инструментом социального прогресса, приносящим успех. Как и большинство других социальных институтов, она является продуктом эволюционного процесса проб и ошибок. Её не выдумал и не создал кто-то один. Развитие происходило в благоприятной социальной обстановке, основными ценностями которой являлись неприкосновенность частной собственности и свобода личности, а основной целью – экономический прогресс. Фирма получила свой правовой статус на основе теории А. Смита, которая утверждает, что свобода каждого человека действовать в своих экономических интересах обеспечивает благодаря «невидимой силе» максимальный экономический выигрш для всего общества.

В этой благоприятной обстановке фирма появилась как одно из наиболее значительных изобретений человека. В последние годы много внимания привлёк к себе бридерный атомный реактор, который, казалось бы, работает вопреки закону сохранения энергии, так как производит топлива больше, чем потребляет. Но и фирма, это изобретение середины XIX столетия, была аналогичным волшебным бридерным «реактором». Только вместо топлива она создавала богатство.

На рис. 2.5.1 приведена схема этого производящего богатство «реактора». Он имеет ряд впечатляющих черт.

1. Генерирует как товары, так и покупательную способность для их приобретения.
2. Поддерживает расширение социальной инфраструктуры и обеспечивает доход на капитал.
3. Создаёт рабочие места на самой фирме, у её поставщиков, в государственном секторе.
4. Наиболее впечатляющая черта этого бридерного «реактора» заключается в том, что наряду со всем перечисленным выше он генерирует богатство, необходимое для его собственного роста.
5. Другая важная черта, как видно из рис. 2.5.1, заключается в наличии многочисленных сложных взаимосвязей между фирмой и окружающей её средой. Очевидно, что успех фирмы в большой степени зависит от того, кто и как регулирует и контролирует эти связи.

Рис. 2.5.1. Фирма – реактор, производящий богатство

Доктрина «невидимой силы» утверждает, что для оптимальной деятельности регулирование должно быть полностью сосредоточено у руководства фирмы. Советский опыт, как упоминалось выше, показывает, что «законтролированное» предприятие становится неэффективным и убыточным. С другой стороны, капиталистический опыт показывает, что фирмы при минимальном контроле создали больше богатства, чем за всю предшествующую их появлению историю человечества. Однако в то время, как агрегированное национальное богатство продолжало расти, его распределение оставалось неравномерным. Рост сопровождался разрушением экологической, социальной и политической среды, а также частыми колебаниями от процветания к депрессии. Более того, оставленное без контроля свободное предпринимательство оказалось склонным «кусать руку дающую» путём устранения конкуренции, создания монополий и, следовательно, разрушения тех «невидимых сил», на которые ссылались при обосновании конкурентной свободы.

С годами отрицательные побочные последствия свободного предприятия продолжали накапливаться. Они сведены в табл. 2.5.1, в которой содержатся примеры плохого удовлетворения запросов потребителей, ограничения и

устранения конкуренции, нарушения социальных норм, загрязнения природной среды, вмешательства в политику, равнодушия к неотложным нуждам общества. До тех пор пока внимание общества было сосредоточено в первую очередь на проблеме экономического роста, эти негативные побочные явления терпелись во имя прогресса. Только когда они стали очевидны и нетерпимы, общество ограничило свободное предприятие. Однако вскоре после второй мировой войны капиталистические страны достигли такого уровня жизни, при котором экономические потребности влиятельных слоёв населения были удовлетворены. Для значительной части населения обещанные Фр. Рузвельтом в 30-е годы «две курицы в каждой кастрюле и две машины в каждом гараже» стали к 60-м годам реальностью. Возникшее общество изобилия не хотело терпеть издержки свободного предпринимательства, и окружающая обстановка превратилась для фирмы из доброжелательной во враждебную. Внимание переключилось с экономических выгод, приносимых фирмами, на недостатки их деятельности. Фирма из «священной коровы экономического прогресса» превратилась в излюбленный объект контроля и критики. Правительство и общественность объединились, с тем чтобы ограничить негативные побочные явления.

В ходе этого процесса, как отмечал П. Друкер, фирма стала жертвой собственного успеха. Протестуя против первых ограничений, она продолжала расти и процветать, даже когда число ограничений увеличивалось. В результате необходимость защиты свободного предприятия стала вызывать недоверие.

Таблица 2.5.1. Что изменилось? Что пришло в «неисправность»?

В обществе появилась уверенность, что фирма будет продолжать расти и делать деньги под любым наложенным на неё контролем со стороны общества.

В первых двух колонках табл. 2.6.2 приведены основные показатели, по которым контролируется деятельность фирмы. В третьей колонке собраны примеры ограничений со стороны общества, наложенных на фирмы США и Европы. Из таблицы видно, что в настоящее время каждый аспект поведения фирмы (внутреннего и внешнего) является объектом тех или иных ограничений.

В США этапным событием были слушания 60-х годов в конгрессе по вопросам охраны труда в автомобильной промышленности. В ходе слушаний конгресс совершенно определённо высказался против привилегированного положения фирмы в её отношениях с покупателями и взял на себя роль защитника последних. Эти действия были предприняты под влиянием деятельности, развёрнутой Р. Надером. Он заявлял, что вместо того, чтобы удовлетворять запросы потребителя, многие фирмы стремятся формировать его вкусы и влиять на них. Заявление Надера, что фирмы часто обманывают и обсчитывают своих клиентов, подогрело настроение потребителей против фирмы. В результате ещё до последних разоблачений практики подкупов опросы общественного мнения, на которые ссылается Герстенберг, показывали резкое падение общественного доверия и уважения к предпринимательству.

Примеры в табл. 2.5.2 показывают, что регулирование в США было в основном сфокусировано на ограничении и корректировании поведения фирм по отношению к среде их деятельности. Практически не было никаких попыток ограничить право частной собственности на предприятие. Напротив, такие радикалы, как Надер, предлагали возрождение былого влияния акционеров в качестве одного из рецептов исправления поведения управляющих.

В противоположность этому в Западной Европе усилия фокусировались на изменении как системы собственности, так и соотношения внутренних сил в корпорации. Это различие частично объясняется тем, что многие послевоенные европейские правительства, находящиеся под влиянием социалистической идеологии, не признавали и не признают святости частной собственности и свободы индивидуальной инициативы, что ещё без оговорок признаётся в США. С другой стороны, различие связано с тем, что в Европе фирма никогда не была ключевым социальным институтом, как это имело место в США.

В результате в то время, как многие реформы, проведённые в США, направлены на восстановление влияния владельцев акций и сдерживание деятельности руководства корпораций, европейские правительства и тред-

юнионы реформировали систему собственности и соотношение сил внутри фирмы. При этом упор делался на разные стороны проблемы. Например, Великобритания пошла по пути национализации ключевых отраслей промышленности. В ФРГ принятие специального законодательства обеспечило рабочим больше голосов в наблюдательных советах. В Швеции законодательство требует полной консультации с рабочими.

Таблица 2.5.2. Области контроля предпринимательского поведения

Рассматривая в отдельности соответствующие регулирующие акты, приведённые в табл. 2.5.2, можно сделать заключение, что они представляют собой реакцию на конкретные злоупотребления фирм. Однако некоторые наблюдатели отмечают, что эти действия являются проявлением тенденции к пересмотру роли фирмы в постиндустриальном обществе. По мнению этих специалистов, общество, использовав феноменальный успех фирмы в создании изобилия, в настоящее время пытается поставить фирму на службу новым, более сложным целям. Эти цели ещё не совсем ясны. Представляется, что в США существует тенденция развития в направлении модернизации сложившейся капиталистической идеологии при сохранении частной собственности и частной инициативы. Европейские тенденции развития различны, но все находятся под сильным влиянием социалистических доктрин, которые не принимают частную собственность в качестве идеологической основы. Общей чертой предпринимаемых усилий по пересмотру роли фирмы в современном обществе является то, что фирма превращается из чисто экономического в социально-экономический институт.

В целом можно сказать, что приведённое выше рассмотрение предназначения фирмы исходит из того, что общественное поведение по отношению к ней определяется более фундаментальными причинами, чем недопонимание механизма действия и достоинств свободного предприятия. Негативные реакции носят тройственный характер. Во-первых, существует нежелание мириться с отрицательными побочными явлениями деятельности фирм. Во-вторых, исключается безусловный приоритет экономического прогресса. В-третьих, существует или отрицание капитализма как общественной идеологии, или призыв к модернизации капитализма таким образом, чтобы освободить его от недостатков.

Эти три направления в негативных реакциях общества проявляются в различных странах с неодинаковой силой. Соответственно должны корректироваться ответные стратегии со стороны предпринимателей. Учитывая тенденцию движения к современному капитализму, американским предпринимателям целесообразно строить свою «оборону» на основе капиталистической идеологии, но вместо того, чтобы объяснить принципы свободного предпринимательства, необходимо сосредоточить усилия на определении современного позитивного значения капитализма. В Европе, где капитализм не является принятой всеми доктриной, фирма должна вести переговоры о целях своего будущего развития в ходе политического процесса, в который вовлечены партии, относящиеся в основном отрицательно к свободному предприятию и частной собственности.

В развивающихся странах, где перспектива экономического роста, обеспечиваемого свободным предприятием, на первый взгляд, кажется привлекательной, частная фирма должна конкурировать с альтернативными моделями экономического роста, предложенными социализмом. Кроме того, достижения частной собственности и конкуренции должны быть достаточно убедительными, чтобы противостоять национальной спеси и желанию добиться экономической исключительности.

2.5.3. Альтернативные сценарии

Определение корпоративных действий в ответ на социальные требования должно проводиться, как и во всех случаях планирования, с учётом развития событий в будущем. Ниже представлены четыре возможных сценария будущего фирмы:

- I. Общество вернётся к прежнему пониманию роли и места фирмы;
- II. Общество нанесёт частному предпринимательству большой урон;

III. Фирма превратится в социально-экономический институт;

IV. Фирма будет заменена новой организацией.

Сценарий I построен исходя из того, что отрицательное влияние чрезмерного регулирования предпринимательской деятельности будет становиться всё очевиднее. В связи с этим общество остановит и повернёт вспять современную тенденцию к расширению регулирования до того, как будет нанесён серьёзный ущерб эффективности. Сторонники этого сценария могут найти подтверждение его жизненности в недавних отменах регулирования в области автотранспорта и грузовых перевозок в США, насаждении климата конкуренции во Франции Р. Барром, избрании М. Тэтчер на пост премьер-министра в Великобритании.

В сценарии II принимается, что если современные тенденции сохранятся, то послабления в контроле не наступят до тех пор, пока не будет слишком поздно, т. е. до того, как излишние ограничения нанесут существенный урон эффективности частного сектора. Когда это случится, то свобода предпринимательства будет восстановлена, но процесс восстановления окажется болезненным и длительным. Пример фирм во многих странах Западной Европы, которые теряют свои конкурентные позиции в результате слишком больших социальных накладных расходов, иллюстрирует, как может развиваться этот сценарий. Другим примером служит растущее давление на фирму в области поддержания занятости, что лишает её важного контроля над затратами на рабочую силу.

По сценарию III принято, что большинство существующих ограничений не снято и вводятся новые элементы контроля. Однако на определённом этапе экономическая эффективность уравнивает социальные требования. Фирма не будет выступать как разрушительная сила, а превратится в чуткого слугу рынка, оставаясь в основном экономическим институтом обществ. Этот сценарий соответствует теории неокapитализма таких авторов, как Дж. Гэлбрейт. Неизбежным результатом развития в этом направлении явится большой объём планирования со стороны правительства.

Согласно сценарию III текущие тенденции рассматриваются как часть необратимого процесса изменения положения фирмы в богатом постиндустриальном обществе. Стремление к получению прибыли будет дополнено неэкономическими целями, такими, как поддержание занятости, удовлетворённость работой, участие в процессе принятия решений непрофессионалов-управляющих, направление товаров и услуг в постоянно убыточные отрасли экономики, поддержание благосостояния местных общин. Этот сценарий предусматривает трансформацию фирмы из чисто экономического в социально-экономический институт. Закрепление новых ценностей внутри фирмы может сократить необходимость планирования и контроля со стороны центрального правительства. Таким образом, появится «невидимая сила» нового рода. Сторонники этого сценария могут найти подтверждение его возможности в развитии общественного контроля и программах «социальной ответственности», уже проводимых многими ведущими фирмами.

Наиболее радикальный сценарий IV базируется на историческом опыте. По нему принимается, что переход от индустриальной к постиндустриальной эре аналогичен предшествовавшим наиболее радикальным трансформациям общества – таким, как падение римской империи, промышленная революция, американская революция и пр. В ходе переворотов организации, которые обслуживали потребности предшествующей эпохи, исчезли, а новые «родились из пепла», чтобы занять их место. По этому сценарию организация, которая возникнет вместо фирмы, будет иметь с ней мало общего.

Из четырёх сценариев оптимистический сценарий I и апокалипсический сценарий IV требуют минимальных ответных управленческих действий. Долгосрочная защита свободного предприятия лучшим образом подходит как для того, чтобы поторопить хорошие новости, так и для задержки краха.

Сценарий II требует упорной защиты свободного предприятия ответственными управляющими.

Сценарий III представляет управляющим возможность принципиального выбора: 1) принять совет М. Фридмана и сосредоточиться на том, что «бизнес есть бизнес» и предоставить другим возможность заниматься

определением роли фирмы в обществе; 2) принять совет Дж. Барраклоу и присоединиться к правительству и общественности в поисках будущей основы существования фирмы.

Большинство управляющих предпочитает первую роль, в пользу которой говорит опасность потери конкурентоспособности в результате ненужного занятия социально-политическими вопросами, а также незнакомство предпринимателей с политическими процессами.

В пользу участия в определении будущего говорит тот факт, что в настоящее время поведение фирмы контролируется людьми, которые мало разбираются во внутренних тенденциях в работе фирмы, слабо представляют её сильные и слабые стороны, уязвимые места. Отказываясь присоединиться к работе по определению будущего фирмы, управляющие увеличивают вероятность того, что её экономической и социальной эффективности будет нанесён серьёзный урон.

Подробное исследование вероятности соответствующих сценариев выходит за рамки данной главы. Тем не менее важно подчеркнуть тот факт, что выбор ориентации ответных действий на один или более сценариев является одним из ключевых стратегических решений руководства фирмы. Такой выбор может оказать столь же сильное влияние на будущее процветание и выживание фирмы, как выбор будущих рынков и технологий.

В случае выбора «по Барраклоу» перед фирмой стоит проблема сформулировать равноценную альтернативу размытой в настоящее время доктрине свободного предпринимательства. Процедура разработки новой доктрины значительно отличается от используемой для принятия предпринимательских решений. Последующие главы данной книги посвящены разработке необходимой процедуры.

2.5.4. Элементы стратегии отношений с обществом

С того момента, когда руководство фирмы отходит от ориентации исключительно на получение прибыли и от бескомпромиссного отрицания всех ограничений, становится неясно, что должно быть основными целями предприятия и каковы правила игры (ограничения и права), при которых эти цели могут быть достигнуты наилучшим образом. Неясно также, каким должен быть процесс, посредством которого фирма могла бы узаконить свои основные цели и права.

Необходимо признать, что руководство фирмы имеет ограниченное влияние на окончательный выбор целей и правил игры. Они определяются политическим процессом, в ходе которого представители различных идеологий ведут переговоры, торгуются и используют другие доступные средства оказания влияния, с тем, чтобы добиться преобладания своих взглядов. Анализ корпоративной стратегии отношений с обществом должен охватывать три основных направления: анализ целей, ограничений и внешнего силового поля, в котором действует фирма.

Эти направления могут быть объединены для того, чтобы определить предпочтительные цели и правила игры (назовём эту комбинацию предпочтительной основой деятельности фирмы), а также для определения вероятных правил и целей, которые будут возможным результатом политического процесса, после того, как фирма исчерпает все возможности добиться принятия своих взглядов.

В ходе переговоров, включающих взаимные уступки, нецелесообразно открывать свои предпочтительные позиции, если не имеется достаточно сил, чтобы добиться успеха. Поэтому фирма нуждается в разработке стратегии переговоров, предусматривающей варианты проявления намерений, характер предпринимаемых действий, их время и возможных союзников).

2.5.5. Анализ предпочтений фирмы

В табл. 2.5.3 показан подход к выбору предпочтительных целей. Фирма является общественным институтом, следовательно, эти цели должны отражать ожидания той клиентуры, которой она призвана служить. В левой части

таблицы показаны те элементы общества, на которые поведение фирмы оказывает непосредственное влияние. Во второй колонке представлены основные возможные результаты деятельности фирмы, в которых заинтересованы различные группы общества.

Необходимо отметить две вещи. Во-первых, общество уже не столь занято вопросом экономического роста, как в прошлом. В настоящее время имеются другие потребности, которые зачастую входят в противоречие с экономическим ростом. Во-вторых, хотя управляющие представлены в таблице вместе с владельцами, заинтересованными в получении прибыли и росте собственности, опыт показал, что они часто имеют другие ценности (власть, азарт игры, безопасность, признание), которые входят в противоречие с погоней за прибылью. Известно, что в некоторых наиболее экстремальных случаях сильные управляющие просто «играли» со слиянием компаний, придавая очень мало значения прибыльности.

По этой причине в таблице представлена «предпринимательская» модель фирмы, в которой профессиональный интерес управления наряду с ростом заработка и расширением производства признаётся как важнейший побудительный фактор. Предпринимательская модель является моделью «свободного предприятия» по Фридману. Следует заметить, что она ни в коей мере не связана с удовлетворением запросов потребителей (предполагается, что «невидимая сила» позаботится об их нуждах).

Таблица 2.5.3 Модели деятельности фирмы

В следующей колонке представлена модель «бережливого капитализма», отвечающая в первую очередь требованиям общества о сохранении окружающей среды и во вторую – интересам кредиторов и потребителей.

В третьей – «филантропическая» модель, примеры которой часто встречаются в США, когда часть полученной предпринимательскими методами прибыли используется на благо местной общины.

Первые три модели действительно прослеживаются в поведении предпринимателей. Четвёртая, «популистская», модель отражает типичную долгосрочную стратегию американских профсоюзов, ориентирующуюся на максимизацию одобрения со стороны лиц наёмного труда, но также, исходя из практических соображений, придающую большое значение росту зарплаток.

«Социалистическая» модель, представленная в предпоследней колонке, отражает устремления правительств, руководствующихся социалистической идеологией. Зачастую основной упор делается на общее благосостояние общества, а индивидуальное благосостояние работников наёмного труда занимает второе место.

Последняя колонка оставлена свободной для определения предпочтительных целей, которым будет служить фирма. Ввиду того, что управляющие сами являются членами общества, внешнее социальное воздействие направлено на то, чтобы фирма удовлетворяла каждого. И действительно, в заявлениях по вопросам общественных отношений некоторые фирмы провозглашают, что они намерены в одинаковой степени быть внимательными к требованиям всех социальных групп. Делаются ли такие заявления с чистой совестью или нет – не является предметом рассмотрения в данном исследовании. Однако с практической точки зрения следует признать, что соответствующие группы требований находятся в противоречии друг с другом и не могут быть удовлетворены все в одинаковой степени. Примером может служить конфликт между прибыльностью и поддержанием занятости, что в настоящее время является важнейшей проблемой в Европе. Следовательно, выбор целей следует ограничить теми требованиями, которые, по мнению руководства, фирма должна удовлетворять и в наилучшей степени подготовлена это делать.

Кроме того, необходимо установить приоритет определённых целей. Выполнение неэкономических задач в конечном счёте зависит от платёжеспособности фирмы. Какие бы неэкономические цели не были бы добавлены в список, если фирма не добьётся адекватной прибыли, её выживание будет подвергаться опасности и ни одна из других целей не сможет быть достигнута.

Рис. 2.5.2. Ступени приоритетности (приоритеты фирмы с точки зрения её социальной ответственности)

Это ключевое значение получения прибыли чётко осознаётся руководством фирмы, но часто упускается из виду теми, кто находится вне её. Поэтому есть основание предложить, чтобы приоритет целей определялся в зависимости от уровня прибыльности фирмы. На рис. 2.5.2 приведён пример того, как приоритет может быть изменён в зависимости от этого уровня.

2.5.6. Воздействие ограничений

При защите свободного предприятия предполагается, что все ограничения на деятельность управляющих одинаково вредны и должны быть отвергнуты. Однако опыт показал, что одни ограничения вызывают меньше возражений, чем другие, а некоторые фактически повышают прибыльность фирмы (Например, когда есть угроза иностранной конкуренции, то фирмы обращаются за поддержкой к правительству).

Однако из-за полного отрицания необходимости всяких ограничений сегодня мало известно о различном воздействии отдельных ограничений на деятельность фирмы. В этой области крайне необходимо проведение исследований. Тем временем руководство фирм должно делать свои собственные оценки.

Один из подходов заключается в группировке целей, выбранных с помощью анализа интересов различных социальных групп, по трём категориям:

- 1) прибыльность/рост фирмы;
- 2) цели, связанные с запросами рынка;
- 3) цели в социальной, неэкономической области.

На рис.2.5.3 показано, как на достижение соответствующих групп целей будут по-разному влиять определённые ограничения.

Рис. 2.5.3. Влияние контроля и стимулирования на результаты деятельности фирмы (по трём критериям)

Три кривых без претензий на точность и универсальность показывают, что контроль может иметь противоположный эффект для достижения целей различных групп. Например, в то время как существующие в США требования к содержанию вредных примесей в выхлопных газах, уровню шума, безопасности автомобилей оказывают отрицательное воздействие на прибыльность, они могут вносить значительный вклад в решение задачи сохранения природной среды.

Таблица 2.5.4 Оценка важности ограничений

* Альтернативные позиции:

- 1) защита всеми средствами;
- 2) использование для переговоров;
- 3) защите не подлежат;
- 4) желателен контроль.

Таблица 2.5.3 Анализ «поля сил»

Поэтому для каждой фирмы важно оценить действительное или потенциальное влияние различных ограничений на её деятельность и занять определённую позицию по отношению к ним. Простая форма для оценки воздействия контроля на конкретную фирму представлена в виде табл. 2.5.4.

2.5.7. Анализ «поля сил»

Успех фирмы в проведении предпочтительной стратегии в области законодательства определяется в процессе политических переговоров с другими группами общества, которые заинтересованы и имеют силу для того, чтобы навязать фирме ограничения её деятельности. Поэтому необходимо оценить цели, которые влиятельные общественные группы и институты, вероятно, выдвинут в процессе переговоров. Процедура такой оценки представлена в форме табл. 2.5.5, где рассматриваются характеристики деятельности фирмы, предпочтительные с точки зрения каждой группы, а затем определяется вероятное давление по тем или иным направлениям. Целесообразно оценить относительную потенциальную силу каждой группы без учёта агрессивности, с которой эта сила будет использоваться. Например, в США держатели акций обладают огромной потенциальной силой, но их

готовность использовать её всегда была очень низкой. Такие группы с большой потенциальной силой, но низкой агрессивностью являются привлекательными партнёрами при создании коалиций.

Для политического процесса типично возникновение коалиций групп во всех случаях, когда могут быть выявлены общие цели. В табл. 2.5.6 показаны взаимная поддержка и оппозиция различных групп. Отметки по диагонали соответствуют степени агрессивности соответствующих групп, проявляемой при защите своих интересов. Как отмечалось ранее, имеются значительные различия между ситуацией в Европе и Америке. Отметки в таблице соответствуют американской практике. В любом случае они носят иллюстративный характер, и каждая фирма должна будет оценить своё собственное политическое положение. После этого, как показано в правой части таблицы, могут быть определены вероятные коалиции «за» и «против» целей отдельных групп.

2.5.8. Анализ утверждённой стратегии

На рис. 2.5.4 показано, каким путём три предыдущих этапа – анализ ожидаемых результатов деятельности фирмы, анализ правил игры и анализ «поля сил» – могут быть объединены в утверждённую стратегию фирмы, согласованную по интересам.

Рис. 2.5.4. Анализ стратегии, согласованной по интересам (утверждённой стратегии)

Анализ «поля сил» даёт возможность составить один или более сценариев, которые будут описывать, каким путём в действительности возможна эволюция роли фирмы. Выбранные цели вместе с предпочтительными правилами игры определяют предпочтительную, с точки зрения управляющих, роль, которую должна играть фирма.

Вероятность того, что возможная и предпочтительная роли фирмы будут различаться, высока. Это обусловлено влиянием различных социально-политических групп и институтов, которые имеют свои взгляды на роль фирмы в будущем. Задача управления – повлиять на развитие событий в таком направлении, чтобы действительная роль фирмы как можно полнее совпала с желаемой.

Для достижения этой цели фирма должна следовать искусно проводимой стратегии переговоров с представителями групп, имеющих противоположные интересы, используя наиболее эффективные средства влияния, на основе взаимных уступок.

Таким образом, можно представить утверждённую стратегию с помощью трёх компонентов:

- 1) предпочтительных условий деятельности;
- 2) прогнозов возможных условий деятельности;
- 3) стратегии переговоров, направленной на сужение разрыва между возможными и предпочтительными условиями.

2.5.8. Анализ утверждённой стратегии

На рис. 2.5.4 показано, каким путём три предыдущих этапа – анализ ожидаемых результатов деятельности фирмы, анализ правил игры и анализ «поля сил» – могут быть объединены в утверждённую стратегию фирмы, согласованную по интересам.

Анализ «поля сил» даёт возможность составить один или более сценариев, которые будут описывать, каким путём в действительности возможна эволюция роли фирмы. Выбранные цели вместе с предпочтительными правилами игры определяют предпочтительную, с точки зрения управляющих, роль, которую должна играть фирма.

Вероятность того, что возможная и предпочтительная роли фирмы будут различаться, высока. Это обусловлено влиянием различных социально-политических групп и институтов, которые имеют свои взгляды на роль фирмы в будущем. Задача управления – повлиять на развитие событий в таком

направлении, чтобы действительная роль фирмы как можно полнее совпала с желаемой.

Для достижения этой цели фирма должна следовать искусно проводимой стратегии переговоров с представителями групп, имеющих противоположные интересы, используя наиболее эффективные средства влияния, на основе взаимных уступок.

Таким образом, можно представить утверждённую стратегию с помощью трёх компонентов:

- 1) предпочтительных условий деятельности;
- 2) прогнозов возможных условий деятельности;
- 3) стратегии переговоров, направленной на сужение разрыва между возможными и предпочтительными условиями.

2.5.10. Необходимость новых качеств управления

Долгий опыт укрепил управляющих в вере, что, с одной стороны, «дело бизнеса – бизнес» и, с другой стороны, что идеология свободного предприятия превалирует над всеми другими социальными теориями. Знания и умения управляющих руководить направлялись на получение прибыли, а их влияние – на обеспечение внутреннего согласия в рамках всеми признаваемой идеологии или на разъяснение общественности преимуществ свободного предприятия.

Информационная система, которая в настоящее время обслуживает управляющих, предоставляет им данные об экономических тенденциях, технологии, конкуренции, предпочтениях потребителей и деятельности по обеспечению прибыльности. Эта система не имеет возможности для учёта различных теорий, концепций предпринимательства, стратегий, а также политических процессов, с помощью которых эти стратегии проводятся в жизнь. Существующая информационная система не отражает также социально-политические тенденции, которые оказывают влияние на фирму. Некоторые фирмы, осознавшие эти недостатки, в последнее время стали использовать систему управления проблемой (см. гл. 5.3) для того, чтобы приобрести способность реагировать на социальные проблемы. Другие фирмы, например «Шелл», разработали социально-политические сценарии (гл. 5.2), а такие, как американская «Дженерал Электрик», – методику оценки политического риска для инвестиций за рубежом.

Однако опыт показывает (см. гл. 5.2), что управляющие, получающие социально-политическую информацию, не имеют желания признавать её важность и не способны эффективно использовать.

Таким образом, если фирма собирается решать свои проблемы в обществе, то ей необходимо развивать соответствующие возможности и способность действовать в социальной сфере. Это включает следующее.

1. Идеологическую переориентацию. Управляющие должны понимать другие идеологии, отличающиеся от доктрины свободного предприятия, признавать их законность и быть готовыми перейти от традиционной догматической веры в то, что теория свободного предпринимательства – единственно правильная, к более открытой позиции, признающей правомерность других идеологий.

2. Необходимость расширенной системы информации и её передачи, которая охватывает не только коммерческую, но и социально-политическую сферы, использует «язык» других социальных групп и институтов общества, «переводит на их язык» предпринимательскую деятельность. Такая система должна быть открытой для внешней среды, активно взаимодействуя с группами и институтами вне и внутри фирмы.

3. Понимание политических процессов и мастерство политического поведения. Управляющие должны понимать различия между согласованными, базирующимися на единой идеологии процессами принятия решений внутри фирмы и процессами принятия решений, в которых представлены различные идеологии и ни одна из сторон не имеет решающей власти. Они должны приобрести опыт и умение в области подготовки политических решений, деятельности лобби, создания коалиций, ведения переговоров и использования пропаганды.

4. Инфраструктуру для политических действий . Фирмам необходимо установить систему отношений и создать структуры, в рамках которых предпринимаются политические действия; им следует определить своё место в политике точно так же, как на заре промышленной эпохи они нашли своё место на рынке.

5. Систему стимулов и вознаграждений , которая должна быть изменена так, чтобы поощрять эффективную и своевременную реакцию на социальные проблемы и возможности.

6. Необходимость изменений в системах и структурах фирмы, которые обеспечат компетентное решение социальных проблем.

Приведённые выше положения говорят о том, что если фирма на ранней стадии не уделяет внимания развитию своих возможностей для действий в социальной области, то её реакция на общественные проблемы будет неэффективной и непродуктивной (Дальнейшему рассмотрению организационных возможностей посвящены гл. 3.3 и 3.4)

2.5.11. Выводы

Социальные затруднения фирмы миновали ту стадию, когда их можно было устранить на основе стратегии, с одной стороны, сопротивления попыткам ограничить свободу предпринимательства и, с другой стороны, просвещения общественности относительно деятельности свободного предприятия.

Социальные затруднения носят комплексный и многогранный характер и требуют соответственно комплексной, многогранной и активной стратегии действий, если частнокапиталистический строй намерен продолжать играть эффективную роль и в будущем обществе. Руководство фирмы должно подходить к своим общественным проблемам в той же предусмотрительной, методичной и продуманной манере, в которой рассматриваются коммерческие вопросы.

Важным вкладом в конструктивную утверждённую стратегию является осознание социальных и экономических потерь и выгод, которые приносят различные виды и механизмы контроля за деятельностью фирмы со стороны общества.

Решение социальных проблем во многом отличается от занятия бизнесом. Чтобы осознать это, требуется признать наличие многих отличных друг от друга восприятия действительности, точек зрения и идеологий, которые проявляются в отношениях с фирмой различных влиятельных общественных групп. В практическом плане фирме необходимы управляющие, которых в настоящее время не так много, способные провести тонкий и непредвзятый анализ политической ситуации и умеющие использовать реальность власти. Кроме того, руководству компании следует взять на себя роль конструктивного лидерства в определении места фирмы в будущем обществе.

2.6. Стратегические аспекты интернационализации

Большинство концепций и инструментов стратегического анализа, разработанные в предыдущих главах, применимы к рассмотрению проблемы, диверсификации деятельности фирмы при её выходе на широкую международную арену. Однако имеется ряд дополнительных переменных, которые должны приниматься во внимание при формулировании международной стратегии фирмы. Они рассматриваются в этой главе.

2.6.1. Отличительные характеристики интернационализации

Основное внимание управления, когда фирма действует в стабильных домашних условиях, фокусируется на конкурентных и технологических факторах, которые определяют её успех на рынке.

Когда такая фирма выходит на зарубежный рынок, её руководство ожидает, что придётся столкнуться с новыми конкурентами, новой динамикой конкуренции. Однако успех на новых рынках, помимо конкурентных параметров, может в равной степени определяться рядом факторов, которые остаются на заднем плане (и воспринимаются как само собой разумеющиеся)

до тех пор, пока фирма ограничивает свою деятельность национальным рынком.

Одну группу составляют экономические факторы. Зарубежные условия могут отличаться от национальных уровнем экономического развития соответствующих стран, объёмом рынка для товаров фирмы, степенью насыщения рынка и т. д.

Другую группу составляют факторы, связанные с национальной культурой и укладом жизни. Зарубежные стратегические зоны хозяйствования могут отличаться вкусами потребителей, формами осуществления покупок, распределением бюджета потребителей, их умением пользоваться технологически сложными товарами и т. д.

В третью группу входят политические факторы. Идеология правительства другой страны может отличаться от национальной. Вследствие этого изменяется отношение к бизнесу, а также права, правила и ограничения, в условиях которых фирма должна действовать.

Комбинация экономических, культурных и политических различий может быть столь же важна на новом рынке, как и условия конкуренции. Убедительным примером является история проникновения фирм развитых стран на рынок «третьего мира». С одной стороны, огромный потенциальный спрос в этих странах реализовывался медленно из-за низких темпов роста их экономики. С другой стороны, доступ к существующему спросу и обеспечение прибыльности зачастую были ограничены правительствами этих стран, или приверженными марксистской идеологии, или действующими как военные диктатуры.

(Итак, когда фирма начинает бизнес, сопряжённый с риском, за рубежом, то она должна получать гораздо больше информации, чем ей требуется для коммерческих решений внутри своей страны.)

Осложняющим фактором выступает то, что фирмы, которые не изучают и не анализируют обстановку в своей стране с целью выявления экономических, культурных и социально-политических тенденций, не ценят такую информацию и не обладают опытом её получения.

Напомним (гл. 2.3, 2.4 и 2.5), что, когда среда деятельности в стране становится изменчивой, фирмы вынуждены развивать способность следить за обстановкой. Поэтому фирмы, которые прошли через экономико-политико-технологические изменения у себя в стране, лучше подготовлены к интернационализации своей деятельности, чем фирмы, условия деятельности которых длительное время были стабильными.

Отсюда вытекает, что стремящиеся к интернационализации фирмы, деятельность которых протекает в относительно спокойных домашних условиях, нуждаются в развитии новых способностей отслеживания и анализа обстановки.

Проблема усугубляется тем, что большая часть важнейшей информации о зарубежной обстановке может носить неколичественный характер или даже быть недоступной для восприятия иностранцами. Такую информацию в состоянии усвоить только коренной житель или лицо, прожившее в стране достаточно долго для того, чтобы приобрести ощущение критически важных, но тонких факторов успеха. Немцы называют эту способность «осязанием кончиками пальцев». В дальнейшем такие важные, но невыразимые словами или неподдающиеся количественным оценкам восприятия будут упоминаться как «неясно выраженная информация» о зарубежных СЗХ.

Перечисленные обстоятельства имеют ряд стратегических последствий.

1. Как правило, проникновение за рубеж обходится дороже и занимает больше времени, чем сопоставимая с этим диверсификация внутри страны. Далее, цели, которые могут быть достигнуты путём проникновения на зарубежный рынок, ограничены характером открывающихся возможностей. Например, переход от развитого к развивающемуся циклу спроса в другой стране увеличивает будущие доходы, но не повышает текущую прибыльность фирмы. Напротив, это снижает прибыльность, так как на этапе возникновения спроса обычно требуется больше краткосрочных инвестиций.

Поэтому важно определить цели и задачи, которые должны быть решены в результате интернационализации, и убедиться в том, что этот путь является

предпочтительным или единственным. Эта проблема рассмотрена в 2.6.2 и 2.6.3.

2. Различия между коммерческими и прочими факторами успеха, важность неявно выраженной информации, различия в системе налогов, ограничения доходов и валютные барьеры, –юридические требования, которые должны соблюдаться в стране, – все эти обстоятельства могут заставить фирму выйти за рамки роли экспортёра и стать членом местного предпринимательского сообщества. В 2.6.4 описывается схема процесса интернационализации.

3. Вполне вероятно, что ассортимент продукции и стратегии маркетинга, которые были успешными на внутреннем рынке, могут быть недостаточно оптимальными или даже неудачными на внешних рынках. Поэтому необходимо определить позицию по отношению к двум крайностям: использованию идентичных стратегий во всех СЗХ и разработке специальных стратегий для каждой СЗХ. Эта проблема рассматривается в 2.6.5 и 2.6.6.

4. Когда фирма переходит в разряд транснациональных и стремится сбалансировать преимущества, вытекающие из глобальной разработки и производства продукции, с недостатками, обусловленными трудностями учёта условий местных рынков, то становится невозможным возложить общие права и ответственность по выработке стратегии на одно организационное подразделение или одного руководителя. В транснациональной фирме становится необходимой разработка процесса, с помощью которого цели региональных управляющих, управляющих производственными линиями и подразделениями могут быть согласованы. Эта проблема разбирается в 2.6.7.

5. Высокие затраты на получение стратегической информации о зарубежных СЗХ должны приниматься в расчёт при проведении оценок прибыльности и формулировании стратегии интернационализации деятельности фирмы. Когда представляется возможность, затраты на изучение нового национального рынка должны быть компенсированы проникновением в несколько СЗХ, что требует соответствующей стратегии присутствия в стране. Фирмы убедились на опыте, что разумно втягиваться в интернационализацию постепенно: сначала проводить не требующие больших затрат операции и накапливать опыт, прежде чем предпринимать последующие шаги. Это означает, что первоначальное проникновение должно состоять в проведении стратегической разведки и в меньшей степени, чем обычно, ориентироваться на быстрое получение прибылей в новой стране. Эта проблема рассмотрена в 2.6.8.

6. В заключение надо отметить, что качества руководителя, необходимые для проведения эффективной интернационализации, отличаются от тех, которые требуются для ведения бизнеса только внутри страны. Коротко это рассматривается в 2.6.9. Детальный анализ требований к руководителям будет сделан в гл. 3.3 и 3.4.

2.6.2. Цели интернационализации

Интернационализация, как и диверсификация в национальных рамках, ставит вопрос о целях фирмы: тех аспектах деятельности, которые фирма стремится улучшить за счёт этих процессов. В обоих случаях важно уяснить цели и быть уверенным. Что стратегические критерии, использованные для выявления и оценки альтернатив, приведут фирму в СЗХ, где она сможет достичь намеченных целей. При отсутствии целей и критериев фирмы часто действуют по принципу «Хорошо там, где нас нет»–подход, который поддерживается незнанием зарубежной обстановки. Такое поведение часто приводит к неожиданным результатам: затраты на интернационализацию значительно превосходят планировавшиеся, а результаты деятельности не обеспечивают необходимую норму прибыли.

За счёт диверсификации/интернационализации обычно достигаются следующие цели:

1. Рост масштаба/размера фирмы:
 - а) поддержать рост и избежать стагнации, вызванной насыщением традиционных СЗХ фирмы;
 - б) ускорить начавшийся в прошлом и ещё продолжающийся рост;

в) увеличить масштаб/размеры фирмы путём распространения деятельности на СЗХ с аналогичными перспективами роста.

Волна проникновения американских фирм на европейские рынки после второй мировой войны была вызвана целями а) и б). Многие американские фирмы переживали трудности с поддержанием долговременных темпов роста, другие – достигли уровня насыщения рынка (см. гл. 1.1). Европейские рынки, казалось, представляют собой «предохранительный клапан». Это было действительно так, потому что Европа только ещё вступала в потребительскую экономику, которая в США сформировалась в 30-е годы.

В настоящее время наблюдается движение в обратном направлении. Многие европейские фирмы видят в США условия для своего роста. Например, европейские фирмы, специализирующиеся на розничной торговле, приобрели в США сеть предприятий розничной торговли потребительскими товарами. Только цель в) может быть достигнута за счёт такого движения: обычно европейские фирмы покупают предприятия, отличающиеся большим совершенством и зрелостью, чем аналогичные предприятия розничной торговли в Европе. Вместо того чтобы покупать с целью повышения потенциала роста, они стремятся просто к увеличению объёма своих операций.

2. Повышение прибыльности:

а) повысить прибыльность в долгосрочном плане путём внедрения в СЗХ, находящиеся на ранних стадиях развития;

б) повысить краткосрочную прибыльность путём внедрения в СЗХ, которые прибыльны в настоящее время;

в) повысить/поддержать краткосрочную прибыльность за счёт зарубежных СЗХ, обеспечивающих экономию по сравнению с национальными СЗХ.

Примером стремления к достижению первой цели служит приобретение многими ведущими европейскими фармацевтическими компаниями мелких американских фирм, специализирующихся в геномной инженерии. Наглядным примером достижения второй цели является японская интервенция на прибыльном рынке компьютеров. Третью цель в настоящее время преследуют на рынке автомобилей, всё более приобретающем характер мирового, те фирмы, национальный рынок которых уже недостаточен для того, чтобы обеспечить им конкурентоспособность.

3. Сбалансированность стратегического набора фирмы:

а) обеспечить непрерывную прибыльность/рост фирмы в краткосрочном и долгосрочном плане путём улучшения сочетаемости жизненных циклов спроса/технологии. Это более масштабная цель, чем предыдущие. Она обычно трансформируется в одну или несколько описанных выше целей;

б) обеспечить фирме неувязимость в будущем в условиях технологического-экономического-социально-политической цикличности, структурных сдвигов и неожиданных событий. Последняя цель заставляет фирму не ограничивать свою деятельность одной технологией или одной страной. Это выдвигалось как причина экспансии в Соединённые Штаты французских фирм, которые стремятся уменьшить социально-политико-экономическую неопределённость, возникающую в их деятельности в собственной стране.

Рассмотрение приведённого выше перечня целей показывает, что большинство из них может быть достигнуто и путём диверсификации в национальных рамках, и путём интернационализации. Фактически только последняя цель может быть достигнута лишь в ходе интернационализации.

Поэтому, оценивая перспективы интернационализации, фирме целесообразно провести сопоставление возможностей интернационализации и диверсификации, так как каждая имеет свои достоинства и недостатки. Диверсификация в национальных рамках связана с преимуществами деятельности в знакомой социально-политико-культурно-экономической среде, но влечёт за собой риск и затраты на освоение новых областей деятельности. Интернационализация связана с преимуществами расширения деятельности в знакомой сфере и недостатками и риском деятельности в зарубежной обстановке.

2.6.3. Цели и стратегические критерии

В табл. 2.6.1 перечислены так называемые стратегические критерии, которые используются фирмой для выявления и отбора зарубежных СЗХ.

Таблица 2.6.1 Стратегические критерии

Рис. 2.6.1. Продление жизненного цикла спроса

Рассмотрение этого перечня показывает, что большинство критериев применимо и к национальным, и к зарубежным условиям. Тем не менее три критерия относятся только к интернационализации и заслуживают пояснения:

- 1) продление жизненного цикла спроса на продукцию фирмы;
- 2) продление полезной жизни технологии фирмы;
- 3) приобретение ресурсов.

На рис. 2.6.1 показано, как обычно развивается спрос на национальном (внутреннем) рынке. Для него типичны следующие стадии (см гл. 2.2)

- 1) технологически и конкурентно изменчивое (турбулентное) зарождение спроса (E);
- 2) ускоряющийся рост, в ходе которого производственные мощности недостаточны для удовлетворения спроса (G 1);
- 3) замедляющийся рост, который сопровождается острой конкуренцией (G 2),
- 4) зрелость, когда спрос достигает насыщения (M);
- 5) сокращение в тех редких случаях, когда первоначальный спрос (например, на мужские шляпы) падает или пропадает (D)

На стадиях E и G 1 возможности фирмы обычно поглощаются внутренним рынком. Однако на стадии C 2 , когда ужесточается конкуренция и замедляется рост, дополнительные расходы, связанные с проникновением в страну, где спрос ещё находится в стадиях E или G 1 , могут быть более чем компенсированы привлекательными возможностями роста и получения прибыли. К моменту, когда внутренний спрос достигает стадий M и D, накапливается сильное давление в пользу перемещения деятельности фирмы в страны, где жизненный цикл спроса проходит более ранние стадии.

Так, фирма, предусматривающая и проводящая свою интернационализацию в соответствии со стадиями развития спроса, может существенно продлить жизненный цикл своего продукта.

В отраслях, где изменение спроса связано с заменой технологии (см. гл. 2.4.), что например, иллюстрирует цепочка «электронные лампы – полупроводники – чипы – микрочипы», полезная жизнь технологии может быть продлена аналогичным образом путём её передачи в страны с более низким уровнем технологического развития. Этот процесс представлен на рис.2.6.2. Возможно, наиболее впечатляющим историческим примером является продажа Г. Фордом I советскому правительству технологии автомобиля модели «А», когда она устарела для американских рынков.

Рис. 2.6.2. Продление жизненного цикла технологии

Однако опыт развивающихся стран показывает, что преждевременная передача технологии странам, которые не подготовлены к её использованию, может привести к катастрофическим результатам.

Использование интернационализации для освоения новых ресурсов широко освещалось и не требует особых комментариев. Например, в последние 40 лет была популярна стратегия перемещения производства в районы с дешёвой рабочей силой или размещения перерабатывающих предприятий вблизи источников природного сырья. Однако фирмы усвоили из опыта, что преимущества низкой стоимости рабочей силы не сохраняются постоянно.

Следует предвидеть рост стоимости рабочей силы по мере экономического развития страны, что сделает местное производство непривлекательным. Фирмы также уяснили, что тенденции к национализации или настойчивое стремление местного правительства к совместному владению предприятиями может сделать инвестиции в местную добывающую и обрабатывающую промышленность очень рискованными и неэффективными.

Возвращаясь к табл. 2.6.1, отметим различия связей стратегических критериев с целями. В таблице отмечены четыре случая:

Квадрат 1. Наиболее ограниченной является стратегия интернационализации в СЗХ, которые имеют аналогичный рост. Это не меняет роста, прибыльности или баланса видов деятельности фирмы.

Квадрат 2. Критериями, которые уменьшают уязвимость фирмы, являются проникновение в неподверженную циклическим колебаниям СЗХ, в политико-социально-технологическую обстановку, которая отличается от национальной, или же надёжное обеспечение ресурсами.

Квадрат 3. Краткосрочная прибыльность фирмы повышается за счёт СЗХ, которые расширяют её глобальные рыночные позиции, вызывают мультипликационный эффект, обеспечивают выигрыш за счёт масштабов производства или другие сопоставимые преимущества.

Квадрат 4. Освоение СЗХ с более высокими темпами роста и более развитой технологией, продление жизненного цикла спроса и технологии являются наиболее привлекательными стратегическими мотивами интернационализации, так как оказывают большое влияние на достижение целей.

2.6.4. Этапы интернационализации

В левой графе табл. 2.6.2 приведены типичные этапы интернационализации от экспорта к международной и транснациональной фирме. Колонка 2 показывает виды деятельности в зарубежных странах, которые возникают по мере перехода фирмы от экспорта к транснациональному этапу интернационализации.

Как показывает таблица, превращение в международную корпорацию осуществляется как процесс децентрализации, в ходе которого виды деятельности всё в большей степени распределяются по странам, в которых фирма ведёт операции.

Наоборот, этап развития в направлении транснациональной корпорации включает принятие на себя штаб-квартирой фирмы новых важных стратегических функций. Однако в хорошо организованной транснациональной фирме это не означает рецентрализации, в процессе которой уменьшаются права управляющих в странах и управляющих линией продукта. Это скорее расширение общекорпоративной перспективы и налаживание новых отношений между филиалами компании. В дополнение к сохранению сферы их собственных полномочий и ответственности управляющие более низких звеньев обязаны вносить вклад в формирование глобальной стратегии фирмы.

Первым шагом в направлении транснационализации, как видно из таблицы, является оптимизация производственных линий, видов технологии, систем производства и сбыта фирмы (см. 2.6.5).

Вторым шагом является глобальное стратегическое планирование, при котором с глобальных позиций оптимизируется совокупность СЗХ.

Развитие по этапам, показанным в табл. 2.6.2., являлось типичным в прошлом. Таблица отражает постепенный процесс накопления опыта, который был характерен для многих фирм под влиянием рассмотренных в 2.6.1 факторов. Однако такая схема не означает, что все фирмы проходят или должны проходить через соответствующие этапы. Из этого не следует также, что ставшая международной фирма неотвратимо должна перейти к транснациональному статусу.

Интересно отметить, что многие очень крупные американские фирмы ещё не переросли в своём развитии международную стадию. Одна из причин этого заключается в том, что американский рынок был достаточно динамичен и велик, чтобы обеспечить фирмам достижение большинства их целей в национальных рамках.

Другая причина заключается в том, что переход от международного к транснациональному статусу требует коренной организационной перестройки.

1. Необходим переход от того, что Г. Перлмуттер назвал этноцентрическим принципом, при котором национальная культура доминирует в фирме, к полицентрическому подходу. При этом пропадает различие между иностранцами и иностранной культурой, с одной стороны, и национальной культурой и коренными жителями страны базирования фирмы – с другой. Фирма в этом случае воспитывает наднациональные кадры управляющих и подлинно транснациональную культуру. Американские управляющие, привыкшие действовать на огромном и едином с точки зрения культуры внутреннем

рынке, часто проявляли «культурную слепоту», когда переходили на зарубежные рынки.

2. Транснациональная стадия требует также перехода к матричной организационной форме (см. гл. 4.3), при которой не работает тщательно культивируемая и длительное время бывшая эффективной американская концепция единства полномочий и ответственности (см. 2.6.6).

В противоположность этому ограниченность размеров внутреннего рынка, привычка действовать в совершенно непохожей культурной обстановке, меньшая приверженность принципу единства полномочий и ответственности позволили крупнейшим европейским фирмам стать транснациональными.

Частично прохождение через этапы интернационализации обусловлено развитием среды фирмы. В колонке 3 табл. 2.6.2 приведены условия, которые делают каждый шаг необходимым. Для достижения успеха. Перечень, в частности, показывает, что фирма может оставаться преуспевающим экспортёром только до тех пор, пока нет барьеров для ввоза товаров, местные товары не имеют специфики и условия местного рынка аналогичны существующим на внутреннем национальном рынке фирмы. Однако фирма вынуждена организовать местное производство, когда появляются барьеры для импорта или особую важность приобретают местные преимущества низкого уровня затрат.

Таблица 2.6.2 Этапы интернационализации

* Номер в скобках соответствует обозначениям критериев в табл. 2.6.1.

В общем, фирма вынуждена идти дальше статуса экспортёра в любом случае, когда рынок отличается от национального, имеются высокие барьеры для импорта, а выгоды массового производства и мультипликационный эффект носят глобальный характер.

Для конкретной фирмы необходимая степень интернационализации может быть быстро определена на основе выбора в колонке 3 табл. 2.6.2 той строки, которая наиболее точно соответствует условиям, существующим в определённой стране.

Используя колонку 3, можно сделать выбор, который обеспечит фирме успех. Реальный выбор степени интернационализации определяется стратегическими критериями, принятыми фирмой. В колонке 4 табл. 2.6.2 приведены критерии, которые удовлетворяются на каждом уровне деятельности.

Для конкретной фирмы степень интернационализации, в наибольшей степени отвечающая сформулированным целям, может быть определена следующим образом:

1) формируются цели интернационализации фирмы на основе их широкого перечня, приведённого в 2.6.3;

2) при использовании табл. 2.6.1 устанавливаются стратегические критерии;

3) на основе данных колонки 4 табл. 2.6.2 определяется степень интернационализации, которая в наибольшей мере удовлетворяет выбранным критериям.

Последняя колонка табл. 2.6.2 показывает, как меняется ответственность, возлагаемая на управляющих в странах.

Из таблицы видно, что на первых ступенях интернационализации на управляющего в стране возлагается ответственность за решение задач, обеспечивающих и затрагивающих отдельные функции. Он начинает приобретать статус руководителя-дженералиста, когда на него возлагается задача оптимизации прибыльности определённого продукта, т. е. вверенной ему предметно-специализированной линии. Управляющий в стране достигает полного статуса руководителя-дженералиста, когда, с одной стороны, он оптимизирует прибыльность в рамках порученной ему миссии и, с другой стороны, участвует в формулировании глобальной стратегии фирмы. (Как и в штаб-квартире корпорации, переход от функционального к общему управлению непросто для управляющих, имеющих опыт лишь функциональной деятельности.)

Достижение транснационального статуса создаёт аномалию:

местный управляющий становится полностью ответственным за деятельность фирмы на рынках своей страны, в то время как штаб-квартира корпорации всё в большей степени занимается глобальной оптимизацией системы:

продукция/технология/производство/сбыт/финансирование. Это ставит две проблемы.

1. Как согласовать между собой глобальную выгоду массового производства, которая стала возможной благодаря оптимизации на корпоративном уровне, и способность реагировать на потребности местного рынка, что требует разработки рыночной и продуктовой стратегии в соответствии с местными условиями. Этой проблеме будет уделено внимание в следующем параграфе.

2. Как распределить полномочия и ответственность, когда подразделения на корпоративном уровне (такие, как линии развития продукта) и управляющие в странах совершенно законно имеют конфликтующие друг с другом взгляды на корпоративную стратегию. Эта проблема рассмотрена в 2.6.6.

2.6.5. Глобальный синергизм в сравнении со способностью реагировать на местные условия

По мере того как фирма движется в направлении транснациональной ступени развития, наиболее важным вопросом становится достижение компромисса между глобальными стратегиями, которые ориентированы на использование преимуществ синергизма, экономии на НИОКР и масштабах производства, и стратегиями, сформулированными в соответствии с местными рынками отдельных стран, которые со своей стороны обеспечивают оптимальную способность реагировать на местные условия и возможности.

Эти стратегии могут находиться в следующем диапазоне.

1. Стандартные глобальные стратегии, которые в равной мере применимы ко всем СЗХ. Они могут быть оптимальны в отраслях, производящих однородную продукцию, такую, как уголь, химикалии и т. п.

2. Стратегии с «косметической» корректировкой, в соответствии с которыми стандартные стратегии продукции и маркетинга модифицируются на месте за счёт изменения упаковки, специальной рекламы и т. п.

3. Специально разработанные стратегии для больших СЗХ и стандартные стратегии для малых СЗХ. Это – смешанный вариант, часто встречающийся в транснациональных корпорациях, действующих в области производства потребительских товаров. Он используется, когда рынок в стране достигает размера, при котором оправданы затраты на развитие продукта и маркетинга. Такой вариант стратегии навязывается фирмам в странах, где местное правительство настаивает на том, чтобы иностранные фирмы создавали в стране автономные и полноценные предприятия.

4. Заменяемость (модульный принцип). Фирма разрабатывает свои стратегии по принципу строительных блоков, что позволяет собирать блоки в соответствии с особыми местными условиями. Эта привлекательная стратегия трудна в реализации, о чём свидетельствует объём средств, которые «Дженерал Моторз» сейчас вкладывает в производство с целью реализации своей концепции «мирового автомобиля» (конкурентоспособного на любых рынках в мире.–Прим. науч. ред.).

5. Специальные стратегии для каждой СЗХ играют прямо противоположную роль по сравнению с глобальными стандартами. Это – вариант транснационального конгломерата, который не занимается увязкой деятельности аналогичных отделений, оперирующих в различных странах.

В табл. 2.6.3 показаны некоторые важнейшие переменные, которые определяют выбор стратегии маркетинга для транснациональной фирмы. Первая строка свидетельствует о том, что высокий уровень уникальной информации в данной СЗХ вынуждает фирму разрабатывать специальную стратегию для этой СЗХ. К этому же ведёт и интенсивная конкуренция (вторая строка), а также другие факторы: множество различных стратегий конкуренции в СЗХ (высокая дифференциация рыночных стратегий), частые изменения в стратегиях (частый сдвиг факторов успеха), интенсивное давление со стороны покупателей и дискриминация продукции.

Внизу таблицы предусмотрено помещение дополнительных ключевых факторов, которые могут быть важны в конкретной СЗХ. Как отмечалось ранее, набор ключевых факторов должен составляться для каждой СЗХ, а затем, используя

ниже описанный процесс, следует выбирать, в какой степени стратегия должна быть диверсифицирована в целом.

Таблица 2.6.3. Варианты стратегии маркетинга

В табл. 2.6.4 дан аналогичный подход к стратегии продукт/технология. В табл. 2.6.3 и 2.6.4 отражена важность нечётко выраженных знаний, но другие переменные в табл. 2.6.4 связаны с экономическими преимуществами и недостатками глобальных стандартов на товары по сравнению с отличающимися друг от друга товарами для каждой СЗХ.

Сопоставление табл. 2.6.3 и 2.6.4 показывает, что фирма должна разрабатывать специальные стратегии для СЗХ, ориентированных на использование новых технологий или отличающихся конкурентной изменчивостью. Однако если соответствие местным условиям может быть достигнуто только за счёт дополнительных инвестиций, которые не обоснованы с точки зрения потенциальной прибыльности, то для фирмы может оказаться более выгодным вообще не осваивать данную СЗХ, чем пытаться внедрить стандартные товары, которые не отвечают местным требованиям.

Таблица 2.6.4. Варианты стратегии продукт/технология

В дополнение к разработке новых видов продукции и развитию маркетинга стратегической проблемой в транснациональной фирме выступает размещение производства. Имеются следующие основные альтернативы:

1. Производство в каждой стране, ориентированное на удовлетворение местных потребностей.
2. Глобальная сеть, когда центры производства созданы в определённых странах. Эти центры отвечают за производство для группы стран.
3. Централизованное производство, при котором единственный центр (необязательно в стране, где расположена штаб-квартира фирмы) обеспечивает мировые потребности.

В табл. 2.6.5 приведены некоторые ключевые факторы, которые определяют выбор соответствующей системы размещения производства. Когда экономия за счёт массового производства велика, а транспортировка и условия распределения продукции в мире не имеют важного значения, лучшим местом для размещения централизованного производства является страна с низкими производственными затратами.

Тем не менее, как показал опыт электронной промышленности страны с низкими затратами не остаются наиболее экономичными производителями навсегда. В долгосрочном плане разработка системы размещения производства должна предусматривать изменения в затратах и доступных ресурсах. По этой причине глобальная сеть, которая позволяет распределить риск и предусмотреть географические изменения, во многих случаях представляется предпочтительной. Особенно, если принимаются во внимание законодательные и экономические барьеры. Говоря языком кибернетики, глобальная сеть даёт требуемое вероятностное решение комплексной и динамичной проблемы.

Таблица 2.6.5. Варианты размещения производства

2.6.6. Выбор стратегии

Концептуально выбор стратегий маркетинга, продукции и производства должен проводиться на основе анализа рентабельности. Предпочтительной является стратегия, которая даёт наибольший общий доход на инвестиции за весь период жизни продукции (или физического существования инвестиций). Однако на практике соответствующие переменные (включая те, что приведены в табл. 2.6.3, 2.6.4 и 2.6.5) зачастую с трудом поддаются количественному выражению, их взаимосвязь плохо выяснена, а оценка неопределённостей и риска затруднительна.

В такой ситуации техника графического анализа, использовавшаяся в предыдущих главах, может дать дополнительный или даже альтернативный подход для выбора различных вариантов маркетинговых и продукто-технологических стратегий, а также систем производства и распределения. Для математически мыслящих читателей ясно, что графический анализ предполагает линейную невзвешенную зависимость доходов на инвестиции от переменных. В случае необходимости легко могут быть внесены уточнения

путём придания относительного приоритета переменным в левой части соответствующих таблиц.

Для определения вариантов необходимо следовать следующей процедуре:

1. Определить для каждой СЗХ оптимальные характеристики стратегии путём построения соответствующих графиков на основе табл. 2.6.3 и 2.6.4
2. Определить стратегическую важность каждой СЗХ для фирмы. Это включает оценку её будущего значения для достижения стратегических целей фирмы, в особенности для прибыльности, роста и стратегической неуязвимости. (Оценка может быть количественной или сделана путём соотносительного ранжирования СЗХ Подробнее см. гл. 2.3.)
3. Выявить крупные СЗХ, для которых крайне желательна выработка специальных стратегий
4. Оценить, будет ли (и когда) прибыль в этих СЗХ достаточно велика, чтобы оправдать разработку для них специальных стратегий. По достижении этой ступени ответственность за разработку стратегии и необходимые ресурсы должна быть передана управляющим отдельными СЗХ.
5. Использовать табл. 2.6.5 аналогичным образом, с тем чтобы определить, должна ли ответственность по самообеспечению в области производства и распределения также быть увязана с этими СЗХ.
6. Для оставшихся малых СЗХ выбрать общую продуктивно-технологическую стратегию для каждой группы однородной продукции фирмы. Определить также общие элементы стратегии маркетинга, которые будут введены для малых СЗХ.
7. Установить общие элементы стратегий для больших и малых СЗХ. Это будет корпоративная стратегия, на которую должна ориентироваться разработка продукции и стратегия маркетинга.
8. Разработать оптимальную глобальную сеть производства и распределения путём балансирования затрат и выгод за счёт масштабов производства, транспортировки, наличия ресурсов, местного технологического уровня развития, различий в валютах и препятствий по их переводу из одной в другую.

2.6.7. Распределение полномочий и ответственности

В экспортирующей корпорации стандартные, разработанные для национального рынка товары предлагаются. На всех рынках. При этом нет стратегий маркетинга, различных для каждой страны.

В международной фирме управляющие отделениями в странах должны формулировать собственную стратегию маркетинга для набора товаров, определённых им корпорацией, или получают право разрабатывать и развивать такой набор товаров для своей страны.

Как рассмотрено в предыдущем параграфе, в транснациональной фирме стратегия базируется на трёхстороннем компромиссе между спросом на местных рынках, мультипликационным эффектом НИОКР в мировом масштабе и глобально оптимизированной системой производства и сбыта.

Процесс выработки стратегии, оптимальной в глобальном масштабе, затрудняется из-за сложившегося разделения стратегических полномочий и ответственности между управляющими в странах, управляющими продукцией (технологией) и управляющими глобальной производственной системой. Если каждому управляющему разрешить оптимизировать стратегии по тем направлениям, за которые он отвечает, то глобальный баланс будет искажён в пользу сферы его ответственности.

В прошлом большинство достижений предпринимательских фирм (особенно в США) связывалось с реализацией принципа единства полномочий и ответственности. В соответствии с этим принципом деятельность фирмы будет оптимальной, когда определённым управляющим на ключевых постах предоставляются все полномочия по принятию и исполнению решений в порученной им области деятельности. Они же полностью отвечают за результаты этой деятельности.

Без того, чтобы возложить на управляющего в каждой стране всю ответственность за доходы и убытки (упомянутый выше случай транснационального конгломерата), этот принцип невозможно сохранить в

транснациональной фирме. Как следствие, большинство таких фирм развивало трёхмерные матричные структуры, в которых по крайней мере три ведущих управляющих (а обычно – ещё больше) должны участвовать в формулировании стратегии для каждой СЗХ в каждой стране и для корпорации в целом.

В то же время хотя в транснациональной матричной структуре принцип единства полномочий и ответственности более не применяется, обычно в качестве его замены формально не принят другой принцип. Полагают, что стратегическая координация возникает за счёт неформального взаимодействия, основанного на взаимной доброй воле и разделяемой всеми общей ответственности за глобальный успех фирмы.

Опытные транснациональные корпорации (такие, как «Шелл», «Юнилевер», «Нестл», «ИБМ») стремились обеспечить добрую волю и преданность фирме в целом за счёт большего внимания к подготовке управляющих, которые обладают единой корпоративной культурой. В результате появился легко узнаваемый управляющий «Шелл» или управляющий «ИБМ», который похож на своих коллег и отличается от управляющих других фирм.

В ч. 5 будет показано, что развитие единой корпоративной культуры является медленным процессом. Когда стратегические изменения носят эволюционный характер и происходят достаточно постепенно, чтобы можно было осуществить культурную адаптацию, то выход из описанного выше трёхстороннего конфликта интересов за счёт общей культуры и подготовки является эффективным.

Однако когда стратегические изменения становятся такими решительными и быстрыми, что культурная адаптация не может угнаться за окружающими изменениями, то неформальное взаимодействие, как показывает опыт, перестаёт работать и процесс формулирования стратегии становится трудным и политически несбалансированным. Эти трудности могут быть уменьшены за счёт стратегического планирования, которое разрабатывает новые, всеми разделяемые цели и ориентиры для принятия решений (см. гл. 1.2 и 2.3).

Рис. 2.6.3. «Треугольник ролей» при распределённых полномочиях и ответственности

Другим очень перспективным подходом является формализация принятия стратегических решений путём введения нового принципа распределённых полномочий и ответственности.

Этот принцип основывается на «треугольнике ролей», показанном на рис. 2.6.3

Управляющий в роли 1:

- отвечает за выполнение порученных ему стратегических решений;
- отвечает за вовлечение управляющих, исполняющих роль 2, в процесс подготовки решений;
- имеет полномочия принимать окончательное решение, когда процесс его подготовки с участием управляющих в роли 2 не приводит к единому мнению;
- отвечает за получение от управляющего в роли 3 утверждения решения.

Управляющий в роли 2:

- отвечает за участие в процессе выработки решений;
- обязан выражать своё несогласие управляющему в роли 3, если окончательное решение для него неприемлемо;
- имеет право просить управляющего в роли 3 освободить его от обязанностей, которые, как он полагает, не сможет исполнить из-за решения, принятого управляющим в роли 1.

Управляющий в роли 3:

- имеет право отвергать решения управляющих в роли 1;
- отвечает за изменение сферы ответственности управляющего в роли 2 в случае обращения последнего с такой просьбой.

Например, управляющий группой продукции отвечает за реализацию продуктово-технологической стратегии. В связи с тем что решения по стратегии продукции будут касаться управляющего глобальным производством и нескольких управляющих в странах, управляющий группой продукции должен вовлечь их в формулирование стратегии. Если не будет достигнуто единое мнение, то управляющий группой продукции принимает окончательное решение

и получает утверждение со стороны своего шефа (вице-президента компании по НИОКР).

Управляющий производством и заинтересованные управляющие в странах отвечают за то, чтобы довести своё несогласие до президента (или своих соответствующих вышестоящих начальников, докладывающих президенту). Они также обязаны просить об освобождении от определённых обязанностей, которые, по их мнению, не смогут эффективно выполнять из-за решения, принятого управляющим группой продукции.

Президент (вместе с соответствующими вице-президентами, которым докладывают нижестоящие управляющие) имеет право отвергнуть или изменить решение, принятое управляющим группой продукции. Он также отвечает за пересмотр сферы ответственности управляющих в странах и управляющего производством.

Как видно из вышеизложенного, концепция распределённых полномочий и ответственности поощряет согласование и консультации, а также создаёт условия для устранения неизбежных конфликтов и разногласий.

Согласно концепции распределённых полномочий и ответственности ведущие управляющие будут играть неодинаковую роль в подготовке и принятии решений в зависимости от уровня и типа разрабатываемой стратегии. Это показано в табл. 2.6.6.

Таблица 2.6.9. Примеры распределённых полномочий и ответственности
Например, управляющий продуктовым отделением будет играть роль 1 при решении вопросов стратегии продукции и роль 2 при формулировании стратегии маркетинга и производства.

Табл. 2.6.6 показывает также, что при решении вопросов корпоративной стратегии руководство фирмы должно играть роль 1, Совет компании (употребляя слово в американском смысле) – роль 2, а акционеры – роль 3. На практике в большинстве случаев руководство корпорации утверждает свою собственную стратегию. Отсутствие контроля и баланса, предусматриваемого принципом распределённых полномочий и ответственности, является одним из объяснений растущего числа близоруких просчётов корпоративного руководства крупных фирм.

2.6.8. Процесс постепенной интернационализации

Для многих фирм, как указывалось в 2.6.4, процесс интернационализации проходил путём перехода от экспорта через постепенное налаживание местного маркетинга, производства и НИОКР к глобальному развитию самой фирмы. Объяснение постепенности такого перехода заключается в высокой стоимости стратегической информации. Стоимость необходимой для интернационализации информации, как отмечалось в 2.6.1, значительно выше, чем стоимость национальной информации. Некоторая часть жизненно важных знаний о зарубежной обстановке может быть получена только на основе непосредственного опыта.

Когда стратегия интернационализации приводит фирму в страны, которые значительно отличаются от страны её принадлежности, то постепенное втягивание становится желательным по двум дополнительным причинам:

1. Действуя, фирма приобретает знания. Вместо инвестиций в дорогостоящие исследования рынка фирма вкладывает средства в пробное освоение СЗХ и на основе практического опыта приобретает знания о важнейших факторах, обеспечивающих успех.

2. Постепенное освоение данной страны позволяет фирме контролировать риск путём регулирования степени вовлечения в интернационализацию.

На рис. 2.6.4 показаны этапы, которые можно выделить при планируемой постепенной интернационализации.

1. Первый этап заключается в формулировании глобальной стратегии интернационализации и состоит из двух частей:

- а) определяется сбалансированная стратегия освоения и использования СЗХ, во-первых, путём приведения целей фирмы (см. рис. 2.6.1) в соответствие со стратегическими критериями и, во-вторых, путём выделения географических районов и конкретных СЗХ, которые удовлетворяют этим

критериям. Такая стратегия устанавливает некоторые стратегические зоны хозяйствования, которые фирма предполагает освоить (или покинуть), а также определяет широкие географические регионы и характеристики тех СЗХ, в которые фирма намерена проникнуть;

Рис. 2.6.4. Постепенная интернационализация фирмы

б) глобальная стратегия также включает перечень вариантов стратегий в области продукции и технологии, маркетинга, производства, реализации (п. 2.6.5).

2. Второй этап связан с выявлением СЗХ, которые соответствуют глобальной стратегии.

3. Привлекательность каждой выявленной СЗХ анализируется с точки зрения соответствия глобальной стратегии, возможностей фирмы, затрат на освоение, интенсивности конкуренции, перспектив роста и прибыльности.

4. Процедура такого анализа была описана в гл. 2.2 и 2.3. Она приведёт к двойному решению:

а) осваивать (покинуть) СЗХ;

б) какой конкретной стратегии конкуренции следовать. 5. В некоторых случаях информация, необходимая для детального анализа привлекательной СЗХ, может быть неоправданно дорогой или даже отсутствовать. Тем не менее, если такая СЗХ кажется очень привлекательной, фирма может решиться на недорогое пробное проникновение, с тем чтобы разведать обстановку. Этот шаг показан в левой части рис. 2.6.10. Например, фирма может найти агентов по реализации её продукции или заключить соглашение о продажах с местной фирмой. Пробное проникновение, как показано на рис. 2.6.4, развивается по одному из трёх вариантов:

а) быстрый уход, так как СЗХ не может быть сделана прибыльной;

б) уход после того, как временные возможности исчерпаны;

в) переход к постоянному присутствию, если долгосрочный потенциал с точки зрения прибыльности окажется привлекательным.

6. Пробное проникновение должно быть сбалансировано и проведено как мероприятие по стратегическому изучению. Это значит, что в то время, как фирма пытается организовать продажи в СЗХ, основной упор делается не на получение прибыли, а на оценку, насколько потенциально прибыльным является пробное проникновение в краткосрочном и долгосрочном плане.

7. Может оказаться, что, хотя в СЗХ и нет долгосрочных перспектив, достаточно высокая прибыль может быть получена в ближайшее время. В этом случае следует продолжать продажи в СЗХ до тех пор, пока существует потенциал, но свести к минимуму вовлечение ресурсов. Например, фирма не должна строить местные производственные предприятия или делать другие капитальные вложения.

8. Возвращаясь к этапу 4, отметим, что если достаточная информация может быть получена с приемлемыми затратами и подтвердит привлекательность СЗХ, то может быть осуществлено проникновение с целью постоянного присутствия. Тем не менее целесообразно действовать поэтапно, используя на каждом этапе стратегическое изучение с большой смелостью не только в вопросах подтверждения или отмены прежних решений, но и модификации глобальной стратегии интернационализации.

2.6.9. Управленческий потенциал для проведения интернационализации

На ранних стадиях интернационализации фирма может заключить соглашения по сбыту своей продукции или приобрести сбытовые фирмы в других странах. В то время как продажи за рубежом могут достичь высокого уровня, компетентность управления меняется мало – зарубежными продажами, как правило, занимается отдел экспорта, сотрудники которого организуют и поддерживают экспортные отделения и имеют дело с поступающими от них заказами.

Обычно, если объём экспорта и доходы продолжают расти удовлетворительными темпами, то общая ответственность возлагается на отдел экспорта, в то время как руководство корпорации концентрирует своё внимание на других вопросах.

В результате может возникнуть парадоксальная ситуация, когда значительная доля продаж и доходов фирмы приходится на зарубежные страны, социально-экономико-политико-технологические особенности которых плохо осознаются корпоративным руководством.

Если интернационализация таких фирм развивается за пределы экспорта к различным формам местного присутствия и в конце концов к транснациональному статусу, то для управления становится чрезвычайно важным осознание того, что для транснационального предпринимательства требуется ряд потенциальных способностей и возможностей, которыми экспортирующая фирма не обладает. В ряду характеристик высокого уровня интернационализации необходимо назвать следующие.

1. Организационная культура нацелена на изменения, является гибкой, с минимумом обязательств по отношению к образу действий в прошлом, готовой к восприятию новых возможностей и приветствующей их. В этническом смысле слова эта культура восприимчива к иностранным ценностям, взглядам и манере вести дела.

2. Управляющие, которым поручается интернационализация фирмы, умеют идти на предпринимательский риск, способны выявлять ключевые факторы успеха в незнакомых ситуациях, работать в условиях неопределённости. Они имеют опыт в делах, связанных с культурно-социально-политическими факторами, которые воздействуют на получение прибыли в зарубежных странах.

3. Информационная система фирмы глобальна по своему охвату, восприимчива к новым явлениям, способна фиксировать важные международные различия. Эта система в основном опирается на местные знания, восприятия и суждения управляющих, которые находятся на местах, в различных странах. Она содержит не только экономико-конкурентные, но также и социально-политико-культурные данные, не только количественную, но и основанную на суждениях качественную информацию.

4. Стратегическое планирование децентрализовано, с тем чтобы позволить управляющим в странах не только формулировать и воплощать в жизнь собственную стратегию, но и вносить своё особое понимание в глобальную стратегию. Формулирование стратегии включает анализ политического риска и культурных различий.

5. Структура является гибкой, легко адаптируется к различным географическим условиям и областям предпринимательства.

6. Роли управляющих определены в соответствии с принципом распределённых полномочий и ответственности.

7. Создана многофакторная система стимулов и поощрений.

Одни из них связаны с эффективным получением прибыли, другие – с изобретательностью и готовностью идти на предпринимательский риск. Система проявляет терпимость к неудачам, которые являются результатом смелого риска.

8. Потенциал общего руководства является гибким и способен к самообновлению в ответ на изменяющиеся зарубежные условия.

Из вышеизложенного видно, что потенциал транснационального управления имеет много общего с потенциалом, необходимым социально ответственной фирме (см 2.5.9).

2.6.10. Выводы

В главе были рассмотрены следующие отличительные черты интернационализации

1. Затраты и риск, связанные с интернационализацией, выше, чем при диверсификации внутри страны. Поэтому было показано, что фирма должна ясно представлять стратегические направления действий и цели, а также прийти к уверенности, что интернационализация является лучшим путём их достижения.

2. Процесс интернационализации обычно проходит путём постепенного втягивания в местное предпринимательство. В главе описаны преимущества и императивы различных форм присутствия в зарубежных странах.

3. Основной причиной постепенности интернационализации является высокая стоимость информации и отсутствие знаний о ведении дел в незнакомых странах. Описана поэтапная процедура, с помощью которой фирма может постепенно провести интернационализацию.

4. Когда фирма достигает транснационального статуса, она начинает оптимизировать свою глобальную стратегию путём регулирования противоречий между глобальными масштабами экономики и способностью реагировать на местные условия. Предложены процедуры для определения предпочтительного уровня разнообразия глобальных стратегий продукции/технологии, маркетинга и производства/сбыта.

5. В транснациональной корпорации чрезвычайно трудно применить принцип единства полномочий и ответственности. Предложен заменяющий его принцип распределённых полномочий и ответственности.

6. Часто основным препятствием к успешной интернационализации выступает отсутствие необходимых качеств управления. Этот недостаток затухает тем, что фирма, в которой на экспорт приходится большая доля продаж, считает себя уже интернационализированной. Определены качества, которыми должно обладать управление для успешной интернационализации.

Часть 3

Приведение потенциала фирмы в соответствие с изменчивостью её среды

3.1. Первоначальная концепция стратегического управления

Эта глава основывается на исследовании, которое явилось одной из первых попыток разработать концепцию стратегического управления. В нём доказывалось, что различные типы стратегического поведения требуют существенно различающихся организационных структур, и в случае, если два типа поведения пытаются сочетать в одной фирме, то структуры вступают в конфликт.

3.1.1. Два стиля организационного поведения

Организации, обслуживающие потребности общества, такие, как фирма, демонстрируют разнообразие поведенческих стилей. Для рассмотрения выбрано два типичных противоположных стиля: приростный, (инкременталистский) и предпринимательский. Приростное поведение проявляется у большинства фирм и фактически у всех бесприбыльных целевых организаций, таких, как больницы, церкви, университеты.

Как показывает само название, приростный образ действий направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в её отношениях с окружением. Изменения не приветствуются, они ограничиваются, ассимилируются или минимизируются.

В виду того, что социальные изменения неизбежны, организациям не удаётся исключить их полностью. При приростном стиле реакция на изменения происходит постфактум: действие предпринимается, когда необходимость изменений стала явной и настоятельной. Решения направлены на минимизацию изменений в сложившемся положении. Поиск альтернатив ведётся последовательно, и принимается первое удовлетворительное решение.

Приростное поведение демонстрируют как коммерческие, так и бесприбыльные организации. Тем не менее, имеется значительное различие между коммерческой фирмой и другими организациями, обслуживающими потребности общества. Большинство фирм, действующих в приростном стиле, в то же время стремятся к эффективности своей деятельности. Меньшинство, которое прекращает погоню за эффективностью, в долгосрочном плане не выживает. С другой стороны, некоммерческие организации имеют тенденцию к

бюрократизации. Вместо того, чтобы стремиться к эффективности, они склонны разрабатывать свод правил и процедур «как ведётся дело». В то время как на фирме инкрементализм применяется для обеспечения эффективного использования ресурсов, в других организациях он направлен на сохранение определённого статус-кво.

3.1.2. Предпринимательское поведение

Второй тип поведения является предпринимательским. Он влечёт за собой совершенно другое отношение к изменениям: вместо того, чтобы подавлять и минимизировать изменения, предпринимательская организация стремится к ним. Вместо реакции на возникшую проблему предвосхищаются будущие возможности и опасности; вместо частных решений ведётся глобальный поиск альтернативных путей действий; вместо одной генерируются многочисленные альтернативы; вместо удовлетворительности процесс принятия решений направлен на выбор лучшей из имеющихся альтернатив. Вместо того, чтобы стремиться к сохранению прошлого, предпринимательская организация выступает за непрерывное изменение достигнутого состояния.

Предпринимательское поведение встречается гораздо реже, чем природное. В бесприбыльных организациях оно обычно имеет место, когда организация только создана и ранний период её развития посвящён определению задач и созданию административной структуры. После начального периода организация постепенно переходит к природному образу действий. Предпринимательское поведение в такой организации не встречается, кроме как в условиях острого кризиса, вызванного глубокой эрозией её социального значения.

Тот факт, что в течение 170 лет промышленной истории рождения и смерти частных фирм случались гораздо чаще, чем предприятий в общественном секторе (с единственным исключением периодов двух мировых войн, когда наблюдалась противоположная картина), является одной из причин, почему предпринимательское поведение обычно приписывается частной фирме.

Другая причина заключается в том, что возникновение кризиса, который угрожает существованию организации, если она придерживается природного образа действий, гораздо чаще встречается на фирме. Это может быть увязано с тем фактом, что фирма в наибольшей степени среди целевых организаций зависит от поддержания своей постоянной способности приносить прибыль. Бесприбыльные организации не подлежат непосредственному рыночному испытанию: средства, которые затрачиваются на их операции, не связаны прямо с постоянной полезностью продукции и услуг.

Среди фирм частота возникновения проблемы выживания определяется периодом жизненного цикла используемой технологии и спроса на их продукцию (см. гл. 2.2). По продолжительности он может варьировать от менее чем несколько месяцев (для фирмы «Новинок») до 50 (вакуумные лампы), 100 (производители паровых локомотивов) и 1000 лет (спрос на каменный уголь).

Тем не менее, по рассмотренным в ч. 1 и 2 причинам в последние 70 лет средняя продолжительность жизни продуктов, рынков и целых отраслей постоянно и значительно сокращалась. Возникавшие как следствие частые угрозы существованию всё в большей степени заставляли некоторые фирмы обращаться к постоянной предпринимательской манере ведения дел.

Третья причина, почему предпринимательское поведение чаще встречается в частном секторе, заключается в том, что некоторые фирмы (например, «ИБМ», «Литтон», «Дюпон», «ИТТ», «Техстрон», «Ксерокс» и многие так называемые конгломераты) постоянно ведут предпринимательский поиск возможностей для роста за счёт изменений.

Однако если проанализировать всё многообразие современных фирм, то окажется, что проявления предпринимательского поведения имеют место на относительно меньшинстве фирм. Когда эта меньшая доля складывается с общим числом бесприбыльных организаций, то становится очевидным доминирующее положение природного образа действий.

Возможно, что по этой причине предпринимательскому поведению уделялось мало внимания теоретиками, занимающимися вопросами организации. Это также

является причиной того, что некоторые исследователи организации доказывали наличие только приростного образа действий, а также необходимость для всех организаций сознательного и преднамеренного следования ему. В то время как в течение последних 20 лет исследователи организации фокусировали своё внимание на приростном образе действий, всё большее число фирм было вынуждено обратиться к предпринимательскому подходу, с тем чтобы обеспечить успех и выживание. В результате появился большой объём генерированной деловыми кругами литературы, которая рекомендует предпринимательский образ действий не только как возможный, но и как предпочтительный путь развития в быстро изменяющихся условиях деятельности.

3.1.3. Различия в организационном облике

В табл. 3.1.1 показаны различия в организационном облике, соответствующие приростному и Предпринимательскому поведению.

Таблица 3.1.1. Сравнение характеристик организации

Сопоставление организационных характеристик показывает, что приростная организация будет неэффективной в осуществлении предпринимательского образа действия, и наоборот.

Переход от одного профиля к другому связан с далеко идущими изменениями, требует много времени, дорогостоящ, психологически труден для людей и часто требует перераспределения власти.

Попытка соединить оба типа поведения в рамках одной организации ведёт к конфликтам и напряжению. Естественным поэтому является вопрос: какой из двух типов является наиболее подходящим для конкретной организации? В литературе по предпринимательству современное толкование стратегического планирования, которое является системным подходом к предпринимательскому поведению, имеет тенденцию представлять приростный метод действия как консервативный, застойный, а предпринимательский как агрессивный, ориентированный на рост. С другой стороны, как уже упоминалось, некоторые теоретики в области организации доказывают, что приростный метод действий является органичным и естественным для сложной организации и что в изменчивой обстановке предпринимательское поведение невозможно из-за ограниченности человеческих способностей.

В данной книге доказывається, что если раньше методы последовательно заменяли друг друга в зависимости от изменения внешних условий деятельности, то в будущем коммерческие фирмы должны будут научиться применять оба метода одновременно.

3.1.4. Стратегическое и оперативное управление

Организации, обслуживающие среду, такие как фирма, находятся в постоянном двустороннем взаимодействии с окружающей обстановкой. Они забирают из внешней среды ряд видов ресурсов, добавляют к ним стоимость и поставляют их обратно в виде товаров и услуг.

Деятельность организации представляет собой согласованный во времени поток различных ресурсов, демпфированных резервуарами (запасы, деньги, люди, информация), которые помогают балансировать и поддерживать потоки. Они движутся не в одном направлении, а образуют контур с положительными и отрицательными обратными связями.

Успешно обслуживающие среду организации являются незамкнутыми системами. Качество незамкнутости необходимо по двум причинам: 1) непрерывное выживание организации зависит от её способности обеспечить поступление ресурсов из внешней среды, которое возмещает ресурсы, потреблённые в процессе переработки; 2) непрерывное поддержание организацией своего социального статуса. Последнее требование обусловлено тем фактом, что в дополнение к своим товарам и услугам организация оказывает побочное воздействие на окружающую среду и общество (например, загрязнение атмосферы или студенческие бунты), которое может быть нежелательно с социальной точки зрения.

Внутри организации имеются два основных потока (уровня) деятельности (или две подсистемы): 1) материально обеспечивающая подсистема, которая занята переработкой поступающих ресурсов в товары и услуги; 2) управляющая подсистема, задача которой состоит в руководстве и контроле за деятельностью организации.

В то время как материально обеспечивающая подсистема обычно имеет дело с различным набором ресурсов (физические материалы, деньги, информация и людские ресурсы), рабочим материалом подсистемы управления является информация. Массив информации, обрабатываемой первой подсистемой, частично совпадает с массивом, требующимся для управленческой деятельности, но в целом отличается от него.

Внутри управляющей подсистемы имеются два основных режима управления: стратегическое управление и оперативное управление. [3]

Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют её внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

Потенциал для достижения целей организации в будущем является одним из конечных продуктов стратегического управления. Применительно к фирме этот потенциал состоит со стороны «входа» – из финансовых, сырьевых и людских ресурсов, информации; со стороны «выхода» – произведённой продукции и услуг, испытанных с точки зрения потенциальной прибыльности; из набора правил социального поведения, следование которым позволяет организации постоянно добиваться своих целей.

В дополнение к потенциалу, обеспечивающему будущее функционирование организации, другим конечным продуктом стратегического управления являются её структура и изменения, обеспечивающие чувствительность к изменениям во внешних условиях. В предпринимательской фирме это требует наличия управленческой способности замечать и объяснять внешние изменения, которая должна сочетаться со способностью руководить необходимыми ответными стратегическими действиями; материальной возможности разработать, испытать и внедрить новые товары и услуги.

Эти соответствующие возможности частично определяются архитектурой организации. Имеются в виду:

1. производственные сооружения, их мощности, возможности и технология;
2. мощности и возможности по обработке и передаче информации;
3. организационные задачи отдельных лиц и групп;
4. вознаграждения и взыскания за исполнение порученных обязанностей;
5. структура и динамика власти;
6. системы и процедуры;
7. организационная культура, нормы, ценности и модели действительности, которые лежат в основе организационного поведения.

Стратегические возможности организации частично определяются качествами её работников, в числе которых:

1. отношение к изменениям;
2. склонность идти на риск;
3. умение решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;
4. умение решать социальные проблемы, относящиеся к проведению организационных изменений;
5. профессиональное мастерство (например, в области конструирования и разработки продукции, опытного производстве, выяснении реакции рынка);
6. мотивация участия в стратегической деятельности.

В целом задача управляющего, занятого стратегическими вопросами, заключается в том, чтобы:

1. определить и провести стратегические изменения в организации;
2. создать организационную архитектуру, благоприятствующую стратегическому изменению;
3. отобрать и воспитать работников (исполнителей и руководителей), способных провести стратегические изменения.

В то время как деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит будущую жизнеспособность организации в изменяющихся условиях, оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции фирмы с целью достижения целей организации. В коммерческой фирме управляющий, занимающийся стратегией, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности, а управляющий текущими операциями занят превращением потенциала в реальную прибыль.

В оперативном управлении основным видом деятельности являются определение и реализация таких форм активности организации, которые в большей степени обеспечивают достижение целей.

Конечным продуктом оперативной деятельности является – поставка товаров/услуг потребителям за определённое вознаграждение. В корпорации это обеспечивается такими видами деятельности, как закупки, производство, реализация и маркетинг. Управленческие задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль управляющих и исполнителей в рамках фирмы, в процессе выполнения задач.

Как стратегическое, так и оперативное управление требуют создания и поддержания определённой организационной архитектуры, подбора и воспитания кадров с соответствующей мотивацией и подготовкой. Однако все эти моменты совершенно различны для двух типов управления.

Стратегическая социальная архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жёстких структур, в то время как оперативная архитектура устойчива по отношению к изменениям, нацелена на высокую эффективность.

В то время как управляющий, занятый стратегическим руководством, стремится к изменениям, склонен идти на риск, обладает навыками руководства освоением новых направлений, управляющий, занятый оперативным руководством, выступает демпфером изменений и осторожно подходит к риску, компетентен в диагностике, координации и контроле сложной деятельности. Он обосновывает, как улучшить прошлую деятельность организации, не меняя её направленности.

Это показано в табл. 3.1.2.

Таблица 3.1.2. Сопоставление архитектуры организаций

Как видно из таблицы, стратегическая культура является открытой, гибкой и изобретательной; оперативная культура склонна к контролю изменений и повышению эффективности.

Табл. 3.1.2 показывает далее, что системы управления, информация, структуры организации и власти также значительно различаются при стратегическом и оперативном управлении.

Сопоставление табл. 3.1.1 и 3.1.2 показывает, что имеется тесная связь между типами организационного поведения и соответствующими видами управления: стратегическое управление требует предпринимательского поведения, а оперативное управление – приростного. Эти связи могут быть представлены в виде простой матрицы.

Проблемы, поставленные в данной книге, образуют три группы:

1. Как определить комбинированный тип организации, который оптимизирует шансы фирмы на успех (этому посвящены последующие главы ч. 3).
2. Как обеспечить эффективный переход от одного типа к другому (см. гл. 6.1, 6.2, 6.3 и 6.4).
3. Как обеспечить «счастливое» сосуществование комбинации типов (см. гл. 6.5).

[1] В последующих главах, которые будут посвящены фирме, иногда употребляется термин «конкурентный» вместо «оперативный».

3.1.5. Выводы

Научная литература описывает два типа организационного поведения: приростный и предпринимательский. Управление коммерческой фирмой включает два взаимодополняющих вида деятельности: стратегический, который связан с развитием будущего потенциала фирмы, и оперативный, реализующий

существующий потенциал в доходы и рост фирмы. Стратегическое управление требует предпринимательского организационного поведения, а оперативное управление преуспевает за счёт приростного поведения.

В первой половине текущего столетия стратегическое и оперативное поведение выступали как альтернативные для фирмы. В течение второй половины столетия фирмы всё в большей степени нуждаются в одновременном использовании обоих типов поведения. Однако социальная архитектура, необходимая для каждого из них, имеет свой характер и отличается от другой. Поэтому фирмам необходимо разработать сложные системы архитектуры, которые будут соответствовать обоим типам управленческого поведения.

3.2. От стратегического планирования к стратегическому управлению

В проведённом рассмотрении эволюции систем управления дан логический переход от одной системы к другой. На практике такое прогрессивное развитие было медленным, нестабильным и сопровождалось множеством проблем всякий раз, когда новая система разрушала сложившийся порядок вещей в рамках фирмы. Эволюция стратегического планирования, о затем и стратегического управления, представленная в данной главе, даёт примеры таких сложностей.

3.2.1. Сомнения относительно стратегического планирования

История развития систем управления представляет собой цепь нововведений. По мере возникновения проблем прогрессивные фирмы разрабатывали и испытывали новые формы управления. Некоторые системы оказались непригодными, другие – удачными. Удачные системы перенимались другими фирмами. В ходе этого процесса практического испытания и ошибок развивалась основа систем, описанных в гл. 1.2. Они были похожи на медицинские пилулы, помогая скорее вылечить симптомы, чем ликвидировать причины, вызвавшие болезни. Если лечение помогало, то оно применялось, пока не появлялись новые пилулы (системы). Если не помогало, то лечение дискредитировалось и вновь начинался поиск.

Долгосрочное планирование, как рассмотрено в гл. 1.2, явилось реакцией фирмы на быстрый рост, размеры и сложность. В 50-х годах совокупность этих факторов достигла такого уровня, когда было уже невозможно полагаться на составление бюджета как систему подготовки фирмы к её будущим конкурентным проблемам и потребностям в средствах. Ответом стало долгосрочное планирование, которое быстро доказало свою полезность и было принято большинством крупных и значительным числом средних фирм.

Стратегическое планирование, возникшее в 60-х годах, менее чем через 10 лет после долгосрочного планирования, имело совершенно другую историю развития. Стоит напомнить, что стимулами к его появлению были насыщение рынка и замедление роста ряда фирм. В то время причины насыщения и замедления понимались слабо. Однако было ясно, что планировать будущее фирмы на основе экстраполяции прошлых тенденций, как это делается при долгосрочном планировании, стало опасно.

Стратегическое планирование является в значительной степени более многогранным, сложным и требующим больше времени процессом, чем долгосрочное планирование. Это было ещё одно новшество в серии других, которое не имело никаких гарантий того, что значительные затраты фирмы на его реализацию окажутся оправданными.

Первые результаты оказались разочаровывающими. Стратегическое планирование, как правило, навязанное фирме энтузиастом – высшим руководителем, не находило достаточного понимания со стороны привлечённых к нему управляющих и воспринималось как ещё одно упражнение по заполнению формуляров единственно в интересах корпоративной штаб-квартиры. Новые стратегии не приносили немедленных результатов, а затраты на них оказались больше, чем ожидалось. Стратегическому планированию оказывалось сопротивление со стороны задетых им управляющих, которые стремились

саботировать это новшество. Когда энтузиазм высшего руководителя иссякал и он обращал своё внимание на другие проблемы, саботаж часто достигал такого уровня, что приводил к возврату к прежней системе (составление бюджета или долгосрочное планирование).

Чрезвычайно наглядным и убедительным примером такого регресса является опыт министра обороны США Р. Макнамары, который ввёл в МО США систему ППБ (планирование – программирование – составление бюджета). До тех пор пока Макнамара был способен преодолевать сопротивление планированию благодаря своим личным качествам и поддержке, оказываемой ему президентами Кеннеди и Джонсоном, система ППБ использовалась, хотя и неохотно, в министерстве. Как только Макнамара ушёл, сдерживавшиеся силы инерции и сопротивления начали трансформировать планирование в прежний политический процесс составления бюджета.

Из-за этих трудностей признание стратегического планирования в отличие от долгосрочного планирования, проходило медленно. Не менее чем через 10 лет после своего появления стратегическое планирование начало привлекать широкое внимание и применяться фирмами. За это время опыт Макнамары был повторён многими коммерческими фирмами, где стратегическое планирование «выродилось» в долгосрочное планирование или составление бюджета. Например, современный ведущий практик стратегического планирования американская компания «Дженерал Электрик» дважды предпринимала неудачные попытки, прежде чем был успешно внедрён процесс, применяющийся в настоящее время общим руководством фирмы.

3.2.2. Выгодно ли планирование?

Среди многих критических замечаний в адрес стратегического планирования фундаментальным является утверждение, что система является слабым нововведением и, будучи даже правильно внедрённой и используемой, не ведёт к улучшению деятельности фирмы. Критики, которые выдвинули этот аргумент, утверждают, что, когда развитие окружающей обстановки поддавалось прогнозированию на основе экстраполяции, долгосрочное планирование было безвредным и даже могло приносить некоторую пользу. Но когда окружающая обстановка стала изменчивой, фирмам было рекомендовано избегать формального планирования и принимать решения органически на основе управленческой интуиции и опыта.

Сторонники стратегического планирования отказались признать этот подход, и некоторые из них, включая автора данной работы, начали исследования, с тем чтобы доказать, что правильно организованное стратегическое планирование может быть более чем оправданным с точки зрения улучшения деятельности фирмы.

Одно из первых исследований поставило вопрос: лучшие ли результаты дают стратегически спланированные слияния и приобретения фирм, чем покупки, сделанные по случаю, на основе интуиции и опыта? Результаты этого исследования суммированы в двух последующих параграфах.

3.2.3. Замысел исследования

Замысел исследования предусматривал выявление взаимосвязи между результатами деятельности и методами обеспечения роста, использовавшимися крупными промышленными фирмами США в период 1947–1966 гг. Внимание было сконцентрировано на фирмах, которые использовали приобретения в качестве основного способа роста. В первой части исследования рассматривались поведенческие характеристики приобретений, включая процессы планирования, поиска, оценки и интеграции, использовавшиеся различными фирмами. Эти характеристики исследовались с помощью подробных опросов.

Затем поведенческие характеристики увязывались с результатами деятельности, которые оценивались по двум направлениям:

1. субъективные оценки руководства фирм, представленные как составная часть ответов на вопросы анкет;

2. количественные оценки, основанные на финансовых данных, подготовленных фирмой «Стандарт энд Поор Компастат Тэйпс».

Анализ данных опросов и финансовой деятельности был построен таким образом, чтобы обеспечить сопоставление результатов деятельности фирмы до и после приобретения. Это значит, что были сопоставлены показатели деятельности фирм до того, как они приступили к поглощению, с показателями после поглощения. Затем была установлена связь между типичными способами поведения при поглощении и изменениями в показателях деятельности.

При выборе фирм для сопоставлений важно было отобрать те из них, которые имели достаточно продолжительный период после приобретения без последующих аналогичных изменений, позволяющий получить представительные данные о деятельности фирмы до и после приобретения. Так, в каждом изучавшемся случае имелся по крайней мере четырёхлетний период без приобретений, затем период, в течение которого происходило одно или несколько приобретений с перерывом между ними не более одного года, и последующий период без приобретений продолжительностью не менее двух лет. Эти условия сократили общее число подходящих фирм, данные по которым представлены «Компастат Тэйпс», до 412. Рассмотрение вариантов продолжительности периода до и после приобретения показало, что другие значения параметров резко сокращают число подходящих фирм. Поэтому исследование было ограничено 412 фирмами.

Хотя этот подход способствовал пониманию поведения в ходе приобретения, он имел два ограничения. Во-первых, для получения достаточно полных данных о деятельности фирм желательнее было бы изучение более продолжительных периодов до и после приобретения. Во-вторых, из исследования были исключены многие привычные приобретатели (обычно конгломераты), так как для них нельзя было выбрать достаточно длительного периода без приобретений, чтобы провести сопоставление на базе данных, удовлетворяющих принятым условиям.

Рассылавшаяся анкета была разделена на две части: первая часть касалась субъективного описания деятельности по приобретению, а во второй запрашивалась объективная информация из документов компании. Соответственно первая часть подлежала заполнению кем-то из тех, кто непосредственно участвовал в программе приобретения, а вторая часть – аналитиком из отравления фирмы. В сопроводительном письме и анкете указывались даты и приобретения, сделанные конкретной компанией. Когда это было возможно, анкеты посылались должностным лицам, которые ранее имели опыт участия в обследовании слияний. Большинство поставленных вопросов снабжались альтернативными ответами, с тем чтобы свести до минимума требуемое на заполнение анкеты время. Недостатки такого подхода – с предложением готовых стандартных ответов, – по мнению исследователей, более чем перекрывались повышением вероятности получения ответа и облегчением обработки полученной информации.

С тем чтобы определить ценность и достоверность полученных данных, в анкете предусматривалось получение информации для проверки их взаимного соответствия. Несоответствия замечены только в 2% полученных ответов.

Всего было получено 93 ответа на 412 разосланных запросов, что составляет 22,6%. Эти 93 компании приобрели в ходе исследуемых программ слияния 299 других фирм. Однако более 66% компаний сделали всего одно или два приобретения.

Анкета была составлена так, чтобы исследовать два подхода к планированию приобретения. Первый подход – стратегическое планирование – оценивает, нужно ли фирме вообще стремиться к приобретению, и если нужно, то какому. Это предусматривает ясное и подробное определение целей и стратегии диверсификации. Второй подход – это оперативное планирование. Оно предполагает разработку процессов поиска кандидатов, критериев их оценки, интеграцию после приобретения, а также распределение ответственности и ресурсов в ходе деятельности по приобретению.

Изменения в деятельности компании оценивались по 13 различным параметрам, которые приведены в верхней части табл. 3.2.1. Ниже даны три

вида формул для их расчёта, которые применялись для уменьшения искажений при использовании единого метода определения показателей.

Первая формула определяет среднюю относительную величину годовых изменений. Такой расчёт, как правило, даёт систематическую ошибку, завышая результаты в случае больших флуктуаций переменных.

Таблица 3.2.1 Показатели деятельности компании

Во второй формуле учитываются значения показателя только в первый и последний годы периода и соответственно результат может быть сильно искажён за счёт одного аномального значения. Сопоставление данных, полученных по первой и второй формулам, способствует выявлению неравномерной деятельности.

Результаты расчёта по третьей формуле представляют собой простое среднее за рассматриваемый период. Формула использовалась для таких показателей деятельности фирмы, как соотношения цена/доходы и долг/акционерный капитал.

Программа машинной обработки и анализа финансовых данных предусматривала ограничения значений параметров деятельности корпораций, с тем чтобы исключить существенное искажение результатов одним экстраординарным значением.

Определения всех параметров соответствуют данным в ежегоднике фирмы «Стандарт энд Поор Компастат Тэйпс» и в основном аналогичны терминам, применяемым в повседневной предпринимательской деятельности. Например, термин «доходы» означает поступления по всем операциям и из других источников, но без чрезвычайных поступлений.

3.2.4. Результаты исследования

В анкете выделялось восемь характеристик управленческого поведения в ходе деятельности по приобретению. Четыре из этих характеристик описывали процесс системного составления планов, и четыре других – системную реализацию планов, поиск возможностей, оценку и интеграцию приобретений в материнской фирме.

Результаты анализа полученных ответов вскрыли поляризацию фирм по двум различным группам. Для одной группы характерно наличие 6 из 8 характеристик системного подхода. Она включает 27,7% всех ответивших фирм. Другая группа фирм (58,5%) использует в своих действиях три и менее элемента системных действий.

Так фирмы, которые использовали системное планирование, действовали системно также и в ходе выполнения планов. Фирмы, которые планированием занимались мало или не занимались вообще, действовали бессистемно.

Интересная схема вырисовалась в результате анализа субъективных оценок успеха приобретений, сделанных отвечающими на анкеты управляющими (рис. 3.2.1). Ответы были сгруппированы по четырём категориям фирм:

- а) уделяющие мало внимания планированию;
- б) проводящие только стратегическое планирование;

Рис. 3.2.1. Оценка достижения целей при различных степенях использования планирования фирмами

- в) проводящие только оперативное планирование;
- г) использующие обе формы планирования. При этом получены следующие результаты:

1. Фирмы с недостаточным планированием (1-я категория) оценивают результаты приобретений очень схоже с фирмами, использующими стратегическое планирование (2-я категория).

2. По критерию «все цели достигнуты» в наибольшей степени удовлетворены были фирмы со стратегическим планированием (28%), в наименьшей степени – фирмы с оперативным планированием (22%).

3. В одинаковой степени часто сильное разочарование испытывали фирмы с недостаточным и только стратегическим планированием (28% по критерию «достигнуты немногие цели»). Разочарование выражалось этими категориями фирм значительно чаще, чем фирмами с оперативным или интегрированным планированием.

Таким образом, субъективные оценки управляющих не выявили никакого явного преимущества планирования при решении вопроса о приобретении.

Гораздо более убедительные результаты были получены, когда для оценки финансового успеха приобретения использовались объективные показатели.

В первых колонках табл. 3.2.2 приведено сопоставление между планирующими и непланирующими фирмами. (Римские цифры после каждого показателя деятельности фирмы соответствуют использованным для их расчёта формулам табл. 3.2.1.)

1. Сопоставление фирм, проводивших и не проводивших стратегическое планирование (данные первых двух колонок таблицы) показывает, что значительно лучшие результаты деятельности по всем выбранным критериям имеет первая группа. Данные третьей колонки свидетельствуют о высокой достоверности результатов статистических расчётов.

2. Хотя уровень деятельности фирм, проводивших оперативное планирование, не столь высок, как у фирм, использовавших стратегическое планирование, показатели их деятельности по всем критериям значительно лучше, чем у фирм, не проводивших планирование. Как и в первом случае, результаты достаточно достоверны.

Для другого сопоставления фирмы были разбиты на две группы: группа I – планирующие фирмы, интенсивно занимающиеся стратегическим и оперативным планированием; группа II – непланирующие фирмы, не проводящие стратегического и оперативного планирования или планирующие в незначительных масштабах. В группу I попало 22 фирмы, в группу II – 40 (фирмы этой группы имеют не более четырёх из восьми признаков использования полностью освоенного процесса планирования).

В табл. 3.2.3 представлены данные, позволяющие сопоставить деятельность групп фирм до и после приобретения. Как и в случае предыдущего сопоставления, планирующие фирмы в своей деятельности опережают непланирующие по большинству важных показателей. В частности, первые значительно выделяются по темпам роста продаж, доходов, соотношения доходы/акция и доходы/акционерный капитал.

Фирмы с системным планированием не только в среднем значительно успешнее действовали, но и были более предсказуемы в своих действиях. Это показано в табл. 3.2.4, где отклонения в распределении большинства показателей деятельности для группы I меньше, чем для группы II.

Таблица 3.2.2. Средние значения показателей деятельности фирм со стратегическим и оперативным планированием по сравнению с показателями непланирующих фирм

* Означает существенное различие на уровне 0,05 (уровень 95% вероятности).

На рис. 3.2.2 представлено распределение частот для показателя «рост доходов». Все планирующие фирмы, за исключением двух случаев, увеличили темпы роста своих доходов. В то же время для непланирующих фирм наблюдались не только меньшие положительные изменения темпов доходов, но и их замедление в 38% случаев. В распределении изменений прочих показателей имеется аналогичная закономерность.

Подводя итог, можно отметить следующие основные результаты исследования.

1. Фирмы придерживаются двух различных подходов к вопросам планирования приобретения. Первый из них – отсутствие планирования, надежда на случай; второй – системный плановый подход. Если фирма не может спланировать какой-либо этап программы, то она, как правило, отказывается от планирования вообще. Если фирма планирует какой-то этап, то возможно, что она составит полный стратегический и оперативный план.

2. Планирующие фирмы демонстрируют в ходе приобретения системный, продуманный подход.

Рис. 3.2.2. Частотная гистограмма распределения изменений в росте доходов фирм, осуществляющих и не осуществляющих планирование

Таблица 3.2. Сопоставление средних значений и отклонений результатов деятельности фирм I и II групп

3. Субъективные оценки результатов, данные управляющими планирующих и непланирующих фирм, значительно не различаются.

4. По всем важнейшим финансовым критериям результаты у планирующих фирм значительно лучше, чем у непланирующих.

5. Планирующие фирмы добились не только в среднем лучших результатов, но и большей вероятности их получения.

3.2.5. Перспектива по Чандлеру

После проведения первого исследования, результаты которого представлены выше, ряд других научных работ в основном подтвердил их. Трудности, которые переживает стратегическое планирование, не являются следствием того, что это плохой инструмент управления. Наоборот, коль скоро оно внедрено на фирме, то может содействовать значительному улучшению показателей её деятельности. В результате внимание начало смещаться с вопроса о конечной эффективности на трудности, с которыми сталкивается внедрение стратегического планирования: сопротивление планированию, запаздывание в применении, временной лаг в получении прибыли.

В литературе по планированию для преодоления сопротивления рекомендовалось заручиться активной поддержкой высшего руководства фирмы.

Однако накопленный опыт показал, что хотя энтузиазм высшего руководства был необходим для того, чтобы начать стратегическое планирование, но он не влиял на поведение вовлекаемого управленческого персонала. Несмотря на весь энтузиазм министра обороны США Р. Макнамара, президентов Кеннеди и Джонсона, генералы и адмиралы упрямо продолжали сопротивляться внедрению системы ППВ. И они позаботились о том, чтобы, как только Макнамара покинул кресло министра, СППВ была фактически сведена вновь к прежней, базирующейся на политических решениях системе составления бюджета.

Становилось всё очевидней, что поддержка высшего руководства является необходимым, но недостаточным условием обеспечения эффективности стратегического планирования внутри фирмы. Принципиальное рассмотрение других необходимых условий дано А. Чандлером, американским историком предпринимательства.

Чандлер своё исследование ограничил рамками первой половины XX столетия и посвятил его рассмотрению деятельности фирм в ответ на резкие изменения во внешних условиях. Когда он подробно изучил четыре различные, успешно действовавшие американские фирмы, то начал постигать очень схожую схему их реакций на изменения. Расширение исследования с меньшей детализацией на 40 других фирм выявило ту же схему поведения. Позже другие исследователи при изучении европейских фирм воспроизвели результаты, полученные Чандлером.

Хотя во время проведения исследований Чандлером стратегическое планирование ещё не существовало, типичная реакция фирм, выявленная им, проливает свет на проблемы, характерные для стратегического планирования.

1. Фирмы как бы сопротивлялись резкому, стратегически важному изменению окружающих условий, старались не замечать его до тех пор, пока это изменение не начинало оказывать значительное влияние на результаты их деятельности.

2. Когда наконец необходимость стратегических действий в ответ на изменения признавалась, разработка новой стратегии происходила медленно, методом проб и ошибок и занимала около 16 лет.

3. После того как внедрялась новая стратегия, получение ожидавшихся прибылей затягивалось, несмотря на большие усилия на рынке.

4. Руководство фирм в конце концов приходило к заключению, что хронически низкая прибыльность обусловлена не плохой стратегией, а несоответствием между сложившейся организационной структурой и новой стратегией фирмы. Это вызывало коренную реорганизацию.

5. Некоторые исследователи, которые стремились подтвердить результаты Чандлера, направляли свои усилия на изучение взаимосвязи «стратегия – структура». Это объяснялось, возможно, несколько вводившим в заблуждение названием книги Чандлера «Стратегия и структура».

Однако процесс внутренней адаптации к новой стратегии не ограничивался перестройкой организационной структуры.

6. Новая структура вызывала внутри фирмы напряжённость и расстраивала её функционирование. Управляющие не имели опыта и знаний, необходимых для деятельности в новых ролях, определяемых принятой структурой, а сложившаяся система информации больше не обеспечивала их потребностей.

Ранее принятая система поощрения не стимулировала ожидавшейся теперь готовности управляющих идти на риск. Сложившаяся система управления не обеспечивала решение задач, поставленных новой стратегией.

7. Эти недостатки вскрывались и устранялись последовательно в течение нескольких лет.

8. Период организационной адаптации к новой стратегии мог занять до 10 лет, не считая предшествовавшего периода её – разработки. Общая продолжительность стратегической и организационной перестройки – от 10 до 20 лет. После завершения такой перестройки четыре фирмы, исследовавшиеся Чандлером, долгое время оставались ведущими в своих областях деятельности.

3.2.6. Четыре этапа эволюции

Теперь, используя полученные Чандлером результаты, мы можем объяснить трудности, с которыми сталкивается стратегическое планирование, а также показать пути их преодоления на основе более широкой концепции стратегического управления.

Историческая эволюция стратегий фирмы показана на рис. 3.2.3. Первый уровень относится к только что описанной реактивной чандлеровской последовательности поведения. После резкого изменения условия деятельности фирмы (ДЕ) последовал период адаптации стратегии (AS), который продолжался 5–10 лет. Затем началась адаптация самих возможностей фирмы (AC), обычно включающая её структурные изменения, которая продолжается ещё 5–10 лет.

Компании, которые изучал Чандлер, входили в число наиболее процветающих американских фирм: «Дюпон», «Дженерал Моторз», «Сиерз», «Стандард ойл». После адаптации все они стали сильней чем прежде и оставались прибыльными многие последующие годы. Итак, соглашаясь с рядом исследователей в области управления, можно утверждать, что реактивный неуправляемый чандлеровский процесс является наилучшим путём для адаптации фирмы к резким изменениям условий.

Контраргумент заключается в том, что чандлеровская адаптация, которая была достаточно быстрой для начала XX столетия, слишком медленна для современности. Частота и быстротечность резких изменений достигли такой степени, когда реактивная органическая адаптация может привести к тому, что фирма отстанет по крайней мере на один цикл адаптации от внешней действительности, т. е. окажется в положении «собаки, пытающейся догнать свой хвост»

Умные коммерческие фирмы почувствовали эту трудность в 60-х годах и изобрели стратегическое планирование, которое предусматривает возникновение новых осложнений и возможностей во внешних условиях деятельности фирмы и выдвигает стратегию ответных действий до их возникновения. Следовательно, можно сказать, что стратегическое планирование перемещает первый чандлеровский разрыв (между средой и стратегией) из области реакций на изменения среды в область их предвидения.

Однако стратегическое планирование не решило проблемы второго разрыва: между стратегией и возможностями. Напомним, что первоначальный подход к стратегическому планированию предполагал, что новая стратегия должна основываться на использовании сложившихся сильных сторон фирмы и нивелировать её слабые стороны. Считалось, что сложившиеся возможности могли оставаться прежними в то время, как стратегия изменилась. Нельзя сказать, что это положение было необоснованным для начального периода стратегического планирования, когда упор делался на диверсификацию путём приобретения других фирм, имевших возможности, необходимые для проведения новой стратегии. Но уже тогда стали признавать проблему несоответствия

между управленческими способностями фирмы и её отделениями как потенциальную причину, сдерживающую рост прибыльности фирмы.

По мере того как внешние условия становились всё более изменчивыми и разнообразными, надежда на сильные в прошлом стороны фирмы как основу текущих и будущих успехов становилась сомнительной по двум причинам.

1. Некоторые фирмы не могли найти пути диверсификации, которые использовали бы их прежние сильные стороны.

2. Ещё более важно то, что постоянная изменчивость в сложившейся области деятельности фирмы часто превращала в прошлом сильные её стороны в слабости. (В качестве раннего примера можно привести длительную и успешную ориентацию деятельности компании «Форд Мотор» на производство, которая стала слабой стороной фирмы в 30-е годы, когда ключ к успеху обеспечивался рыночной ориентацией.)

Если изменения окружающих условий принимали скачкообразный характер (например, замена сложившейся технологии принципиально новой, как при переходе от вакуумных ламп к транзисторам), то возникала классическая чандлеровская ситуация, в которой было необходимо восстановление эффективности управления.

В таких ситуациях, если для выработки новой стратегии использовалось стратегическое планирование, как показано во II варианте на рис. 3.2.3, время, выигранное за счёт планирования стратегии, терялось из-за чандлеровской реактивной адаптации возможностей, сопровождавшейся сопротивлением, затяжкой сроков и хронически низкой прибыльностью новой стратегий. (Интересно отметить, что 5–10-летний временной лаг в возможностях, обнаруженный Чандлером в начале столетия, в большой степени соответствует 5–7-летнему сроку, который, как выяснилось в 60–70-е годы, необходим для внедрения стратегического планирования на фирме.)

До 70-х годов, как отмечалось ранее, меняющиеся системы управления разрабатывались внутри фирм в ответ на мощные, но плохо понимаемые воздействия. Консультанты и учёные не могли внести вклад в эти разработки, так как не было соответствующей теоретической основы.

С 1970 г. на развитие в период, следующий за периодом стратегического планирования, стало оказывать влияние новое понимание стратегии как явления, изученного Чандлером и другими исследователями, а также приёмы решения проблем, разработанные ведущими консультативными фирмами в области менеджмента (см. гл. 2.2).

Рис. 3.2.3. Четыре этапа эволюции управления

Эта работа привела к концепции стратегического управления, описанной в гл. 3.1 и проиллюстрированной в варианте III рис. 3.2.3, которая явилась прямым результатом важного теоретического вклада Г. Саймона и других исследователей в изучение организационного поведения. Первая международная конференция по стратегическому управлению была проведена в 1973 г. в Нэшвилле (штат Теннесси) под эгидой корпораций «ИБМ» и «Дженерал Электрик».

Первая книга по стратегическому управлению обобщала материалы этой конференции. Как следствие расширения интереса в учёных кругах к выработке стратегии (особенно важна работа Г. Минцберга) и взаимоотношениям стратегии и организационной структуры появились новые взгляды на природу стратегического поведения, а также предложения по повышению его эффективности.

Итак, поворот второго чандлеровского разрыва, показанный в III варианте рис. 3.2.3, можно сказать, является в одинаковой степени результатом теоретических достижений и практических разработок на фирмах.

Варианты III и IV на этом рисунке показывают, стратегическое управление принимает две дополнительные формы: управление стратегическими возможностями, которое является логическим продолжением стратегического планирования, и управление проблемами в реальном масштабе времени, разработанное в 70-х годах и позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения, которые происходят слишком быстро, чтобы быть учтёнными при периодических пересмотрах стратегической ситуации. Далее в

этой главе внимание сосредоточено на управлении стратегическими возможностями.

3.2.7. Основы управления стратегическими возможностями

Управление стратегическими возможностями, как показывает вариант III рис. 3.2.3, одновременно охватывает и стратегию и развитие возможностей фирмы. Прогнозируются не только будущие проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы фирме для успеха в среде будущего.

Новые возможности, как показано выше, развиваются для поддержания будущей стратегии. Однако в изменчивых условиях при создании новых возможностей должна быть обеспечена дополнительная гибкость, с тем, чтобы гарантировать эффективную и своевременную реакцию на неожиданные события. В первом всестороннем теоретическом рассмотрении стратегического управления автор данного труда расширил общие теоретические положения Чандлера о стратегическом поведении организаций.

Теория относится к так называемым организациям, обслуживающим среду, включая фирмы и неприбыльные организации. Никаких обобщений не сделано о поведении этих организаций как совокупности. Теория является условной в том смысле, что увязывает, с одной стороны, внутренние характеристики организаций с их внешним поведением, а с другой стороны, успех или провал различных линий поведения с уровнем внешней изменчивости.

Разработаны положения, которые объясняют различия в стратегическом поведении фирм и неприбыльных организаций. Стратегическое поведение объяснено исходя из трёх групп 8, взаимосвязанных факторов: экономических, поведенческих и политических.

Процесс реакции организаций на резкие изменения среды объяснён с точки зрения взаимодействия между движущей силой, побуждающей к этому, общим руководством и внутренними силами сопротивления изменениям в организации. Тем не менее управляющие не идеализированы. Описан, целый спектр поведения управляющих от генерирующего изменения до инертного.

Своевременность реакции на внешние трудности объяснена в соответствии с восприятием организацией окружающей обстановки (близорукость или дальновзоркость).

Исход (успех или провал) стратегической реакции на резкие изменения объяснён окончательным соответствием или несоответствием трёх переменных: уровня изменчивости среды, агрессивности стратегии организаций и внутренней готовности организации к изменениям.

Разработаны шкалы изменчивости, агрессивности и готовности к изменениям. В остальной части этой книги теоретические посылки будут воплощены в предлагаемом практическом механизме управления адаптацией фирмы к резким изменениям. Этот механизм будет основываться на следующих критериях стратегического успеха, полученных на базе положений теории.

1. Для оптимальной потенциальной прибыльности агрессивность фирменной стратегии должна соответствовать изменчивости окружения. Под агрессивностью понимается уровень изменений коренного характера, которые фирма вносит в сменяющиеся поколения её продукции, технологии в концепций маркетинга.

2. Для достижения потенциальной прибыльности готовность общего руководства фирмы к изменениям должна соответствовать агрессивности её стратегии. Под готовностью к изменениям понимается степень резкости перемен окружающих условий, которую руководители фирмы в состоянии осмыслить, принять и преодолеть.

3. Для обеспечения оптимальной эффективности при использовании новых возможностей их компоненты должны быть согласованы друг с другом. Под компонентами понимаются умение и способности управляющих, культура фирмы, структура власти, система информации, структура и система фирмы (см. следующую главу).

Приведённые критерии будут использованы в двух последующих главах для разработки практических процедур планирования новых возможностей фирмы.

Ниже приведены положения, которые заложены в основу ч. 6, где разработаны процедуры эффективного управления процессом переходя от прежней к новой стратегии способностей.

4. Сопротивление изменениям в связке стратегия – возможности пропорционально различиям между сложившейся и новой структурой потенциала для реализации этих возможностей.

5. Для обеспечения оптимального перехода к новому стратегическому потенциалу процесс должен управляться таким образом, чтобы предусматривать, минимизировать и контролировать имеющееся сопротивление.

6. Если изменение в стратегической агрессивности поведения не сопровождается соответствующим изменением возможностей, то возникает тенденция к предотвращению изменений и обращению их вспять. Сила этой тенденции пропорциональна различию между сложившейся культурой и структурой власти и культурой/структурой власти, необходимой для поддержки новой стратегии.

7. Для обеспечения устойчивого поведения при осуществлении новой стратегии компоненты потенциала должны соответствовать друг другу и новой стратегии фирмы.

В той сжатой форме, как они представлены выше, эти положения могут показаться некоторым читателям абстрактными и даже непонятными. Задача остальной части книги будет заключаться в том, чтобы наполнить каждое положение смыслом и содержанием.

3.2.8. Выводы

Стратегическое планирование как логический, аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности было разработано фирмами, которые стремились повернуть вспять процесс замедления роста и морального устаревания техники и технологий.

В отличие от предшествовавшего ему долгосрочного планирования стратегическое планирование является значительно более сложным процессом, влияющим на организацию. Во многих случаях в начальный период применения стратегическое планирование вызывало на фирме сопротивление и не давало желаемого улучшения в её деятельности.

Был поставлен вопрос: полезно ли стратегическое планирование и не является ли органическая адаптация, базирующаяся на управленческой интуиции и опыте, более эффективным методом реагирования фирмы на проблемы, имеющие стратегический характер?

Одни исследования показали, что стратегическое планирование, если оно правильно используется в управлении, приводит к значительному улучшению деятельности фирмы.

Другие исследования говорят о том, что возникает сопротивление, когда фирма проводит периодические изменения своей стратегии и, что это сопротивление вызывает несбалансированность новой стратегии и сложившихся возможностей управления.

Наиболее комплексный подход к проблеме обеспечивает стратегическое управление, которое получает распространение в настоящее время. Оно включает две взаимодополняющие системы: анализ и выбор стратегических позиций и управление в реальном масштабе времени системы, которые рассматриваются в последующих главах книги.

3.3. Концепция организационного потенциала

Как уже упоминалось в предыдущей главе, на ранней стадии стратегического планирования новая стратегия вырабатывалась с учётом традиционных преимуществ фирмы. В сегодняшних быстро изменяющихся условиях «плюсы» прошлой деятельности могут обернуться «минусами» в будущем. Следовательно, концепцию сильных/слабых сторон необходимо заменить более общей концепцией организационного потенциала.

В данной главе мы рассматриваем эту концепцию, обращая особое внимание на потенциал общефирменного управления.

3.3.1. Функциональный потенциал

В гл. 2.2 уже рассматривалось, как критерии стратегического успеха применяются на практике для определения положения фирмы в области её деятельности.

Несоответствие между факторами сегодняшнего и будущего успеха ведёт к изменению условий в стратегической зоне хозяйствования фирмы.

Стратегическая активность измеряется степенью соответствия между характеристиками стратегии фирмы в условиях конкуренции и важнейшими факторами достижения стратегического успеха. Критерий открытости – это соответствие между важнейшими факторами стратегического успеха и диапазоном потенциальных возможностей фирмы.

Диапазон потенциальных возможностей – это функциональные службы фирмы: маркетинг, производство, НИОКР, финансы и т. д., а также навыки общекорпоративного управления, например, развитием, диверсификацией, расширением за счёт приобретения других фирм.

О функциональном потенциале начали говорить ещё на заре предпринимательства, когда обнаружили, что фирма действует эффективнее, когда её работа распределяется между специализированными организационными подразделениями, так называемыми функциональными службами, каждая из которых обладает специфическими возможностями. Когда в начале века на фирме «Дюпон» появились такие подразделения, этот процесс назвали «объединение однородных видов деятельности».

На протяжении всего периода развития функциональных служб на передний план выходили различные факторы успеха. Как уже упоминалось в гл. 1.1, в течение первых 30 лет нашего столетия в большинстве отраслей промышленности самым важным фактором успеха являлись низкие производственные затраты. Поэтому руководители организаций сосредоточивали основное внимание на совершенствовании функции производства, технологии массового производства в отраслях, производящих потребительские товары; серийного и непрерывного производства в перерабатывающей промышленности, серийного производства в изготовлении средств производства. Многие были достигнуты и в области дальнейшего разделения труда, организации производственных площадей, автоматизации, модернизации и загрузке оборудования, управлении товарно-материальными запасами, складировании, распределении, а также в профессиональной подготовке кадров. Был накоплен богатый опыт быстрого и эффективного создания и налаживания законченного производственного процесса.

Начиная с середины 30-х годов, хотя акцент по-прежнему делался на внутрифирменных операциях, центр внимания начал перемещаться на внешнее окружение – рынки. Прежняя, довольно прямолинейная деятельность по сбыту продукции быстро превращалась в маркетинг, т. е. определение, предвосхищение и в некоторой степени формирование потребностей клиентов. Центр внимания переместился на разработку новых видов продукции, искусственное ускорение процесса устаревания прежних видов изделий, формирование нужд и вкусов потребителей. Появились новые виды деятельности, такие, как анализ сбыта, изучение конъюнктуры, методика сбыта, размещение персонала, занятого в сбыте, его мотивация, реклама, содействие сбыту, а также, как и в производстве, проектирование организации, занимающейся маркетингом.

Во всех отраслях промышленности, за исключением самых передовых, научные исследования и разработки играли второстепенную роль до окончания второй мировой войны. В первой половине нашего столетия все усилия в НИОКР сосредоточивались на совершенствовании производственных и технологических процессов, а также на продлении срока службы всех видов продукции.

Начиная с 30-х годов, по мере того как фирмы всё больше внимания уделяли разработке новых видов продукции, происходила переориентация научных исследований и разработок с продления срока службы и стандартизации

изделий на дифференциацию видов продукции, ежегодные изменения моделей и искусственно ускоряемое устаревание прежних образцов. Таким образом, НИОКР всё более подчинялись функции маркетинга. После окончания второй мировой войны НИОКР заняли лидирующее положение. Огромная масса новой техники, которую вызвала к жизни война, начала менять лицо многих отраслей промышленности, способствовать созданию новых отраслей и отмиранию старых. Призрак неуправляемого «монстра НИОКР» заставил руководство фирмы уделять внимание нововведениям. То, что раньше считалось второстепенной и почти неконтролируемой епархией учёных и изобретателей, выдвинулось на первый план и стало важнейшим фактором успеха.

Таким образом, функция НИОКР приобрела новую организацию и структуру: большее значение получили отбор проектов, оценка технико-экономических параметров, методика контроля. Внедрялись системы составления бюджетов НИОКР, управления исследованиями и разработками, совершенствовались методы руководства творческой деятельностью.

За период эволюционного развития накопились обширные знания о природе функциональных возможностей и процессе создания функционального потенциала.

У каждой функции одинаковые составляющие: квалификация (профессиональный уровень), техническая база, оборудование, объём знаний и опыт. Но понятие потенциала есть нечто большее, нежели совокупность всех элементов, – оно обладает системными свойствами.

Основными системными свойствами являются:

1. Способы подразделения задач. При глубоком подразделении и узкой специализации задач потенциал достигает высокой эффективности, но лишается гибкости. Агрегированные и не жёстко определённые задачи повышают возможности творчества в ущерб эффективности.

2. Способы взаимосвязи задач. Разграничение задач способствует функциональной стабильности, их объединение повышает гибкость.

3. Культура организации, общие нормы, ценности, модели действительности, вознаграждения, материальные стимулы. Культура, которая не стремится к переменам, способствует повышению эффективности но не оставляет простора для гибкости

4. Структура полномочий внутри функций и между ними, а также способы реализации этих полномочий Авторитарная структура способствует повышению стабильности и эффективности, разделённые полномочия повышают возможность перемен, но при этом эффективность снижается.

Эти системные характеристики имеют такое же большое значение для качества функционального потенциала, как и конкретные навыки, технология и способности.

Как будет показано ниже, эти системные характеристики имеют ещё большее значение для повышения эффективности общего руководства, фирмой.

3.3.2. Развитие общего руководства фирмы

На раннем этапе развития фирмы было сделано ещё одно открытие, которое по важности не уступало изобретению функциональных служб. После того как работа была подразделена на функции, возникла необходимость в интеграции, координации и руководстве различными видами функциональной деятельности для достижения общих целей. Такая работа по интеграции и координации стала называться общим (общefирменным) руководством.

Поначалу общее руководство являлось исключительной прерогативой главного руководителя. Однако по мере того как фирма росла, руководитель всё больше был вынужден делить свои полномочия и обязанности с другими. Сегодня общее руководство осуществляется членами верхней части управленческой пирамиды, т. е. теми, кто имеет перед собой необходимую перспективу и обладает полномочиями, чтобы направлять общую деятельность фирмы.

Высший руководитель, несомненно, являлся главным действующим лицом в период создания современной фирмы. По мере того как фирма переключала

своё внимание на совершенствование производственной функции, роль высшего руководства в корне изменялась.

Изобретатели функциональных служб в фирме «Дюпон» представляли эту роль как разделение и стандартизацию деятельности фирмы. Считалось, что после того, как это сделано, функциональным службам достаточно будет самой минимальной доли общего руководства. И действительно, было обнаружено, что фирма лишь выигрывала, когда полномочия и ответственность были децентрализованы так, чтобы быть ближе к тому уровню, где выполняется функциональная работа. Этот опыт был положен в основу принципа максимальной децентрализации, который означает, что высшее руководство фирмы должно свести к минимуму своё вмешательство в оперативную деятельность и управлять «по исключениям», т. е. принимать решения лишь в тех случаях, когда наступает рассогласованность или конфликт между функциями.

Пока ключом к успеху являлось эффективно функционирующее производство, такие конфликты возникали редко, так как функция производства была доминирующей. Поэтому подразделения центрального аппарата управления фирмы располагали немногочисленным персоналом и не имели существенного значения для успешной деятельности фирмы.

Когда маркетинг стал играть одну из важнейших ролей, новая концепция маркетинга (см. гл. 52) подразумевала гибкую реакцию на рыночный спрос, а это не всегда согласовывалось с эффективностью стандартизированного массового производства.

В результате стали возникать конфликты между функцией производства и функцией маркетинга. Каждая из них пыталась направить общую деятельность фирмы в таком направлении, которое оптимизировало бы её собственные цели (для маркетинга – максимальный сбыт; для производства – минимальная себестоимость).

В силу этого высшее руководство всё чаще должно было выступать арбитром в этих конфликтах и согласовывать противоположные тенденции. Нагрузка на высшее руководство постепенно росла и, как мы увидим в гл. 4.3, была найдена новая/структура – дивизиональная, которая привела к созданию дополнительного уровня общего руководства непосредственно под уровнем главного управления.

По мере того как возрастало значение функции исследования и разработок, объём общего руководства ещё более возрастал, так как приходилось находить компромиссные решения для согласования деятельности маркетинга, производства и НИОКР. Применяемое ранее управление «по исключениям» стало перерастать в координацию деятельности функциональных служб.

До 70-х годов, пока не стало ясно, что функциональный потенциал является сложным сочетанием различных факторов, возможности общего руководства зависели от личности главного управляющего, как это и было с самого начала возникновения коммерческих фирм. Когда роль общего руководства стала сводиться к координации деятельности функциональных служб, образ компетентного главного управляющего изменился: теперь таковым считался руководитель, имеющий представление о деятельности каждой функции (см. гл. 3.1).

Таким образом, верным способом занять в будущем должность президента фирмы было стремление кандидата поработать поочерёдно во всех функциональных службах, а затем получить возможность «на своей шкуре» испытать сложность таких проблем, как определение цен на продукцию фирмы, уровня производства и товарно-материальных запасов, разрешение межфункциональных конфликтов и воспитание управляющих.

В тот период школы бизнеса отражали в своих программах эту концепцию общего руководства, а многие школы придерживаются этой концепции и до сегодняшнего дня. Общее руководство представлялось как «Пустая коробка», содержимое которой полностью зависит от того, чем её «наполняют» функции. Слушателю сначала предлагалось овладеть теорией и практикой соответствующей функциональной деятельности, а затем он получал ряд поручений интегрирующего свойства, характерных для деятельности по общему руководству. Позже с появлением вычислительной техники вместо конкретных

ситуаций (или в дополнение к ним) слушатель с помощью ЭВМ участвовал в сложных деловых играх по интеграции функций маркетинга, производства и финансов.

В середине нашего столетия по мере того, как росло значение правильного взаимодействия с внешней средой фирмы, стало очевидно, что общее руководство – это нечто большее, нежели простое суммирование руководства всеми функциями. Проведём сравнение. Человек, хорошо знающий основы водопроводного и канализационного дела, столярных работ, тепло и воздухообеспечения, что необходимо в строительстве домов, ещё не может считаться архитектором. Так и в руководстве: чтобы стать стратегом, недостаточно знать работу всех функций. Более того, чем глубже «влезает» в специфические проблемы функций, тем вернее это приведёт к стратегической близорукости. Управляющему стратегического уровня мало иметь навыки функционального управления, т. е. уметь решать высокоструктурированные проблемы в духе конвергенции. Настоящий руководитель-стратег должен уметь творчески решать слабоструктурированные проблемы, чувствовать среду фирмы, иметь опыт в анализе стратегий и проектировании стратегических гибких структур. Его способности и стиль руководства аналогичны способностям предпринимателя: он должен видеть перспективу, уметь рисковать, проводить реорганизацию, обладать обаянием и в какой-то мере быть политическим деятелем.

Когда повысилась роль управляющего-стратега, выявился любопытный парадокс. Подразумевалось, что руководитель, являющийся экспертом во всех видах деятельности, хорошо знает именно функциональные службы своей фирмы, своей отрасли, в то время как руководитель общего профиля представлялся как человек, обладающий способностями дженералиста, который разбирается в стратегии любой фирмы в любой отрасли.

Так, в одной из крупных американских фирм считалось вполне нормальным, когда преуспевающий руководитель предприятия, производящего товары широкого потребления, был поставлен во главе вновь приобретённого филиала во Франции, где производилась вычислительная техника. Этот человек не справился с работой, и объяснялось это не только тем, что область деятельности, культура и социальный климат филиала были для него совершенно чужими. Была ещё одна причина его неудачи – он появился в филиале в разгар крупной политической пертурбации в данной стране. Это далеко не единичный пример. Руководители высшего уровня, которые переходили из стабильных, традиционных отраслей промышленности в быстро изменяющиеся, наукоёмкие отрасли, часто обнаруживали, что их управленческого опыта либо недостаточно, либо он совершенно неадекватен.

Личный опыт каждого руководителя подкреплялся и общим опытом. Одним из таких общих «откровений» было разочарование в диверсификации. Множество фирм, распространивших свою хозяйственную деятельность на привлекательные, но малознакомые отрасли, обнаружили, что стиль управления, необходимый для успеха в новой отрасли, несовместим со стилем управления, принятым в основной фирме. Некоторые фирмы посчитали такое несоответствие настолько серьёзным, что приняли решение ликвидировать недавно приобретённые предприятия.

Ещё одной причиной разочарования явилась неспособность фирмы адаптироваться к нестабильности, возникающей: в их собственной отрасли в результате изменения технологии.

Такой опыт, подкреплённый научными разработками, привёл к началу следующего этапа в развитии концепции общего руководства. Всё более очевидными становились следующие аспекты:

1. Профессиональная пригодность главного руководителя не является универсальной. Его успешная деятельность в одной области не служит гарантией того, что он не менее успешно будет действовать в другой области, имеющей иной уровень изменчивости.

2. Руководитель-дженералист – это всего лишь один (хотя и очень важный) компонент потенциала общего руководства. Как показало исследование Чандлера, другими существенными компонентами являются структура, система принятия решений, информационная система, организационный климат и т. д.

3. Различные условия требуют от общего руководства различных подходов и методов.

4. Важнейшим фактором внешней среды фирмы, определяющим характеристики общего руководства, является уровень нестабильности внешних условий (сравните с основными факторами успеха, которые определяют соответствующий функциональный потенциал).

5. Быстрота реакции общего руководства становится важнейшим фактором успеха, когда фирме необходимо или желательно резко изменить свою стратегию.

6. Поскольку в конце XX столетия резкое изменение стратегии станет скорее правилом, нежели исключением, качество общего руководства будет иметь исключительное значение для успешной деятельности и выживания фирмы.

7. Когда резкие повороты стратегии будут происходить не только часто, но и быстро, т. е. в последней четверти XX века, незапланированная адаптация общего руководства к новым условиям окажется слишком медленной. Поэтому перемены в потенциале общего руководства должны, рассматриваться а проводиться заранее.

Далее мы рассмотрим практическую методологию оценки возможностей общего руководства по определению необходимых изменений и характеристик потенциала общего руководства в последующие периоды.

3.3.3. Определение возможностей общефирменного руководства

Как уже говорилось, общее руководство – это организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности фирмы, в целом. Сюда относится разработка позиции фирмы в конкурентной борьбе так, чтобы обеспечить её скоординированное продвижение к цели данного этапа. Примем определение функции общего руководства как возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей фирмы ближайшего и последующего этапов.

Общее руководство (а также руководство функциональной деятельностью) можно оценить двумя взаимодополняющими способами. Первый – наблюдение за характеристиками поведения фирмы. Например, анализ того, удалось ли фирме предусмотреть нестабильность условий или она реагирует на эту нестабильность по мере возникновения. Назовём такое свойство реактивностью. Другой способ – определить, какие факторы управленческого потенциала влияют на проявление различных видов реактивности.

Табл. 3.3.1 показывает, что реактивность характеризуется тремя параметрами: организационным климатом, компетенцией и управленческим потенциалом. Каждый из трёх параметров зависит, с одной стороны, от самих руководителей, с другой – от организационных форм, на основе которых они строят свою работу.

· Организационный климат – это стремление руководства реагировать определённым образом: приветствовать перемены, контролировать их или стараться избегать.

· Компетенция – способность руководства к реакции. Например, чтобы предусмотреть изменения в сложных условиях, фирме необходима система наблюдения за внешней обстановкой.

Таблица 3.3.1. Потенциал общего руководства фирмы

Иначе стремление к изменениям останется просто намерением без материального подкрепления.

· Управленческий потенциал (возможности) – это объём работы, с которым может справиться общее руководство. Адекватность возможностей зависит от того, как реагирует общее руководство на возникающие проблемы. Например, при управлении по исключениям, если меняются внешние условия, требуется намного меньшее число руководителей, чем при резкой смене стратегии фирмы.

Из табл. 3.3.1 видно, что важнейшими факторами климата фирмы являются настрой, культура, структура должностной иерархии и самой фирмы.

Компетенция определяется способностями руководителей, с одной стороны, а

с другой – общим опытом фирмы в целом. Возможности организации можно определить, умножая индивидуальные возможности каждого руководителя (некоторым «удаётся выполнить за восемь рабочих часов суточный объём работы», а другие «половину своего рабочего времени играют в гольф») на их численность. Концепция управленческого потенциала частично объясняет проблему сопротивления планированию, что имело место при введении в деятельность фирмы функции стратегического планирования. Обычно разработка новой стратегии ложилась сверхнагрузкой на плечи руководителей-дженералистов, которые всё своё время уже уделяли оперативным вопросам. Если (а чаще всего так оно и было) при введении стратегического планирования потенциал общего руководства был минимальным, нагрузка по стратегическому планированию могла увеличиваться только за счёт уменьшения внимания к оперативным вопросам.

По причинам, которые будут проанализированы в гл. 6, этот конфликт между стратегическим планированием и оперативным управлением обычно решался в пользу последнего. И эта не первоочерёдность стратегической работы воспринималась как сопротивление.

Концепция компетенции выдвигает ещё одну причину сопротивления планированию. Обычно для решения стратегических вопросов созывался однодневный семинар, где руководители мгновенно превращались в разработчиков стратегической линии фирмы. Поскольку у большинства из них ранее не было никакого опыта в анализе стратегий, качество их планов было в лучшем случае весьма посредственное. А плохие планы порождают неэффективную деятельность, которая опять-таки воспринималась как сопротивление планированию.

Третьей причиной такого сопротивления был сложившийся в прошлом климат фирмы. Поскольку в период появления стратегического планирования климат подразумевал дозированные, управляемые изменения, руководители и организация в целом отвергали всё, что приводило к необходимости стратегического планирования, как нечто, не имеющее отношения к нормальной работе.

Всё это иллюстрирует существенное свойство потенциала общего руководства, упоминавшееся в связи с функциональными возможностями и объясняющее взаимосвязь между климатом, компетенцией и диапазоном возможностей. Общий потенциал прямо пропорционален своим составляющим.

3.3.4. Характеристика потенциала общего руководства

С целью диагностики и планирования нам необходимо определить соответствующие компоненты управленческого потенциала более детально, чем это было сделано в табл. 3.3.1.

I. Руководители

1. Настрой

- сравнительная предрасположенность к решению внешних/внутренних проблем;
- ориентация на прошлое/будущее;
- готовность рисковать;
- модель действительности, характерная для данного руководителя: что в его представлении является важнейшим фактором успеха и каково соответствующее поведение;
- ценности, нормы и личные цели руководителя.

2. Полномочия

- сила власти в должностной иерархии фирмы;
- честолюбие и склонность к использованию своей власти.

3. Компетенция

- способности/личные качества;
- умение решать проблемы;
- стиль (навыки лидерства, основанные на политике/традициях/вдохновении/предпринимательстве/ личном обаянии);
- знания фирмы и её окружения.

4. Возможности

- личная работоспособность;
- манера работы (например, типичный «трудоголик»).

II. Климат

5. Культура

- отношение организации к переменам: враждебное, нейтральное или полное энтузиазма;
- готовность к риску: что предпочитает руководство – избегать риска, относиться к нему терпимо или стремиться к риску; предпочитает ли оно знакомые виды риска или готово попробовать неизвестные;
- временная перспектива, в которой руководство воспринимает свои проблемы: полагается на прошлый опыт, предпочитает иметь дело с настоящим или делает акцент на будущем;
- перспектива деятельности: сосредоточены ли внимание и силы фирмы на внутренней деятельности или на внешнем окружении;
- цели поведения: стремление к стабилизации технико-экономической эффективности или к росту производства и новшествам;
- что является причиной перемен: кризис, неудовлетворительные результаты в течение долгого периода или просто постоянное стремление к обновлению;
- общее представление о действительности: что представляется руководству важнейшими факторами успеха.

6. Полномочия

- распределение полномочий между группами с различными культурами;
- степень стабильности структуры полномочий;
- бдительность власть предержащих. Не удивительно, что групповые характеристики, которые определяют культуру организации, аналогичны критериям индивидуального поведения руководителей высшего уровня.

III. Компетенция

7. Метод решения проблемы в организации: апелляция к прошлому опыту, метод проб и ошибок, оптимизация имеющихся альтернатив, создание новых.

8. Процедура решения проблем: отдельно в каждом подразделении, сразу в масштабе всей фирмы.

9. Процесс управления (неформальная и формальная системы): ориентация на прошлые показатели, знакомые показатели будущего, новые показатели будущего.

10. Информация, используемая для управления: полу* чается на основе фактических данных, путём их экстраполяции, выводится из широкого наблюдения за внешним окружением.

11. Организационная структура: тип структуры и степень её сложности, гибкость и адаптивность.

12. Вознаграждения и экономические стимулы: труд руководителя оплачивается по достигнутым показателям, критериям роста, инициативы или творчества.

13. Определение должностных обязанностей: узко регламентированное или открытое, поощряющее поиск и инициативу.

14. Технические средства, облегчающие принятие решений (вычислительные процедуры" правила, модели, машинные программы и т. д.): ориентированы на рутинные повторяющиеся операции или на новшества и перемены.

15. Организационный потенциал: совокупные возможности линейных и функциональных управляющих, выраженные в категориях объёма работы, которую может выполнить общее руководство.

3.3.5. Иллюстрации

Приведённое выше описание составляющих управленческого потенциала позволяет нам привести пример критерия 3 из параграфа 3.2.7, который мы воспроизводим здесь для удобства.

Чтобы получить максимально эффективный профиль возможностей, необходимо, чтобы компоненты сочетались друг с другом. Применяя это правило к стратегическому планированию, мы увидим, как эта система может совершенно не оправдать себя на фирме со следующим набором компонентов.

Руководители на ключевых постах: сторонники постепенных перемен.

Культура: стремление избегать риска/перемен.

Вознаграждение: за выполненную работу.

Информационная система: бухгалтерские данные.

Система планирования: разработка текущих финансовых планов.

А вот в организации с другим набором компонентов стратегическое планирование принимается с энтузиазмом и даёт хороший эффект.

Руководители на ключевых постах: предприниматели.

Культура: тяга к переменам.

Вознаграждение: за новшества/творчество.

Система планирования: долгосрочное планирование.

В этом случае существующая система планирования является узким местом, не согласующимся с возможностями стратегической реакции.

3.3.6. Выводы

Передовые фирмы вступили во вторую половину XX столетия с впечатляющим усилением функций производства, маркетинга и НИОКР. Эти функции контролировались и координировались общим управлением в целях роста фирмы.

Начиная с середины столетия, фирмы всё больше переключали внимание на изменение своей стратегической позиции, чтобы обеспечить будущую прибыльность и предотвратить застой и сокращение производства. Прежде всего необходимо было согласовать традиционные сильные стороны фирмы с новой стратегической позицией. Но эти, в прошлом сильные, стороны часто превращались в слабости завтрашнего дня. Поэтому, если фирма изменяет свою внешнюю стратегию, она должна изменить и внутренний потенциал.

В случае когда изменение позиций происходит скачками, способность общего управления предвидеть необходимость и обеспечить своевременность изменения позиций становится ключом к успеху. Таким образом, общее управление переходит от вспомогательной роли координатора роста к жизненно важной функции по развитию будущего фирмы.

Для успешного выполнения этой функции необходим благоприятствующий изменениям климат в рамках фирмы и компетентные руководители, способные предвидеть, анализировать и использовать привлекательные возможности.

3.4. Анализ стратегической позиции

В данной главе рассматривается процедура определения агрессивности стратегии фирмы и возможностей общефирменного управления. Практическая проверка изложенных идей дала удовлетворительные результаты. Читатель, не интересующийся подробным анализом стратегической позиции фирмы, может ограничить своё внимание 3.4.1, 3.4.5, 3.4.6 и 3.4.7.

3.4.1. Степень изменчивости – агрессивность – открытость

В настоящей главе мы хотим перевести основные положения разработки стратегии (3.2.7) на язык практических процедур выбора необходимой стратегии фирмы и ресурсов для её осуществления.

Положения теории подчёркивают существенное различие между основными компонентами функционального и общего управленческого потенциала. Функциональный потенциал определяется функциональными факторами успеха в стратегической зоне хозяйствования (см. гл. 2.2), а потенциал общего руководства определяется уровнем изменений в этой зоне.

Это не означает, что главные управляющие могут руководить хозяйственной деятельностью, в которой они не разбираются. Но это всё же означает, что в быстро меняющейся обстановке способность управляющего предвидеть и вовремя реагировать на нестабильность условий становится гораздо важнее, чем глубокое знание факторов прошлой успешной деятельности.

Действительно, чрезмерные оглядки на то, «как мы славно делали свои дела», будут не способствовать, а мешать поиску реакции на новые условия (см гл. 61). Это, например, означает, что высший руководитель может

действовать более эффективно в совершенно незнакомой ему отрасли (которая в такой же степени подвержена изменениям, как и его собственная отрасль), чем в своей отрасли, особенно если перемены значительные.

Положения 1 и 2 (3.2.7) могут служить диагностическим инструментом для определения внешней стратегической активности и соответствующих внутренних действий, чтобы обеспечить успех фирмы в СЗХ.

Попробуем построить шкалу зависимости трёхкомпонентных групп в уровень будущих изменений в СЗХ фирмы, стратегическая активность, оптимизирующая потенциал фирмы; внутренние ресурсы, которые обеспечат реализацию потенциала.

В табл. 3.4.1 трёхкомпонентные группы представлены на трёх уровнях в пяти аспектах. Для удобства каждому уровню дано описательное название. Так, например, повторяющиеся условия, стабильная активность, обычные ресурсы и составляют трёхкомпонентную группу.

Таблица содержит описание каждого уровня. Читатель узнаёт шкалу, впервые представленную в табл. 1.2.2, где уровень изменчивости определяется двумя факторами.

1. До какой степени будущие изменения независимы, то есть не связаны с прошлыми).

2. Предсказуемость изменений.

В табл. 3.4.1 средняя часть представляет соответствующие уровни агрессивности стратегии фирмы. Они даны в категориях не связанности данной стратегической линии с прошлой.

Описаны уровни той области, откуда выбраны альтернативы, а именно а) прецеденты прошлой деятельности, б) экстраполированный опыт; в) знакомые альтернативы; г) неизвестные альтернативы.

Агрессивность стратегии определяется концепцией выбора места среди конкурентов, о чём уже говорилось в гл. 2.2. Напомним, что конкурентоспособная стратегия, предусматривающая быстрый рост, дифференциацию продукции, дифференциацию рынка и распределение капиталовложений, задаёт и определённый подход, благодаря которому фирма надеется преуспеть в своей СЗХ. Агрессивность стратегии в свою очередь описывает класс конкурентных стратегий, имеющих одну и ту же активность поведения. В табл. 3.4.1 эти классы описываются словами стабильность, реактивная, предвидящая, исследующая, творческая (на языке математиков агрессивность стратегии могла бы быть названа метастратегией, стратегией более высокого уровня, которая управляет выбором стратегии более низкого уровня).

Таблица 3.4.1

На каждом уровне перемен все успешные конкурентные стратегии основаны на активности одинаковой степени. Фирмы, выходящие на рынок с уровнем активности ниже, чем требуется для успеха – неудачники, которые в лучшем случае будут сводить концы с концами, как бы подробно они ни разработали свою конкурентную стратегию. Чрезмерно активные фирмы – по всей вероятности, будущие «мёртвые герои», которые преждевременно отреагировали на предстоящие изменения условий деятельности.

История пестрит «мёртвыми героями». Вот один пример, сейчас почти забытый, – Г. Кайзер, который внедрил 20 лет назад, явно преждевременно, очень популярный сейчас микро-автомобиль. «Генри Джей», как назывался этот миникар, был снят с производства после безнадёжной реакции рынка на него.

Нижняя, часть табл. 3.4.1 иллюстрирует третий компонент группы, открытость системы. Её определяют три взаимодополняющих критерия:

а) восприимчивость фирмы к изменениям в диапазоне от полного отрицания до самостоятельного проведения изменений;

б) стремление к экономичности – внутренней эффективности (в терминологии Р. Акоффа) зависит от производственных и вспомогательных возможностей. Эти возможности можно распределять по-разному, сосредоточивая энергию фирмы, например, на внутренних операциях. В другом случае гибкий стратегический потенциал нацелен на достижение экономической эффективности в широком смысле, т. е. на обеспечение прибыльности фирмы в будущем;

в) в категориях теории систем уровень потенциала находится в диапазоне между закрытой системой, которая индифферентна к окружению, и полностью открытой системой, высокочувствительной к стимулам внешнего окружения. В табл. 3.4.1 представлена шкала, которая охватывает весь диапазон поведения фирм и других организаций, обслуживающих общество. Например, левая колонка (повторяющийся, стабильная, привычная) описывает типичную бюрократическую организацию, а правая колонка (неожиданный, творческая, гибкая) характеризует фирму творческую, такую, как «Ксерокс» или «ПолярOID» в период роста. (Другие учёные, изучавшие стратегическое поведение фирм, например Акофф и Минцберг, совершенно независимо пришли к аналогичной шкале).

Аналогично тому, как агрессивность стратегии является метастратегией по отношению к конкурентной стратегии, открытость потенциала является метапотенциалом по отношению к конкретному функциональному потенциалу, как сказано в гл. 2.2. Функциональный потенциал составляют конкретные функции маркетинга, производства, НИОКР и т. д., знания и навыки, в которых нуждается фирма, чтобы быть в состоянии проводить конкурентную стратегию. Открытость – это тип организационной реакции (см. гл. 3.3. и 4.3), которая требуется фирме для поддержания своей стратегической активности.

В своих последующих рассуждениях мы будем называть такое сочетание стратегической активности и открытости стратегической позицией фирмы (для сравнения см. гл. 2.2, где дано определение конкурентного статуса фирмы).

Из табл. 3.4.1 стратегическую позицию фирмы можно вывести следующим образом:

1. Используя верхнюю часть таблицы, определите будущий уровень изменений внешнего окружения в СЗХ фирмы.

2. Определите желательную стратегическую активность и возможности (см. ниже уровня нестабильности среды).

3. Используйте среднюю часть таблицы для определения действительного уровня агрессивности стратегии фирмы.

4. Определите стратегический разрыв между желательным и Действительным уровнями агрессивности (разницу между этапом 3 и этапом 2). Если новая метастратегия отличается от той, которая существует, потребуется серьёзный пересмотр конкурентной стратегии фирмы в зоне её деятельности с помощью процедур, описанных в гл. 2.2.

5. Используя нижнюю часть таблицы, определите сегодняшние возможности общего руководства.

6. Определите разрыв между желательными и существующими возможностями. Если разрыв велик, необходимо будет внести серьёзные изменения в профиль возможностей фирмы. В последующих параграфах мы дадим описание этой процедуры.

3.4.2. Диагностика изменчивости условий

В практических целях необходимо выделить два взаимодополняющих аспекта изменений в СЗХ фирмы: изменчивость маркетинга, измеряемая ожидаемой интенсивностью этой функции, и изменчивость инноваций, измеряемая интенсивностью научно-технических изменений в продукции и технологии.

Причина различия этих двух аспектов заключается в том, что их характеристики не обязательно совпадают. Например, в период с 1930 по 1950 г. в автомобильной промышленности США динамика маркетинга отличалась скачкообразностью и непредвиденностью, а динамика научно-технического прогресса колебалась между расширением и изменением. В этот же период в некоторых технологически интенсивных СЗХ степень изменчивости инноваций была высокой, а изменчивость маркетинга – низкой. Табл. 3.4.2 и 3.4.3 могут служить для определения этих двух аспектов изменчивости.

В обеих таблицах левый столбец показывает, что уровень изменчивости определяется конфигурацией переменных. Функциональная взаимосвязь между этими переменными неизвестна, поэтому мы будем пользоваться методом анализа профиля.

Поскольку в различных СЗХ набор переменных может меняться, при пользовании данными и всеми последующими таблицами, необходимо соблюдать определённую последовательность.

Первый этап – изучить имеющийся набор переменных, исключить из него те, которые не относятся к данной области, и добавить недостающие.

Широкое применение этих таблиц в практике управления показало, что, как правило, требуются лишь незначительные модификации списка переменных. Например, в отраслях оборонной промышленности основным фактором изменения уровня инноваций мог бы считаться «масштаб государственной помощи» или «уровень НИОКР». Для многих фирм существенным фактором уровня изменений в маркетинге может быть «вторжение японских конкурентов».

Следующий (второй) этап – обвести название каждой переменной, представленной в табл. 3.4.2 и 3.4.3, которое наилучшим образом соответствовало бы её будущему состоянию, необходимому для желательных уровней маркетинга и инновации.

Третий этап – начертить две вертикальные линии – пределы, в которых будут колебаться изменения условий

Четвёртый этап – вписать оба диапазона (инноваций и маркетинга) в табл. 3.4.4, чтобы образовать квадрат под названием «область успешных действий». Стратегии и возможности попадающие в этот прямоугольник, окажутся прибыльными хотя и в разной степени, а те, что не попадут в его пределы – неприбыльными. Таким образом, точка S 1 C 1 обозначает неприбыльное сочетание стратегий и возможностей.

В нашем примере (табл. 3.4.4) форма прямоугольника говорит о том, что окружение будет более терпимо относиться к различиям в уровнях конкурентной активности и менее терпимо – к индифферентным новаторам.

Как подробно описано в гл. 2.3., большинство сегодняшних фирм функционируют в различных СЗХ, что, конечно, отражается на профиле. Поэтому уровень изменений, стратегическая агрессивность и профиль возможностей должны определяться отдельно для каждой СЗХ.

3.4.3. Определение агрессивности стратегии фирмы

Как и в предыдущем параграфе, постараемся показать различие между активностью инноваций и маркетинга, которые вместе определяют агрессивность фирмы в конкуренции в рамках СЗХ В каждой конкретной области из-за различий в уровнях научно-технического прогресса и маркетинга эти два вида активности также могут быть различными.

Шкала, приведённая в табл. 3.4.1., использована в табл. 3.4.5. для определения уровней активности научно-технического прогресса и маркетинга.

Переменные, определяющие каждый уровень, показаны в табл. 3.4.6. и 3.4.7. Чтобы определить активность, необходимо построить профиль по уже описанной процедуре и провести вертикальные линии. Это нагляднее всего представит сегодняшнюю активность фирмы (этот этап отличается от определения уровня изменений, где проводились две вертикальные линии чтобы определить область возможной активности). В нашем примере и активность научно технического прогресса, и активность маркетинга возникают после обнаружения соответствующих проблем.

Затем в табл. 3.4.4. вводятся два диапазона с помощью точки S 1 C 1. Сравнение с прямоугольником показывает, что инновационная стратегия находится за пределами области будущей прибыльной деятельности Фирма отстаёт в развитии технологии и разработке продукции и в будущем не сможет выдержать конкуренции. С другой стороны, её стратегия маркетинга идёт по непроложенному пути у самого края группы конкурентов. Это означает, что фирма будет уязвимой и, конечно, не в самом авангарде конкурентов в своей СЗХ.

Таблица 3.4.8. Активность стратегий научно-технического прогресса и маркетинга

Таблица 3.4.9. Активность инновационной стратегии фирмы

Таблица 3.4.7. Активность маркетинга (конкретной фирмы)

Наиболее вероятный вывод, к которому пришло бы руководство: фирма должна увеличить активность как в области научно-технического прогресса, так и в области маркетинга.

Это следует сделать путём пересмотра конкурентной позиции с помощью процедуры, разработанной в гл. 2.2.

3.4.4. Определение возможностей

Из гл. 2.2 мы знаем, что функциональный потенциал (производство, финансы, маркетинг и т. д.) определяется одновременно с анализом конкурентной стратегии. В последующем внимание концентрируется на общем руководстве: управляющих, климате, компетенции, способностях, которые рассматривались в предыдущей главе. Каждый из этих компонентов характеризуется рядом переменных (табл. 3.4.8, 3.4.9, 3.4.10 и 3.4.11).

В фирме с дивизиональной структурой определение возможностей должно охватывать и уровень всей корпорации, и управление на уровне отделения, которое отвечает за СЗХ фирмы. При многонациональной матричной структуре определение возможностей охватывает руководство всей корпорацией, соответствующей отрасли, страной и производством в данной корпорации. В подразделении, вырабатывающем стратегию фирмы, анализ возможностей должен сосредотачиваться на уровне штаб-квартиры корпорации. Кроме того, анализу подлежат и руководство теми функциями, которые в дополнение к своей непосредственной деятельности вносят серьёзный вклад в формулирование и осуществление стратегии в СЗХ фирмы. Прежде всего это подразделения исследований и разработок, а также маркетинга.

Если на фирме существует единая прочно сложившаяся культура, одного диагностического этапа может быть достаточно для определения общего профиля возможностей. Однако если есть различия в профиле, необходимо проводить отдельные сеансы диагностики по каждому подразделению, участвующему в СЗХ фирмы.

Диагностика условий и стратегии должна основываться на объективных фактах, ряд которых можно квантифицировать. Но, как будет показано в гл. 52, ориентация и иерархические барьеры могут исказить и искажают восприятие объективной реальности.

Оценку руководителей, способностей, представлений и отношений отдельных лиц и групп трудно формализовать, так как на неё влияют субъективные факторы.

Рис. 3.4.1. Суммарный набор компонентов, характеризующий потенциал фирмы

Поэтому независимо от того, проводится ли диагноз самими руководителями (такие рекомендации будут даны в ч. б) либо с помощью внутренних или внешних экспертов, существует опасность вынесения оценки, которая больше характеризует желаемое, нежели действительное поведение.

Если оценка проводится экспертами, необходимо отслеживать действительное (настоящее и прошлое) поведение управляющего, а не его представление о самом себе.

Если используется метод самоанализа, фактор субъективности можно минимизировать с помощью оценок, данных коллегами по работе. Аналогичный подход, который впервые применил О. Риванс при оценке управления больницами, подразумевает наличие двух однотипных подразделений, одно из которых подлежит оценке. Сначала первое подразделение оценивает само себя, а потом его оценивают коллеги. Затем они сравнивают оценки, чтобы устранить искажения.

Как и в случае стратегической агрессивности, процедура диагностики (оценки) помогает построить профиль каждого компонента системы, а затем провести вертикальную линию, чтобы определить его среднее значение.

Суммарный профиль в нашем примере приведения рис. 3.4.1. Вся система ориентирована на производство (что показано прерывистой вертикальной линией) и хорошо реагирует на определённую ранее реактивную стратегию.

Исключение составляют руководители общего профиля, которые характеризуются предприимчивостью, но их сдерживает традиционный климат

фирмы. Такой профиль нередко встречается в фирмах, где новые главные руководители были взяты со стороны.

Вся система представлена в табл. 3.4.4 как S 1 и это – последний шаг в определении стратегической позиции фирмы. Если фирма сохранит свою стратегию и возможности на прошлом уровне, они окажутся неприбыльными, так как находятся за пределами прямоугольника, означающего зону продуктивности.

Главное уязвимое место – это уровень научно-технического прогресса. Поэтому минимум, что надо сделать, – повысить активность подразделения исследований и разработок (например, заменить постепенную адаптацию продукции опережающей разработкой). Эта минимальная мера обозначена как S 2 C 2 .

Но занимающие ключевые посты руководители-предприниматели могут пожелать добиться большей престижности и постараются, чтобы фирма заняла лидирующее положение не только в научно-техническом прогрессе, но и в маркетинге, как показано символом S 3 C 3 в табл. 3.4.4. Из таблицы следует, что в результате этого произойдут большие изменения в возможностях и стратегии, что осложнит положение с ресурсами фирмы и потребует много времени.

В ч. 6 мы покажем, какое сопротивление в организации встретят такие изменения. Этот выбор между постепенным (S 2 C 2) и резким (S 3 C 3) ходом изменений обычно стоит перед фирмами, которые ранее были известны своей неповоротливостью и где недавно появилось новое активное руководство, взятое со стороны.

3.4.5. Истоки нашего примера

Вышеописанный пример взят из реальной жизни. Это фирма, с которой ознакомился автор книги: она рассматривалась как возможное приобретение. Компания была одной из крупнейших по производству пишущих машинок, но теперь она больше не существует. Анализ проводился в критический момент: в отрасли электрические пишущие машинки начали быстро теснить механические, а первенство на рынке удерживали пишущие машинки «ИБМ» с вращающейся головкой. Было ясно, что солидные старые фирмы, возможно, захотят сохранить свою традиционную, испытанную стратегию маркетинга, но в таком случае (и это тоже было ясно) их отчёт о прибылях и убытках скоро запестрит «красными чернилами» – знак того, что они не сумели предложить рынку изделия на современном техническом уровне.

Успешная деятельность фирмы в более ранние периоды объяснялась наличием разветвлённой и эффективной сети сбыта, состоящей из большего числа розничных торговых точек и агентов, а также тем, что фирме удалось первой выйти на рынок с механической пишущей машинкой, требующей лишь легчайшего прикосновения пальцев. И в тот период, когда происходил быстрый переход на новую технологию (электрическую), отдел исследований и разработок по-прежнему состоял из инженеров-механиков, которые работали над совершенствованием механических узлов, делающих «прикосновение» ещё более лёгким.

В табл. 3.4.4 альтернативный вариант, обозначенный S 2 C 2 и подразумевающий разработку электрической машинки, пусть и самой обыкновенной, представляется вполне реальным. Что касается системы сбыта, то её компетентные, хотя и недостаточно активные кадры, вполне справились бы со сбытом и этой модели. Таким образом, сделав свой первый ход на позицию S 2 C 2, фирма смогла бы в ближайшем будущем удержаться на уровне нормальной прибыльности и получить передышку, чтобы накопить силы для последующего продвижения к более современной технологии.

Но пока фирма ещё сохраняла свою самостоятельность, её руководство так не поступило. Вместо того чтобы сконцентрировать силы, пусть на скромной, но более современной электрической модели пишущей машинки, фирма упорствовала в развитии механической технологии, и одновременно пыталась совершить скачок к производству оборудования для автоматизированного

офиса. Такой скачок был преждевременным, он стал актуален лишь 20 лет спустя. К тому же выделенные для этого средства были ничтожно малы.

3.4.6. Многообразие возможностей

Если бы анализ возможностей, описанный в предыдущих параграфах, проводился на примере преуспевающей фирмы в первой половине XX века, то было бы выбрано небольшое количество стратегических зон хозяйствования, из которых лишь одна или две обеспечивали большую часть её прибылей. Остальные зоны находились на разных, но сопоставимых стадиях роста и имели сходные задачи конкурентной борьбы. Следовательно, и уровни их изменений были близкими.

Профили возможностей различных подразделений также были очень схожи. Так, в период ориентации на производство руководители, занимающие ключевые должности, имели одинаковое профессиональное мышление; единая для всей фирмы система оплаты и стимулирования основывалась на технико-экономической эффективности производства, а система финансового контроля и функциональная структура привлекали внимание к эффекту масштаба и минимизации затрат.

Анализ возможностей применительно к фирмам 80-х годов часто показывает, что профиль возможностей общего руководства, хотя и отличный от профиля первой половины XX века, всё ещё, как правило, сохраняет единообразие в масштабе всей фирмы. Для подбора, подготовки, оценки и оплаты труда главных руководителей служит один и тот же набор критериев. Всеми подразделениями фирмы управляет единая информационно-плановая и контрольная система, и все они организованы по одинаковому (функциональному, дивизиональному и т. п.) принципу.

Что касается анализа СЗХ фирмы, он обычно выявляет различные уровни изменчивости и, следовательно, потребность в различных профилях возможностей, из которых лишь немногие согласуются с профилем фирмы.

Частично это объясняется тем, что начиная с середины нашего столетия стадии роста СЗХ стали дифференцированными, а их конкурентные, социально-политико-экономико-технологические изменения различны. Отчасти нужда в различных возможностях возникает потому, что большинство мелких, средних и крупных фирм диверсифицировали свою деятельность. Более того, в гл. 2.3 было высказано суждение, что для обеспечения долгосрочного успеха и выживания стратегический набор видов хозяйственной деятельности фирмы должен характеризоваться комбинацией различных стадий жизненного цикла, различными внешними условиями и технологиями.

Таким образом, анализ возможностей часто обнаруживает, что фирме требуется не один профиль возможностей общего руководства, а несколько разных, удовлетворяющих потребности различных СЗХ.

Такое положение вызывает проблему, как мы её называем, многообразия возможностей или, другими словами, как в одной фирме согласовать потребности в различных потенциалах управления.

Один из вариантов решения – сохранить преобладание какого-то одного профиля в тех СЗХ, которые имеют наибольшую и долю прибыли, а в других зонах согласиться на локальный оптимум результатов. Это решение может быть удовлетворительным, если портфель не отличается большим разнообразием и конкуренция невелика. Оно выгодно отличается максимальной простотой и ясностью и возможностью воспитать в руководителях единую для всей фирмы культуру, что облегчит их должностные перемещения внутри фирмы.

Второй вариант – сократить число СЗХ и сформировать их сбалансированный набор, чтобы обходиться однородным профилем общего руководства. Каким бы жёстким этот вариант ни казался, он был довольно распространённым в начале 80-х годов, когда фирмы отказывались от некоторых направлений своей деятельности, которые не вписывались в их традиционные управленческие возможности. И сегодня нередко можно прочесть в прессе объявление о прекращении какой-то фирмой своей деятельности в таком-то

направлении, так как «оно не согласуется со схемой управления» (например, так было в «Дженерал Фудз», «ИТТ», «РСА», «Дженерал Электрик»).

Третий вариант – рассматривать фирму как истинный конгломерат, где каждый филиал (отделение) имеет возможность разработать свой собственный управленческий профиль. В этом варианте между филиалами нет синергических звеньев, а общая эффективность фирмы рассчитывается как сумма деятельности всех филиалов. В компетенции руководства всей фирмы остаются, как правило, правовые и финансовые вопросы, а стратегические и оперативные вопросы отдаются на усмотрение филиалов. Если филиал работает с хроническими сбоями, его или продают, или меняют его высшее руководство.

Четвёртый вариант – разработать соответствующие профили для различных групп СЗХ, но продолжать управлять фирмой как взаимосвязанным и интегрированным целым. Вот такой вариант и будет многообразным управленческим потенциалом.

Фирма, характеризующаяся подобным многообразием возможностей, отличается от конгломерата в нескольких существенных аспектах.

- В организационной структуре фирмы имеются стратегические хозяйственные центры (см. 2.3.1), причём каждый такой центр обслуживает соответствующую группу СЗХ. Центр разрабатывает свой профиль, согласующийся с его конкретными условиями.

- Руководство всей фирмы продолжает управлять фирмой стратегически, т. е. используя интегрированный набор всех СЗХ. Оно создаёт СХЦ, балансирует общий стратегический набор, распределяет на глобальной основе стратегические ресурсы, включая переброску средств от одного центра другому, поддерживает и развивает общие грани деятельности и синергию стратегий и профилей различных СХЦ.

- Профиль управленческих возможностей общекорпоративного руководства остаётся гибким и может приспособиться к культурам, системам оплаты труда и стилям управления различных СХЦ.

- Штаб-квартира фирмы использует соответствующие стыковочные системы, позволяющие интегрировать результаты деятельности СХЦ.

Есть факты, свидетельствующие о том, что фирмы начинают использовать вариант многообразия возможностей. Например, несколько лет тому назад «Альфа-Лаваль», диверсифицированная шведская многонациональная корпорация, реорганизовалась в три различные структуры, где каждая структура соответствовала определённой группе СЗХ. «Амервкэн Бендикс Корпорейшн» позволила различным группам СЗХ разработать свою собственную систему планирования, отвечающую их конкурентным потребностям.

Таблица 3.4.12. Варианты возможностей

Проблема многообразия возможностей решается на фирмах по-разному, и это зависит от их стиля управления и целей, которые поставило перед собой высшее руководство фирмы. Но имеются также и объективные критерии, которые в различных ситуациях диктуют тот или иной вариант. Это показано в табл. 3.4.12.

Согласно таблице выбор варианта зависит от интенсивности конкуренции в данной СЗХ и разнообразия набора видов стратегической деятельности. Плюсами отмечены предпочтительные (рекомендуемые) варианты.

3.4.7. Планирование и анализ стратегической позиции

В ч. 2 мы рассмотрели современные аспекты планирования стратегической позиции. Его основные моменты:

- а) обеспечение положения, наиболее благоприятствующего прибыльности фирмы в её СЗХ. Мы назвали это конкурентной стратегией или «конкурентной нишей»;

- б) развитие функционального потенциала фирмы, необходимого для осуществления этой стратегии;

- в) балансировка общего набора СЗХ в целях эффективного распределения ресурсов фирмы между ними, обеспечение долгосрочной прибыльности деятельности фирмы и создание базы для её стратегической неустойчивости.

В данной главе мы провели анализ стратегической позиции фирмы, который включал изучение двух проблем.

1. Приведение стратегической активности фирмы в соответствие с будущими изменениями в данной СЗХ.

Рис. 3.4.2. Анализ стратегической позиции

2. Определение возможностей общего руководства, необходимых для осуществления соответствующей стратегии.

Связь между анализом и планированием стратегической позиции показана на рис. 3.4.2. В обеих процедурах первым этапом является выделение и анализ перспектив СЗХ фирмы. Это подразумевает определение будущих существенных факторов конкуренции и уровня изменений.

Затем по уровню изменений определяется разрыв в стратегии и возможностях, что даёт базу для составления программ по ликвидации этого разрыва и активизации будущей стратегии фирмы в СЗХ. Так определяются границы «территории», в пределах которой фирме предстоит найти свою конкурентную позицию посредством стратегического планирования. При планировании разрабатываются три типа программ: программы перехода к новой линии поведения среди конкурентов в данной СЗХ, программы пересмотра целесообразности стратегических зон фирмы и программы развития функционального потенциала.

3.4.8. Управление преобразованием стратегической позиции

Комплексный анализ стратегической позиции может выявить одну из двух возможных ситуаций.

1. Маловероятную в сегодняшних условиях ситуацию, где нет разрыва ни в стратегической активности, ни в возможностях и где не ожидается больших изменений в основных факторах конкуренции. Этот вывод свидетельствует о хорошем стратегическом положении фирмы: она готова к будущему.

2. Более вероятную ситуацию, где имеет место один или Несколько разрывов: в агрессивности стратегии, конкурентном статусе, наборе видов хозяйственной деятельности, сферах конкуренции.

Если выяснится, что необходимо менять и стратегию, и диапазон возможностей, следует сначала обеспечить изменение возможностей, а затем корректировать поведение в СЗХ. Но исследования Чандлера и др., как уже говорилось в предыдущей главе, показали, что для преобразования стратегии и возможностей потребуются не один год, а в ряде случаев от 10 до 20 лет. В настоящее время немногие фирмы могут позволить себе роскошь такого медленного и постепенного преобразования.

Поэтому программы преобразования стратегии и возможностей приходится проводить в жизнь параллельно. Для одновременного осуществления этих программ требуются довольно большие организационные и финансовые ресурсы, и работа над 1 стратегией идёт за счёт деятельности по получению прибыли.

Кроме того, значительные изменения в стратегической деятельности порождают феномен, известный под названием «организационное сопротивление переменам».

Итак, процесс преобразования стратегической позиции сложен. Он требует больших средств и вызывает сопротивление. В ч. 6 рассматриваются вопросы управления этим процессом.

3.4.8. Управление преобразованием стратегической позиции

Комплексный анализ стратегической позиции может выявить одну из двух возможных ситуаций.

1. Маловероятную в сегодняшних условиях ситуацию, где нет разрыва ни в стратегической активности, ни в возможностях и где не ожидается больших изменений в основных факторах конкуренции. Этот вывод свидетельствует о хорошем стратегическом положении фирмы: она готова к будущему.

2. Более вероятную ситуацию, где имеет место один или Несколько разрывов: в агрессивности стратегии, конкурентном статусе, наборе видов хозяйственной деятельности, сферах конкуренции.

Если выяснится, что необходимо менять и стратегию, и диапазон возможностей, следует сначала обеспечить изменение возможностей, а затем корректировать поведение в СЗХ. Но исследования Чандлера и др., как уже говорилось в предыдущей главе, показали, что для преобразования стратегии и возможностей потребуется не один год, а в ряде случаев от 10 до 20 лет. В настоящее время немногие фирмы могут позволить себе роскошь такого медленного и постепенного преобразования.

Поэтому программы преобразования стратегии и возможностей приходится проводить в жизнь параллельно. Для одновременного осуществления этих программ требуются довольно большие организационные и финансовые ресурсы, и работа над 1 стратегией идёт за счёт деятельности по получению прибыли.

Кроме того, значительные изменения в стратегической деятельности порождают феномен, известный под названием «организационное сопротивление переменам».

Итак, процесс преобразования стратегической позиции сложен. Он требует больших средств и вызывает сопротивление. В ч. 6 рассматриваются вопросы управления этим процессом.

3.4.9. Выводы

Когда внешнее окружение переходит на новый уровень изменчивости, стратегическая агрессивность фирмы должна подняться или опуститься на адекватный уровень. В то же время открытость потенциала фирмы по отношению к воздействиям внешней среды должна также перейти на соответствующий уровень. В случае если агрессивность или потенциал не отвечает требованиям окружения, то фирма может потерять позиции в конкуренции и стать неприбыльной.

Необходимость и масштаб изменений в стратегии и потенциале фирмы можно предвидеть, используя процедуру, с помощью которой изучаются будущая изменчивость, существующая агрессивность фирмы, её текущий потенциал, а затем определяются разрывы в агрессивности и потенциале, подлежащие устранению.

Такую процедуру следует использовать применительно к каждой важной СЗХ фирмы. В современном окружении фирмы с разнообразной изменчивостью зачастую различные СЗХ требуют неодинакового профиля возможностей управления, т. е. возникает проблема множественности потенциалов. Существуют следующие подходы к решению этой проблемы: а) не принимать её во внимание и сохранять прежний доминирующий потенциал во всех подразделениях фирмы; б) сформировать набор СЗХ фирмы, которые требуют одинаковых возможностей управления; в) превратить фирму в конгломерат, части которого имеют свои особенные потенциалы; г) развивать множественный потенциал фирмы, в которой каждый СХЦ имеет своеобразный профиль возможностей управления, а управление на уровне корпорации занимается общим стратегическим набором. Выбор решения зависит от разнообразия уровней изменчивости СЗХ фирмы и от интенсивности конкуренции в каждой из них.

Читателю целесообразно сравнить концепцию стратегической позиции, развитую в этой главе, с аналогичной концепцией, предложенной в ч 2.2, и ответить на вопрос: каковы различия между ними и в какой степени они связаны. Другой интересный вопрос:

применим ли анализ стратегических позиций, проведённый в данной главе, к некоммерческим, неприбыльным организациям (медицинским, идеологическим и т. п.), и что должно быть сделано для приспособления данной методики к их специфике.

Мы рекомендуем также провести комплексный диалектический анализ знакомой вам организации, следуя процедурам, изложенным в 3.4.2...3.4.4. Определите для неё новую стратегическую позицию, уделяя особое внимание критериям и обоснованности вашего выбора.

Обратите внимание на проблему развития разнообразия возможностей в руководстве диверсификационной фирмой и дайте точный аргументированный ответ, что должны делать плановики из общекорпоративного штата, а что следует передать на уровень отдельных СХЦ Старайтесь при этом постоянно опираться на реальную практику.

Таблица 3.4.8. Характеристики руководства фирмой в различных условиях

Таблица 3.4.9 Характеристики управленческого климата

Таблица 3.4.10. Характеристики компетенции управляющих

Таблица 3.4.11 Потенциал для управления

Часть 4

Управляющие, системы, структуры

4.1. Главный руководитель диверсифицированной фирмы

В конце 60-х годов мы пытались предсказать, какими профессиональными качествами должен будет обладать руководитель фирмы в последней четверти нашего столетия. Сейчас наши прогнозы относительно сложности и разнообразия предъявляемых к руководителю требований подтверждаются жизнью.

4.1.1. Управление как цикл решения проблемы

Управление – это деятельность, направленная на решение проблем, которую также можно рассматривать как сложный информационный процесс. Роль руководителя характеризуется следующей цепочкой действий.

1. Формулирование целей для данной СЗХ.
2. Выявление проблем и возможных вариантов их решения как внутри данной СЗХ, так и вне её. (Это подразумевает выявление настоящих и будущих возможных отклонений от принятого курса, а также настоящих и будущих перспектив усложнения целей.)
3. Анализ проблем, благоприятных возможностей для развития и их влияния на деятельность фирмы.
4. Разработка подходов к решению проблем и выбору вариантов.
5. Анализ возможных последствий планируемой деятельности.
6. Выбор предпочтительной альтернативы.
7. Программирование и разработка бюджета выбранной альтернативы.
8. Руководство осуществлением программ, включая коммуникации и мотивацию.
9. Оценка степени достижений целей.
10. Отслеживание важнейших тенденций и возможных сбоев как в деятельности фирмы, так и в её окружении.
11. Повторение нескольких или всех перечисленных этапов.

На рис. 4.1.1 показан полный цикл управления. Если все стоящие перед руководителем проблемы разбивать на 10 упомянутых этапов и выполнять их с одинаковой степенью интенсивности, управление станет сложным и негибким процессом. За многие годы практика хозяйственной деятельности создала ряд различных менее трудоёмких методов и путей решения проблем всё возрастающей сложности и сопряжённых с нежелательными последствиями.

Представленный на рис. 4.1.2 цикл реализации (решения проблемы) – это повторение этапов 8 и 9 в условиях, когда характер и содержание задач не меняются. Этот цикл составляет основу управленческой деятельности, когда изменчивость внешнего окружения фирмы соответствуют 1-му уровню.

Рис. 4.1.2. Цикл реализации

На 2-м уровне расположен более широкий цикл – цикл контроля (рис. 4.1.3), который использует этапы 1, 2, 3 и 9 для наблюдения и контроля за деятельностью фирмы по достижению целей.

В цикле экстраполирующего планирования (рис. 4.1.4) повторяются этапы 1, 2, 3, 7 и 10 и решения принимаются на основе прогнозов, полученных путём экстраполяции. Этот цикл очень важен на 3-м уровне, но он отнюдь не заменяет, а скорее дополняет другие циклы.

И, наконец, на 4-м уровне и выше самый и наиболее сложный цикл – цикл планирования предпринимательской деятельности (рис. 4.1.5) использует этапы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10 для принятия решения, когда этап 9 показывает, что будущее не представляет собой экстраполяции прошлой деятельности или когда управление предпринимательством стремится расширить традиционные границы деятельности фирмы. Цели (этап 1) тщательно пересматриваются, проводится обширный поиск (этап 4) новых вариантов решения и даётся полный анализ их последствий.

4.1.2. Архетипы управляющего

Каждый малый цикл подчёркивает определённую управленческую роль, требующую специфических знаний, умений и черт характера. Руководителей, которые имеют все данные для таких конкретных ролей, мы будем называть архетипами. Наш первый архетип – лидер, второй – администратор, третий – плановик, четвёртый – предприниматель.

Лидер играет свою роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее (и почти единственное) требование к руководителю. Отсюда происходит и определение управления как «обеспечение выполнения людьми определённых заданий». Это, действительно, основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер – это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для успешной деятельности современной фирмы.

В контроле и экстраполяционном планировании акцент делается на эффективность и её оценку, а не на личностные характеристики. Цикл контроля требует управляющего с административным складом характера, хорошо представляющего, что существенно для успешной деятельности фирмы. Это – способность определить место себя и принять корректирующие меры. Не бросаясь в крайность полного игнорирования человеческой личности, управляющий-администратор всё же не позволит, чтобы человеческие симпатии и антипатии в трудовом коллективе заслоняли основное дело. Он готов решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.

Управляющий-плановик стремится к оптимизации будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных хозяйственных областях и направляя фирму на достижение поставленных целей.

Кроме специфических способностей, эти три архетипа должны обладать различными сочетаниями черт характера и талантов. Лидер – быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу. Администратор – быть предельно объективным и полагаться на факты и логику. Плановик – иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее.

Предприниматель, хотя и ориентирован на будущее, отличается от плановика тем, что стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать её прошлую деятельность. В то время как плановик оптимизирует будущее фирмы в области её сегодняшней деятельности, предприниматель ищет новые направления деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции фирмы. Плановик проецирует прошлое в будущее, предприниматель же творит будущее фирмы. Плановик рационален и допускает лишь дозированный риск, а предприниматель – природный экспериментатор и никакого риска не боится. Плановик экстраполирует цели фирмы – предприниматель ставит новые и более сложные цели. Плановик

склонен к типовым решениям и выбирает один из имеющихся вариантов – предприниматель стремится к решениям нестандартным и разрабатывает варианты сам.

4.1.3. Главный руководитель – человек своего времени

Когда способности и таланты всех архетипов собраны в одной личности, налицо редкий феномен управленческого гения, выполняющего с одинаковым мастерством и лёгкостью любую конкретную задачу. Но в любой профессии гении встречаются редко. А как же справляться с решением задач управления в быстро меняющихся условиях, когда требуется сочетание способностей всех архетипов?

Один из ответов даёт история. Как уже говорилось в гл. 1.1, в первой половине нашего столетия в различные периоды фирмам требовались различные акценты в их деятельности. При зарождении отрасли на первом месте стоит предприимчивость. На ранних стадиях развития особенно необходима роль администратора для обеспечения минимизации затрат. На более поздних стадиях нужнее становится плановик, а в зрелом состоянии – снова администратор-контролёр, способный к экономичному управлению, приносящему максимальные прибыли.

Опыт прошлого показывает, что при подборе главного руководителя исходили из того, какие способности требуются в данный момент. Редко случалось так, что руководитель фирмы обладал всеми качествами незаурядного предпринимателя-администратора, плановика и лидера одновременно. Скорее, процесс естественного отбора способствовал появлению на верхнем уровне управления фирмы человека, который требовался ей именно в данный период её существования.

В 60-х годах способ подбора главного руководителя по принципу «что нужно на данный момент» оказался неадекватным новым условиям деятельности. Фирме 80-х годов оказались нужны новые архетипы.

Контур фирмы будущего очерчен в следующем параграфе. Читатель убедится в его логической связи с предыдущими главами данной книги, в частности с гл. 1.1.

4.1.4. Фирма будущего

Контур фирмы завтрашнего дня является предметом обсуждения в течение длительного времени. Из обильного материала мы выбрали четыре важнейших обстоятельства, которые будут оказывать на руководителей большое влияние.

- Управление завтрашнего дня будет осуществляться в более широкой институциональной перспективе.

Возрастающее значение хозяйственной деятельности как социальной силы, с одной стороны, и растущее внимание государства к социальным вопросам – с другой, диктуют необходимость более тесного взаимодействия между фирмой и обществом. Общество будет ставить всё больше задач и устанавливать приоритеты в распределении ресурсов, что поставит фирму в условия конкуренции и сотрудничества с другими типами организаций, включая государственные учреждения, университеты, некоммерческие организации и различные фонды. Возникнут новые группы организаций, призванные выполнять задачи, поставленные обществом, где фирмы станут обязательными, пусть и не главными, участниками. Новые нужды общества, его требования к фирмам и ограничения их деятельности заставят общее руководство включать переменную общественной полезности практически в каждое серьёзное решение. Предметом забот завтрашнего управления станут системы целей и ценностей фирмы.

Также очевидно, что фирмы будут функционировать в расширенных географических границах и политической перспективе, имея дело с различными национальными обычаями, культурами и уровнями экономического развития. Таким образом, в принятии решений появятся дополнительные переменные – культура и политика.

Такой переход к более широкой перспективе ни в коем случае не является само собой разумеющимся для руководителя. Недавние события свидетельствуют о том, что руководители теряются и пасуют перед требованиями общества (см. гл. 2.5). Подтверждением этому служат слушания в конгрессе США, связанные с вопросами техники безопасности в автомобильной промышленности, конфликт между сталелитейными корпорациями и государственными органами, реакция страховых компаний на недостатки в практике страхования автомашин.

Ни один из вышеописанных типов руководителя не справится с такими сложностями. По всей вероятности, складывается новый архетип: руководитель – государственный деятель. Он обладает чувством истории, знает политику, разбирается в различных культурах, умеет установить правильные взаимоотношения фирмы с её социально-политическим окружением. При принятии хозяйственных решений он учитывает экономические, социальные, политические и культурные факторы. Он также умеет использовать политическое влияние, владеет искусством переговоров (см. гл. 2.6).

- Второй важной чертой фирмы будущего является информационный взрыв. Он обусловлен частично технологией, частично диверсифицированностью и глобальным масштабом фирмы, а частично – увеличением числа переменных и, следовательно, возросшей сложностью управленческих решений. Взрыв захватывает как объём, так и предметное содержание информации, необходимой для управления. Рассмотренные в 4.1.1 сложные структуры системы коммуникаций и принятия решений требуют более высокой компетенции в области организации и системотехники. Сложными станут не только процедуры, но и слияния фирм за счёт новых приобретений. Управление таким объёмным и сложным информационным процессом потребует разнообразных способностей и умений, что создаёт предпосылки для появления нового архетипа руководителя. Назовём его созидателем системы.

- Третья черта – возрастающая сложность фирмы как поведенческой системы. Возросший удельный вес научных исследований и разработок в деятельности фирмы, всё большая численность научного и инженерного персонала будут диктовать необходимость приведения уровня компетентности руководства в соответствие с уровнем технологии (см. гл. 2.4). Широкое использование сложных систем обеспечения принятия решений потребует усиления согласованности действий штабных и линейных управляющих. Объём, сложность и разнообразие номенклатуры продукции фирмы приведут к дальнейшей децентрализации процесса принятия решений. Таким образом, по мере того как фирма становится более сложной информационной системой, она также становится и системой с более сложным поведением.

Контур фирмы будущего опровергает предсказания, что век технологии лишит управление человеческого элемента, централизует процесс принятия решений и благодаря автоматизации сократит число управляющих. Действительно, число управляющих, занятых обработкой данных, уменьшается. Но места этих управляющих занимают лица, принимающие решения, эксперты в области информации, теории управления и технологии.

Фирма будет человекоёмкой и более чем когда-либо зависеть от человеческой фантазии, творчества и инициативы. Сокращение численности рабочих за счёт автоматизации будет компенсировано творческим вкладом главных руководителей, учёных, теоретиков управления и экспертов в области технологии.

Эта тенденция подтверждает, что созидатель (архитектор) системы должен быть квалифицированным специалистом не только в проектировании информационных систем, но и в проектировании сферы поведения людей на фирме.

- Четвёртая существенная черта – растущая рассогласованность требований к фирме со стороны среды. С одной стороны, интенсивная конкуренция, ускорение связи и транспортировки в глобальном масштабе потребуют более быстрых реакций на изменения спроса, действия конкурентов, вопросы, связанные с продукцией и технологией. С другой стороны, задачи по развитию новых видов продукции, новой технологии и маркетинга приведут к

изменениям, которые всё меньше будут связаны с прошлым. Более короткий жизненный цикл технологии и спроса превратит стратегическое управление скорее в обычный (а не исключительный) метод обеспечения прибыльности фирмы в будущем.

Все вышеперечисленные тенденции могут продиктовать необходимость придавать большее значение предпринимательским способностям руководителя. Всё меньшее количество решений будет приниматься на основе экстраполяции прошлого опыта, и всё больше решений явится оригинальными. Они будут касаться совершенно новых для фирмы проблем и возможностей, требующих скорее анализа, основанного на воображении, и суждений, чем использования стандартных правил выработки решений. Природная склонность к предпринимательству, воображение, творческие способности и готовность к риску станут для руководителя фирмы будущего столь же необходимы, как это было во времена промышленной революции. Но сложность будущих задач заставит предпринимателя учитывать суждения экспертов в тех областях, где у него самого опыт невелик. Таким образом, будучи человеком риска, обладающим творческим подходом к ситуации, руководитель должен к тому же стать экспертом по использованию экспертовой информации.

Кроме того, в отличие от предпринимателя эпохи промышленной революции предприниматель последней четверти XX столетия должен сойти с традиционного пути развития фирмы с помощью форм организации, которые оказывают сопротивление нетрадиционным, новаторским решениям (см. ч. 6), при этом чем смелее и оригинальнее перемены, тем сильнее сопротивление. Таким образом, помимо творческого подхода, готовности к риску и умения использовать мнение экспертов, предприниматель должен будет проявить способность управлять с помощью личного обаяния осуществлением перемен, принимаемых без восторга.

4.1.5. Функции главного руководителя

Табл. 4.1.1 помогает перейти от общего рассмотрения вопросов к описанию работы главного руководителя второй половины текущего столетия и сравнить её с работой руководителя в первой половине нашего века.

Таблица отражает три основных положения.

1. Как показывают знаки «плюс», функции общего руководства фирмы 80-х годов являются не заменой, а расширением функций 50-х годов. В результате объём работы главного руководителя приближается к той черте, за которой у руководителя не будет хватать суток, чтобы его выполнить. Частичным решением этой проблемы является децентрализация. Но и после того как руководитель делегирует все полномочия, которые ему разрешается передавать другим, всё ещё останется значительно большая рабочая нагрузка, чем желательно иметь для эффективного и быстрого решения вопросов.

Перегрузка уже даёт себя знать на уровне высшего руководства фирмы. В последние 15 лет велись поиски решения, и оно было предложено: создать офис главного руководителя.

Мы ещё будем говорить об этом в гл. 4.3.

2. Всё возрастающая сложность управленческих решений означает зависимость руководителя от вспомогательного персонала и от технических специалистов, обладающих широким набором знаний и навыков, которые отсутствуют у руководителя. Таким образом, образуется разрыв между знаниями и навыками линейных руководителей и штабных специалистов. Этот вопрос будет рассмотрен в следующем параграфе.

3. Как видно из табл. 4.1.1, в 80-х годах архетип управляющего, «человека своего времени», не в силах будет справиться с множеством взаимосвязанных проблем в работе общего корпоративного руководства. Потребуется (особенно в диверсифицированных фирмах) умения и способности всех шести архетипов, о чём будет сказано ниже.

Таблица 4.1.1 Изменения в работе управляющих-дженералистов

4.1.6. Приобретение опыта использования экспертов

Все рассмотренные выше положения позволяют сделать вывод, что важнейшие стратегические решения всё в большей степени зависят от мнений разного рода специалистов.

Фирмы становятся всё более наукоёмкими. Это относится не только к отраслям новейшей технологии, но и ко многим другим, где в технологию вкладывается наибольшая часть средств и где она существенная переменная успеха. Капиталовложения в здания, сооружения и оборудование растут постепенно, а в исследования и разработки – гигантскими темпами, достигая иногда 2/3 вложений в основные фонды, что равно по величине сумме всей прибыли в обрабатывающей промышленности.

По мере роста размера капиталовложений увеличиваются их технологическое наполнение и сложность. С ростом сложности руководству всё труднее становится поддерживать уровень своих технических знаний, необходимых для принятия соответствующих решений.

Таким образом, по мере увеличения средств, которыми оно рискует, руководство фирмой всё меньше понимает цели и последствия капиталовложений. В результате руководству всё больше приходится полагаться на знания и советы различных технических специалистов, которые, как правило, не имеют прямых контактов с руководством и никогда не считались частью управленческого аппарата. Следовательно, в высшем звене управления принятие решения по важнейшим вопросам всё больше становится групповым процессом (см. гл. 2.4).

Другая сложность заключается в изменении технологии принятия решений. В начале столетия, когда происходили рост фирм и усложнение их производства, категория управленческого аппарата, именуемая «штаб», также приобретала всё большую численность и значение. Первоначально штаб занимался подготовкой решений: собирал, классифицировал, анализировал и представлял необходимую для решений информацию. Задача штабных специалистов – поставлять информацию, а не участвовать в принятии решений. Руководители штабного аппарата управления обычно не обладали какими-то уникальными способностями принимать решения, каких не было у линейных управляющих. Они скорее относились к расширенному составу высшего руководства, нежели представляли в нём особую труппу. Штабные управляющие являлись «органами чувств» высшего руководства.

Во второй половине нашего столетия ситуация быстро менялась. Возник новый тип штабного руководителя, обладающий знаниями, которых нет у общего руководства фирмы. Это – специалисты по обработке данных и специалисты по научному решению проблем, известные как экономисты-математики. Специалисты по обработке данных отвечают за входную информацию для принятия решений, а экономисты-математики проводят анализ последствий альтернативных решений на соответствующих моделях. Таким образом, в обмен на более совершенную входную информацию и анализ последствий главный руководитель уступает контроль за важнейшими составляющими процесса принятия решений.

Дело может дойти до полного отказа высшего руководства от контроля за принятием решений. Некоторые авторы, например Дж. Гэлбрейт, утверждают, что на крупных фирмах такой отказ неизбежен и что фактически он уже имеет место.

Чтобы этого не произошло, высшее руководство должно выработать и совершенствовать умение, характерное для некоторых выдающихся руководителей: умение использовать экспертные знания.

Постоянно расширять и совершенствовать знания, не уступающие знаниям специалистов, очевидно, невозможно. Даже если главный руководитель всю жизнь только бы и делал, что учился, он и тогда бы не смог приобрести всего необходимого их объёма.

Следовательно, ответ нужно искать в другом направлении – развитии умения оценивать вклад специалиста, даже не будучи в состоянии до конца

разобраться в его сути, В настоящее время ещё нет ясного представления, в чём состоит такое умение и как оно вырабатывается.

Примерно 30 лет назад, когда один выдающийся американский предприниматель открывал школу управления для обучения экспертов по использованию экспертных знаний, перед ней была поставлена именно эта задача. Но вскоре об этом забыли. Школа выдвинула концепцию, что в будущем каждый управляющий будет владеть экономико-математическими методами, и сосредоточила свои усилия на подготовке квалифицированных экономистов-математиков. Ниже приводятся некоторые пути приобретения опыта в использовании экспертных знаний.

1. Опытные управляющие, работающие с техническими специалистами и учёными, зачастую дают конкретную оценку этим экспертам. Это делается следующим образом. Управляющий держит на контроле прогнозы специалистов и позднее сопоставляет их с фактическими данными. Тогда становится ясно, насколько верны прогнозы того или иного специалиста. Они даже могут дать особое задание эксперту: проверить надёжность экспертных прогнозов. Одна из причин того, что при новом назначении главный руководитель предпочитает окружить себя людьми, с которыми он работал прежде, – желание иметь надёжных экспертов.

2. При работе со специалистами полезным является умение взаимодействовать с представителями других идеологий. Как уже было сказано в гл. 2.4, и управляющие, и специалисты имеют свои чёткие нормы и цели, которые они привносят в свою работу. При оценке экспертных предложений желательно знать эти нормы и их влияние на поведение специалистов. Вот пример, который часто встречается в новейших отраслях. Инженеры, имеющие подготовку в проектировании оборудования военного назначения, вырабатывают привычку работать на очень высоком уровне качества и надёжности, не обращая внимания на себестоимость изделия. Когда им поручают проектировать изделие гражданского назначения, эта привычка обычно приводит к тому, что их изделие с коммерческой точки зрения получается неконкурентоспособным. Курсы по развитию навыков взаимодействия с представителями других сфер уже созданы и успешно функционируют.

3. При необходимости принять важное решение опытные управляющие часто запрашивают мнения многих специалистов и могут даже устраивать дебаты, где сталкиваются противоположные мнения.

4. Управляющие, которым приходится полагаться на специалистов, должны достаточно хорошо разбираться в соответствующей области, чтобы судить о том, годится ли выбранный экспертом метод для анализа реальной проблемы, которую ему предложено решить.

Например, в табл. 5.2.1 в гл. 5.2 показан ряд методов для анализа окружения. Главному руководителю фирмы нет необходимости учиться пользоваться этими методами, но он должен знать границы их применения. Так, основанный на экстраполяции прогноз не может правильно отразить быстро меняющееся окружение, а анализ действующих в данной области сил не отразит ни тенденций в планах фирмы на будущее, ни уязвимых мест в её будущей позиции среди конкурентов.

Возьмём другой пример. Управляющие, которым предлагают решать задачи линейного программирования, должны знать о том, что наличие даже малейшего нелинейного элемента в задаче может поставить под сомнение и даже сделать опасным её решение методами линейного программирования.

К сожалению, в большинстве вводных курсов, знакомящих управляющих высшего уровня с основами технических наук и экономико-математическими методами, ничего не говорится о том, как эти науки соотносятся с практическими проблемами. Так, при знакомстве с линейным программированием управляющему предлагают решать простые задачи, но ничего не говорят, для каких случаев годится этот метод. Это объясняется тем, что часто преподаватель технической науки свято верит в универсальную применимость своей методики и плохо представляет границы её

применения. Может быть, следует сформировать курс о сфере применения технических наук.

4.1.7. Тенденция образования множественного руководства фирмой

Когда руководитель обеспечил себе поддержку со стороны специалистов, он должен выработать собственную линию в принятии решений и их эффективной реализации. Ранее мы пришли к выводу, что быстро меняющееся окружение требует одновременного использования знаний, умений и талантов всех шести архетипов руководителя и что вариант, когда во главе фирмы становится тот архетип, который требуется в данный момент, отошёл в прошлое.

В банке «Ситикорп» проблему пытаются решить путём найма предпринимателей, работавших вне банковской сферы. Компания «Дженерал Электрик» определила, что в будущем ей потребуются в сочетании три различных типа главного руководителя: предприниматель, управляющий ростом фирмы и консерватор. Компания разработала программы выявления и подготовки каждого из этих трёх типов руководителя, наметила для каждого типа путь служебного продвижения. Такое осознание необходимости иметь в высшем звене одновременно несколько различных архетипов главного руководителя является отходом от традиции, начало которой было положено в 40-х годах такими лидерами, как Р. Кординер, высшее должностное лицо компании «Дженерал Электрик» в то время. Эта традиция подразумевала, что, с одной стороны, главный руководитель обладает особыми навыками, с другой стороны, они имеют универсальную применимость для решения всех проблем, стоящих перед фирмой. Традиционно считалось, что навыки высшего руководства, накопленные в одной отрасли, можно полностью использовать и во всех других отраслях.

Журнал «Бизнес уик», считая необходимым формирование команд из нескольких типов главного руководителя, сообщил, однако, что в интервью, данных журналу несколькими руководителями фирм, они не подтвердили эту необходимость. Они считают, что прежний тип руководителя-универсала, занимающегося сразу всеми вопросами, будет адекватен и в будущем. Таким образом, вопрос этот поднят, но ещё не решён.

Бела, по мнению автора, этот вопрос будет решён в пользу множественного руководства фирмы, должностное продвижение кандидатов будет иметь некоторые затруднения.

Большинство школ управления, считающих, что они проводят собственную линию, на практике развивают архетип руководителя, который мы назвали плановиком (а «Дженерал Электрику» называет руководителем, способным управлять ростом фирмы). Учитывая, что школы управления всегда очень медленно реагировали на запросы хозяйственных организаций, можно с уверенностью предсказать, что подготовка разных типов руководителей выпадет на долю крупнейших фирм, таких как «Дженерал Электрик».

Эволюция принципа множественного руководства будет зависеть от разработки методов отбора различных схем должностного продвижения и различных систем оплаты труда и материального стимулирования, соответствующих разным архетипам.

Наблюдавшееся в прошлом предпочтение многих крупных фирм продвигать на высокие должности своих сотрудников может уступить место уже намечающейся тенденции назначать на высшие руководящие должности некоторые архетипы (как, например, государственный деятель), которых трудно вырастить в стенах фирмы.

Концепция единого руководства будет постепенно вытеснена концепцией офиса главного руководителя подразделения фирмы, а концепция единства полномочий и ответственности – концепцией разделённых полномочий и ответственности (см. 2.6.7).

4.1.8. Выводы

Управление – комплексный процесс, направленный на решение проблем, который может быть представлен как отслеживание тенденций, постановка

целей, понимание проблем и возможностей, диагноз, разработка и выбор альтернатив, составление программ и бюджетов, направление реализации и определение мер по выполнению.

В процессе своего развития циклы управления образовали несколько моделей, каждая из которых приспособлена к определённому уровню изменчивости внешней среды фирмы. Цикл реализации – самый простой, далее идут контроль, экстраполяционное и предпринимательское планирование. Использование каждого цикла требует различных комбинаций знаний, квалификации, способностей и личных качеств работников. Типы главных управляющих, которые обладают необходимыми качествами, мы назвали архетипами.

В течение первой половины века последовательное развитие требований внешнего окружения было таким, что один архетип мог обеспечить успех фирмы. Так, предприниматели были вытеснены управляющими ростом, а они в свою очередь заменены администраторами (контролёрами).

Во второй половине века возникла потребность в двух новых архетипах – государственных деятелях и созидателях системы, которые почти исчезли в средних и крупных фирмах. Причём в диверсифицированной фирме все архетипы требуются одновременно.

По мере возрастания комплексности проблем и технологической сложности каждый архетип во всё большей степени зависит, от знаний различных экспертов. Нагрузка на управление значительно увеличилась в результате множественности и комплексности проблем, с одной стороны, и укрупнения фирм – с другой.

Трудность состоит в том, каким образом управляющие в 80-е годы будут решать все многообразные проблемы. Увеличение объёма работы во многих случаях ведёт к периоду от единственного главного руководителя к соответствующему подразделению на уровне корпорации в целом.

Привлечение экспертов может стать более эффективным при условии превращения главных руководителей в экспертов по использованию экспертов. Необходимость в различных способностях, которые редко сочетаются в одном человеке, вызывает тенденцию к специализации руководителей-джеренералистов на одной или более архетипичной роли.

4.2. Научно обоснованный выбор системы управления

В 1.2 мы проследили эволюцию основных систем общефирменного управления и предложили быстрый и упрощённый подход к выбору системы управления для фирмы. В последующих главах мы рассматривали логику решения задач в каждой системе. В данной главе мы сосредоточиваем внимание на проектировании системы в соответствии с потребностями фирмы.

4.2.1. Системы и структура

Эта глава посвящена рассмотрению систем управления, посредством которых осуществляются руководство и контроль деятельности сложных организаций. В Соединённых Штатах первыми изобрели и развили системы управления деловые фирмы, что явилось реакцией на возрастающий объём и сложность производства и быстро меняющиеся внешние условия.

В гл. 1.1 мы проследили развитие стоящих перед фирмой стратегических задач. С начала века их число и сложность неизмеримо возросли, границы среды фирмы раздвинулись и перемены стали происходить гораздо чаще. От простой стратегии Г. Форда «выпускать автомобиль любого цвета, лишь бы он был чёрный» задачи, стоящие перед управлением в настоящее время, ушли далеко. Сегодня управление решает проблемы диверсификации в глобальном масштабе, старается обуздать «монстра» в лице службы НИОКР, реагирует на внешние социально-политические требования и на всё более насущную необходимость менять условия работы внутри фирмы.

В гл. 1.2 мы рассмотрели развитие систем управления для решения этих задач. Такие системы впервые были созданы на ведущих фирмах, а другие последовали их примеру и ввели то же самое у себя. В результате на

протяжении почти 100 лет развивались и совершенствовались процедуры и методы управления.

Поскольку каждое поколение систем было призвано решать текущие и неотложные проблемы, весь процесс их развития не носил логической последовательности. Каждая новая система объявлялась более совершенной, чем предыдущая, и поэтому отменяющей все прежние подходы. Так, долгосрочное планирование, которое пришло на смену разработке бюджетов, текущих финансовых планов, было в свою очередь вытеснено планированием прибыли, а место последнего позже заняло стратегическое планирование. Затем, когда появилась система (планирование – программирование – разработка бюджета), её ввели вместо «устаревшего» стратегического планирования.

Ретроспективный анализ развития управления позволяет сделать два вывода.

1. Развитие систем управления подчинялось логике, которую диктовал меняющийся характер задач, стоящих перед управлением.

2. Каждая последующая система, как правило, не просто заменяла предыдущую систему. Она вбирала в себя её достижения, расширяла и обогащала их.

Эти выводы позволяют нам рассматривать накопленный опыт управления не как совокупность разрозненных методик решения различных проблем, а как методологический массив. Мы постараемся раскрыть в данной главе, как можно использовать принцип «строительных блоков» в проектировании системы управления, удовлетворяющей потребности какой-то определённой фирмы. В качестве первого шага проанализируем динамику и составляющие основных типов систем управления. Далее покажем наиболее распространённые «строительные блоки» и, наконец, используем эти блоки для разработки процедуры выбора необходимой системы.

4.2.2. Соотношение системы и структуры

Как уже говорилось выше, развитию систем управления способствовало изменение внешней среды фирмы. Исследование развития американских деловых фирм показало, что кроме влияния внешних условий фирма всегда имела постоянное, идущее изнутри стремление производить лучше и эффективнее. Эти два воздействия и вели к тому, что непрерывно рождались всё новые подходы к осуществлению управленческой деятельности. Самая первая попытка систематизировать работу управляющего была предпринята во второй половине XIX столетия, когда начали вырисовываться контуры современной фирмы. Раньше всего была разработана политика и процедуры деятельности. Как правило, это выпускалось в виде внутрифирменных руководств, которые сегодня можно увидеть в каждой компании. Буклет содержит правила принятия решений (политику) и меры по их выполнению (процедуры) для устойчивых видов деятельности: от регулирования рабочего времени, отпусков до ведения переговоров с профсоюзами.

На самой ранней стадии развития были также организационно оформлены материально-вещественная и управленческая функции, что получило воплощение в организационной структуре. Первой, почти повсеместно распространившейся формальной структурой, было объединение однородной деятельности, позволявшее получать экономию от масштаба и специализации. В течение последующих 60 лет за этой структурой, появившейся примерно в 1910 г. под названием «функциональная структура», последовало множество альтернативных по отношению к ней структур, таких, как дивизиональная структура, многонациональная структура, матричная структура и инновационная структура (см. следующую главу).

Рис. 4.2.1. Эволюция структур и системы

Все эти организационные формы имеют некоторые общие с функциональной структурой характеристики.

1. Они конкретизируют ответственность, полномочия, задачи и взаимоотношения организационных подгрупп.

2. Предполагалось, что однажды созданная структура сохранится «навечно» и в обозримом будущем изменению не подлежит. Перемены происходили лишь после того, как устарелость и неадекватность предыдущей структуры начинала «бить в глаза».

3. В период существования той или иной организационной формы (за исключением периодических мелких реорганизаций) роли, взаимосвязи и распределение полномочий и ответственности считались закреплёнными и распространялись на все виды деятельности, где участвовало данное подразделение.

4. В организационной схеме никак не отражалось изменение характера работы внутри организации, т. е. потоки возникающих задач и их распределение.

Таким образом, мы можем охарактеризовать организационные формы как статичные структуры для регулирования производственной работы фирмы и распределения управленческих ролей.

С левой стороны на рис. 4.2.1 вертикальной пунктирной линией обозначено развитие организационных структур. Подробнее они будут рассмотрены в следующей главе. Из рисунка видно, что по мере усложнения функций фирмы к организационной схеме добавились динамические элементы, как, например, планирование численности персонала, планирование информационных систем и планирование производственных площадей и оборудования. Всё это предшествовало появившейся позднее потребности в сбалансированном управленческом потенциале и в 70-х годах вылилось в концепцию комплексного планирования потенциала.

Системы управления, представленные с правой стороны на рис. 4.2.1, относятся примерно к тому же периоду, что и структуры. Они тоже развивались путём проб и ошибок.

Структуры и системы можно считать взаимодополняющими условиями осуществления организационной работы. Одни представляют статическую «анатомию» задач, а другие – динамическую «физиологию», благодаря которой задачи решаются путём конкурирующих между собой видов деятельности.

Любопытно, что на протяжении всего периода развития фирмы эта тесная взаимодополняемость систем управления и структур почти не замечалась. Только недавно (см. ч. 3) они были признаны взаимодополняющими компонентами вектора управленческого потенциала.

4.2.3. Управление реализацией решений

В настоящем и в двух последующих параграфах мы постараемся передать содержание рис. 4.1.3...4.1.5 на языке проектирования систем.

Очень удобно анализировать системы по их вкладу в три основных подпроцесса управления: планирование, реализацию и контроль. В планировании устанавливаются цели, основные принципы, стратегии и ограничения на деятельность фирмы. Реализация – это процесс обеспечения поведения фирмы, адекватного её целям, основным принципам и стратегиям. Контроль – оценка качества работы фирмы и определение необходимых корректировок в планировании и реализации.

Рис. 4.2.2. Управление процессом реализации поставленных целей

В фирме, где выпуск продукции остаётся стабильным в течение длительного периода времени (уровень изменчивости 1), процесс реализации, представленный на рис. 4.2.2, является доминирующим видом управленческой деятельности. Он применяется на уровне функционального отдела, как, например, маркетинга или производства, или на уровне фирмы в целом. Этот процесс включает в себя анализ того, как подразделение справилось с ранее сформулированными инструкциями (контроль соответствия) и оценку этой информации с точки зрения потребности в дополнительных инструкциях (решение по реализации). Блок, именуемый «распоряжения», подразумевает сложную управленческую деятельность и включает в себя двойной процесс:

сообщение сотрудникам подразделения о порученных им заданиях и, что не менее важно, обеспечение благоприятного восприятия ими соответствующих инструкций. Этот вид деятельности – один из наиболее сложных компонентов управленческой работы.

Цикл осуществления зависит от личной, как правило, качественной оценки хода работы ответственным управляющим. Она может быть адекватной, если работа подразделения с течением времени остаётся стабильной и ни одно подразделение не зависит от другого.

4.2.4. Управление на основе контроля

Сложность управления возросла также благодаря процедуре контроля (она представлена на рис. 4.2.3). К качественной оценке того, как подразделение справляется с поставленными перед ним задачами, на стадии контроля добавляется также количественное измерение выполненной работы, чтобы облегчить эту задачу, на основе прошлого опыта определяются нормы, квоты и стандарты, подкрепляющие субъективные оценки руководителя. Разница между ожидаемыми и фактическими результатами порождает контрольный сигнал, т. е. решение, которое тут же переводится на язык распоряжений. Если управление реализацией решения носит качественный характер, то распоряжения к действию характеризуются контролем и качественно, и количественно. Более того, наличие отчётов об эффективности позволяет периодически пересматривать квоты и стандарты.

Таким образом, цикл контроля не подменяет, а скорее дополняет цикл реализации. Субъективная оценка качества выполнения работы и отношение к этому со стороны персонала являются существенным дополнением количественной оценки выполненной работы.

Эта довольно простая система явилась важным этапом в развитии формализованного аспекта управления. Она ввела объективное измерение эффективности работы, дала инструмент для определения характера и места имеющихся слабостей, а также метод сравнения эффективности работы различных подразделений фирмы. Сегодня традиционная система контроля является одним из существенных (хотя, как будет сказано ниже, и устаревших) инструментов управления в крупномасштабных и сложных фирмах.

Рис. 4.2.3. Управление на основе сравнения с прошлым (реализация, контроль)

Традиционная система контроля имеет явные недостатки. Поскольку квоты и эталоны основываются на прошлом опыте, контрольные действия связаны скорее с прошлым, нежели с будущим фирмы. Таким образом, управление на основе контроля тормозит активное, опережающее использование будущих возможностей. Эта ситуация напоминает устройство автопилот в самолёте – она также направляет движение фирмы к традиционному устойчивому состоянию.

Свойство традиционной системы контроля – «закрывать дверь конюшни после того, как украли лошадь» – сослужило фирме хорошую службу на уровне изменчивости 2 (см. гл. 1.2), когда изменение внешнего окружения было ещё настолько постепенным, что допускало замедленные реакции.

Однако по мере того, как степень изменчивости уже приближалась к уровню 3, традиционная основа контроля устаревала всё больше и больше. Возникла необходимость в том, чтобы основывать контроль на будущих событиях и действиях.

4.2.5. Управление методом экстраполяции

Следующим важным этапом была система управления на основе метода экстраполяции, представленная на рис. 4.2.4. Добавленные блоки отмечены двойным контуром.

Коренное различие между системами управления методом контроля и методом экстраполяции состоит в том, что первая основана на прошлой деятельности, а последняя экстраполирует прошлое в будущее.

Первый этап – использовать прошлые тенденции в качестве основы для прогнозирования будущих тенденций в окружении: народонаселении, экономике, технологии, конкуренции и других факторах. Исходя из прогнозируемой эффективности, определить тенденции изменения прибыльности фирмы.

Второй этап – сравнить тенденции окружения и эффективность фирмы и определить цели фирмы. Обычно цели намечаются на уровне более высоком, чем вытекает из тенденций эффективности, для того чтобы стимулировать улучшение уже достигнутых результатов.

Третий этап – преобразовать цели в скоординированную программу действий для различных подразделений фирмы. Эти программы содержат графики мероприятий, контрольные сроки.

Программы мероприятий затем переводятся на язык финансовых планов распределения ресурсов: людей, материалов, денежных средств и площадей, необходимых для осуществления программ.

Программы мероприятий и план распределения ресурсов служат основой для формирования планов по прибыли.

Рис. 4.2.4. Управление на основе экстраполяции (разработка финансовых планов, долгосрочное планирование устранения аномалий, долгосрочное планирование последовательности действий, инновационное долгосрочное планирование)

Последний этап планирования – проверка осуществимости, т. е. определение того, насколько планируемые результаты удовлетворяют руководство, а также проверка наличия ресурсов, необходимых для различных подразделений фирмы (деньги, кредитоспособность, наличие компетентных руководителей).

На вид простой набор действий в действительности оказывается трудным и сложным. Частично это объясняется тем, что управление методом экстраполяции требует огромного объёма новой информации, разработки новых методов измерения, составления графиков и процедур оценки. Более того, управление методом экстраполяции предполагает активное участие и поддержку всех уровней управления. Его эффективность обусловлена наличием вертикальной и горизонтальной координации, а также руководства и поддержки со стороны высших уровней управления. Но, самое главное, оно требует перестройки мышления фирмы, т. е. переноса акцента с прошлого на перспективу.

Как показано на рисунке, основная перспектива управления методом экстраполяции распространяется на несколько систем. Наиболее комплексной из них является долгосрочное планирование, которое охватывает все блоки схемы. Можно получить и другие системы, если вычеркнуть два из трёх верхних блоков.

Из рисунка также явствует, что программы и финансовый план необходимо выполнять и контролировать. Но теперь обе эти функции могут исходить не из прошлых результатов, а из того, что надо сделать в будущем. В опережающем контроле акцент, который ранее фиксировался на отклонениях от прошлых эталонов, перемещается на измерение разрыва между нынешними результатами и целями, которые должны быть достигнуты к концу планового периода. В реализации акцент смещается соответственно с исправления допущенных в прошлом ошибок на меры по достижению будущих целей.

Из рисунка видно, что решение по контролю имеет две возможные альтернативы: а) произвести корректирующие действия или б) если оценка результатов показывает, что ранее определённые цели стали нереальными, изменить цели.

В различных случаях использования долгосрочного планирования встречалась любопытная аномалия. При том, что цели, программы и планы концентрировались на будущем, система контроля оставалась традиционной, т. е. направленной в прошлое: она реагировала на отклонения сегодняшних результатов от плана на текущий период. В категориях рис. 4.2.4 это означает, что блок «цели» и блок «оценка результатов» продолжают оставаться несвязанными. В своих дальнейших рассуждениях мы ещё вернёмся к этому сочетанию опережающего планирования и традиционного контроля как долгосрочному планированию по аномалиям. Более логичное сочетание

планирования и опережающего контроля должно называться долгосрочным планированием по критерию адекватности.

Если структура рыночного спроса не меняется, технология фирмы рассчитана на длительный срок и структура конкуренции и развитие стабильны, управление методом экстраполяции как нельзя более подходит для обеспечения будущего фирмы (на уровне изменчивости 3). Однако если наблюдается насыщение рынка или падение спроса, или существенно меняется структура рынка фирмы, или происходят научно-технические прорывы, или значительно меняется социально-экономическое окружение, управление методом экстраполяции не только теряет эффективность, оно становится даже опасным. Поэтому в 60-х годах фирмы разработали более сложную систему управления, которую мы назовём системой предпринимательского типа.

4.2.6. Система управления предпринимательского типа

В предпринимательской системе появляется дополнительный сложный внешний контур, представленный на рис. 4.2.5.

Экстраполяция сегодняшнего положения, которое занимает на рынке продукция фирмы, дополняется прогнозом положительных и отрицательных возможностей – результатом тщательного и широкого анализа тенденций окружения. С помощью такого анализа можно определить отклонения от экстраполированных тенденций. Как и ранее, новый вид анализа внешнего окружения скорее расширяет, чем заменяет прогноз, полученный с помощью экстраполяции.

Анализ включает изучение экономических и социальных сил, определяющих спрос на продукцию фирмы, характер конкуренции на рынках и перспективные политические и социальные изменения, которые окажут влияние на фирму и её внешнее окружение. В наукоёмких отраслях анализ научно-технических перспектив имеет особо важное значение.

Рис. 4.2.5. Управление на основе предприимчивости (управление проектами, стратегическое планирование, планирование стратегических позиций, управление решением задач)

Другой новый вид деятельности – анализ потенциала фирмы. Он помогает определить, к каким последствиям в будущем приведут сильные и слабые стороны деятельности фирмы.

При переходе системы управления методом экстраполяции на предпринимательскую основу особое внимание следует уделить переформулированию целей.

Как можно видеть на рис. 4.2.4, при управлении методом экстраполяции цели (показатели, по которым судят об успехе фирмы) остаются стабильными, а процесс планирования начинается с определения уровня целей.

При управлении предпринимательского типа прогнозируемая степень изменений, нарушений в деятельности фирмы и перераспределение иерархических позиций между крупнейшими акционерами фирмы делают неизбежным переформулирование целей, к которым стремится фирма. В этом случае обычно меняют прежние приоритеты целей, связанных с получением прибыли и развитием, добавляют социальные цели (см. 2.5.5), а также придают больше гибкости всей системе целей (см. 2.3.3).

Цели, отрицательные и положительные возможности, прогнозируемая эффективность и потенциальные возможности – всё подвергается анализу при оценке перспектив фирмы (см. гл. 2.2).

Основным результатом оценки перспектив является определение разрыва между целями, задачами, с одной стороны, и фактическими результатами – с другой. Такой разрыв вполне вероятен, если фирма продолжает держать портфель в своей сегодняшней СЗХ и не меняет стратегий и потенциалов.

При наличии такого разрыва появляется необходимость использовать имеющиеся перспективы или искать новые альтернативы.

Если принимается решение использовать имеющиеся перспективы, ставятся новые цели, являющиеся основой для формулирования программ, финансовых планов и планов мероприятий по реализации целей (кстати, эти программы и

планы не отличаются от тех, что используются в управлении методом экстраполяции).

Если принято решение искать новые альтернативы, начинается поиск последствий каждой выявленной альтернативы.

Решение о действиях принимает форму нового набора СЗХ и соответствующих конкурентных позиций.

Перспективы нового набора подвергаются оценке, устанавливаются новые цели, а затем составляются финансовый план и план реализации решений.

Как видно из рис. 4.2.5, в системе управления предпринимательского типа функция контроля может иметь три варианта: а) корректировка реализации; б) изменение целей; в) переоценка стратегии. Эти варианты помечены соответственно цифрами 1, 2 и 3 над линиями, идущими из блока контроля. Таким образом, в управлении предпринимательского типа контроль приобретает не только опережающий, но и стратегический характер.

Рис. 4.2.5 показывает, что в предпринимательском управлении к системе планирования методом экстраполяции добавляется внешний контур стратегического анализа. Его выход – система новых целей, основу которых составляет не экстраполяция, как раньше, а анализ. Имеются два вида целей: краткосрочные оперативные цели, ориентированные на получение прибыли, и стратегические цели развития фирмы.

4.2.7. Компоненты системы

Как видно из рис. 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, и в управлении методом экстраполяции, и в управлении предпринимательского типа системы контроля занимают важнейшее место. Они состоят из набора компонентов, представленных соответствующими блоками на каждом из этих рисунков. Система контроля каждого из двух типов управления предполагает своё, отличное от другого представление о будущем окружении фирмы.

В системе управления методом контроля предполагается, что окружение будет меняться постепенно и медленно, оставляя достаточно времени на реакцию постфактум.

Управление методом экстраполяции подразумевает, что будущее явится экстраполяцией прошлого, что изменения будут происходить последовательно, но быстро, так что реакция постфактум исключается.

Управление предпринимательского типа исходит из того, что будущие события не будут иметь никакой связи с прошлым.

Из рисунков также следует, что хотя эти системы и ставят перед собой различные цели, они состоят из блоков, выполняющих аналогичные функции в каждой из этих систем. Такими блоками являются:

1. Информация на входе (все многоугольники на рис. 4.2.5, обведённые двойным контуром);
2. Реализация (сочетание решений по реализации и распоряжений к действию);
3. Контроль (решение по контролю и оценка эффективности);
4. Финансовое планирование (план прибылей и план распределения ресурсов);
5. Программирование;
6. Планирование (задачи, цели, решение о поиске, поиск альтернатив, анализ, решение о мероприятиях).

Таблица 4.2.1. Компоненты (блоки) системы

Содержание соответствующих блоков в различных системах неодинаково. Это показано в табл. 4.2.1. Из таблицы видно, что информация на входе обычно носит комплексный характер, за исключением категории V, когда фирма отслеживает в своём окружении отдельные не связанные между собой события. Эта комплексная входная информация может представлять накопленные данные о прошлых событиях экстраполяцию прежних тенденций или анализ ранее не встречавшихся явлений в будущем. Обычно такая информация касается внешнего окружения и внешних действия фирмы. В категории IV внимание

сосредоточено на внутреннем развитии фирмы. Это особенно необходимо, когда фирма становится крупномасштабной и сложной и организация «живёт своей жизнью» можно проводить тремя существенно различающимися путями: а) организационные подразделения имеют самостоятельность и не зависят друг от друга. Такой путь подводит для фирм, имеющих стабильное окружение; б) если окружение быстро развивается и расширяется, лучший инструмент реализации – проекты; в) когда окружение меняется коренным образом, не сохраняя преемственности с прошлым, становится необходимой строгая координация деятельности всех проектов и подразделений с общеорганизационных позиций.

Разновидности контроля, финансового планирования, программирования и плановых решений либо не требуют рассмотрения, либо уже были рассмотрены в предыдущих главах.

4.2.8. Как выбрать систему управления

Вышеупомянутые шесть компонентов перечислены в верхней части табл. 4.2.2. Строки в левой колонке – 10 различных видов систем. Они все (за исключением управления в непредвиденных ситуациях) распространены и сегодня. Как уже говорилось, контроль, финансовое планирование, аномальное, адекватное и инновационное долгосрочное планирование применяются очень широко; квазистратегическое планирование, стратегическое планирование и стратегическое управление используются менее широко, но за последние пять лет их применение неуклонно активизируется. Всё более пристальное внимание, особенно в США и Японии, начинает привлекать управление, ориентированное на проблему.

Первый шаг в выборе системы для конкретной фирмы – определить по табл. 4.2.2, какой системой она располагает в данный период.

За исключением долгосрочного планирования по аномалиям, все системы, представленные в табл. 4.2.2, сбалансированы. Это означает, что компоненты соответствуют друг другу, являются взаимообеспечивающими. В долгосрочном планировании по аномалиям планирование проводится методом экстраполяции, а контроль – традиционно.

Таблица 4.2.2. Классификация практических систем управления

Таблица 4.2.3. Выбор системы управления

На практике может оказаться, что сегодняшняя система управления не сбалансирована. Это выявится, если диагноз не уложится на одну линию или уложится на обычно наблюдаемую строку 3. Другими часто встречающимися примерами несбалансированности являются системы стратегического планирования, где нет хорошо развитой системы управления по проблеме и отсутствует структура принятия решений.

В головке табл. 4.2.8 представлены условия, которые определяют выбор системы, необходимой данной фирме. Первые две колонки содержат характеристики окружения, а вторые две – вклад, который данная система вносит в управление фирмой.

Второй шаг в выборе системы – определить систему в табл. 4.2.3, которая в наибольшей степени удовлетворит потребности фирмы в ближайшие 5–7 лет.

Как можно видеть в табл. 4.2.2, от системы 1 до системы 8 постепенно усложняются подходы к комплексному управлению будущим фирмы. Системы 9 и 10 (о них подробно будет сказано в ч. 5) дополняют предыдущие, реагируя на отдельные неожиданные события. Поэтому диапазон выбора системы управления – от 1 до 8 плюс 9 и (или) 10. Кроме того, как уже говорилось в 3.4.6, фирма может выбрать разные системы управления для различных подразделений.

4.2.9. Диагностика готовности системы

В ч. 3 подробно говорилось о том, что даже если система управления внутренне сбалансирована, она обеспечивает эффективность лишь при условии, что все её важнейшие компоненты нацелены на это.

Поэтому за определением и выбором наиболее адекватной системы должен последовать комплексный диагноз потенциальных возможностей (см. гл. 3.3) либо по меньшей мере диагноз готовности системы (рис. 4.2.6).

Такой диагноз следует проводить перед каждым существенным, изменением, системы управления.

Первый этап – оценить существующую систему, используя процедуру, приведённую в предыдущем параграфе. Цифрой 10 оценивается система, полностью удовлетворяющая потребности фирмы.

Второй этап – оценить существующие возможности фирмы по 11 критериям. Так будет получен профиль готовности системы, на основе которого можно составить скоординированную программу проведения необходимых организационных изменений.

Рис. 4.2.6. Диагноз готовности системы к планированию

Если существующая и предпочтительная система – одно и то же, но существующая система не сбалансирована, то создающие дисбаланс блоки необходимо усовершенствовать.

- Если эти системы не совпадают, разрыв необходимо ликвидировать. Для этого нужно заново спроектировать или доработать всю систему.

4.2.10. Проектирование и использование систем: распределение ролей и ответственности

В эпоху долгосрочного планирования его основными функциями считались следующие:

- а) получать прогнозы;
- б) проектировать и вводить в строй системы;
- в) следить за их функционированием;
- г) координировать и интегрировать планы, составленные линейными управляющими.

Таким образом, линейный управляющий планировал, а штабной управляющий следил за процессом планирования.

Таблица 4.2.4. Функции персонала, занимающегося планированием и контролем

Сегодня, несмотря на то, что процесс управления стал играть более значительную роль, сложные формы планирования требуют гораздо больших усилий от планировщиков. В результате растёт численность персонала, занятого планированием и контролем, расширяется диапазон их ответственности и компетенции, повышается профессиональный уровень. Табл. 4.2.4 даёт современный перечень видов работ в рамках высокоразвитой системы стратегического планирования.

Этот широкий спектр деятельности предполагает, что планированием должен заниматься не один человек, так как одному с таким объёмом не справиться. Кроме того, для этих работ требуются различные знания и навыки, которые редко встречаются у одного человека. Всё ещё есть нужда в традиционном сочетании качеств составителя-исполнителя, но также требуются качества аналитика-новатора с предпринимательским складом ума, аналитика-диагностика-контролёра, квалифицированного аналитика-прогнозиста, разработчика машинных моделей и специалиста по планированию развития фирмы.

Необходимо различать деятельность штабного персонала по планированию и ответственность линейного персонала за результаты деятельности. Вот в чём состоит эта ответственность:

- 1) добиваться, чтобы система управления была адекватной потребностям фирмы;
- 2) обеспечивать интеграцию планирования, реализации и контроля;
- 3) принимать решения и брать необходимые обязательства в процессе планирования;
- 4) направлять и контролировать деятельность по реализации;
- 5) обеспечивать достижение запланированных результатов.

4.2.11. Процедура планирования в организации

Ранее казалось, что появление формальной процедуры планирования ведёт к централизации полномочий по принятию решений. У тех, кто проектировал системы управления, бытовало мнение, что в конце концов все важные решения, касающиеся планирования, будут приниматься главным руководством фирмы с помощью новейших компьютеров.

Но очень скоро выяснилось, что такое решение оторвано от практики. Когда установили централизованную процедуру планирования, плановый процесс отделился от повседневной реальности: управляющие, которые отвечали за выполнение планов, не считались с ними и не обращали на них внимания. Процесс планирования превратился в основном в чисто теоретическое занятие. Поэтому появилась концепция децентрализованного планирования, из которой следовало, что планы должны, составляться лицами, отвечающими за их выполнение. Это дало гораздо лучшие результаты и было внедрено в практику.

Такой принцип требует согласования по всей организации между уровнями принятия решений и уровнями их реализации.

Поскольку решения по социальным вопросам и по вопросам предпринимательства принимаются на высоком уровне и связаны с составлением программ и финансовых планов, весь процесс должен начинаться со стратегических указаний высшего уровня. Но глобальные указания должны строиться на основе исходной стратегической информации, полученной от стратегических хозяйственных центров фирмы. В силу этого в эффективной системе направление планирования нельзя определить сверху вниз или снизу вверх. В ней соединились оба эти направления и осуществляется конструктивное взаимодействие между интегрирующим влиянием указаний сверху и предпринимательскими инициативами снизу.

Многонациональная структура получила новую размерность сложности (вместо отделений были введены группы, структурированные по продукту) и новую структурную размерность – страны (см. следующую главу). Соответствующую поправку в направления планирования внести довольно легко, но определить, где находится ответственность за стратегические решения, весьма трудно, так как и страны, и продуктовые группы являются одновременно и авторами и исполнителями стратегического процесса. В настоящее время существуют три варианта практического распределения ответственности.

1. Продуктовые группы получают статус СХЦ и несут ответственность за стратегические решения; страны принимают участие в процессе выработки решений, но имеют совещательный голос.

2. Стратегические планы составляются на основе распределённых полномочий и ответственности (см. гл. 2.6).

3. Между СХЦ ответственность распределяется по относительному размеру и значимости рынка данной страны. Когда рынок становится достаточно большим, чтобы оправдать отдельную стратегию продуктовой линии, ответственность СХЦ передаётся на уровень страны (см. гл. 2.6).

4.2.12. Человеческий фактор в системах

На ранних этапах стратегическое планирование вызвало у линейных и штабных управляющих сопротивление. И по мере возрастания сложности систем сопротивление не исчезало, как наглядно показал пример борьбы Макнамары с верхушкой министерства обороны США.

Теоретические труды предлагали сломить это сопротивление, заручившись горячей поддержкой руководителей высшего звена. Учитывая высокую степень технологической сложности современного планирования, странно и наивно звучала рекомендация: «Если управляющие не выражают желания планировать, скажите им, что их действия вызывают у хозяина недовольство, так как сам он страшно любит планирование».

Сейчас мы понимаем причины такого сопротивления и располагаем более совершенными способами его преодоления. Такое понимание основывается на признании глубокого социального, психологического и политического расслоения новых систем, что вызывает фундаментальное изменение в

восприятию фирмой своего окружения, ведении хозяйственной деятельности и распределении полномочий среди управляющих.

В ч. 6 мы рассмотрим причины возникновения сопротивления переменам и пути его уменьшения и регулирования.

4.2.13. Будущие тенденции

Из опыта прошлого, когда наблюдалась быстрая смена ставящихся перед фирмой целей, со всей очевидностью вытекает, что системы управления будут претерпевать существенные изменения. Некоторые основные тенденции проявились уже сейчас.

Индивидуальное проектирование систем. Раньше в большинстве фирм новые системы вводились только тогда, когда предыдущая система переставала удовлетворять требованиям управления. Фирмы обычно покупали типовую систему, которую предлагала или описывала в литературе одна из консультативных фирм.

Как отмечалось, состояние исследований находится на таком уровне, что появляется возможность предусмотреть нужды будущей системы и спроектировать её в соответствии с требованиями конкретной фирмы.

В будущем фирмы станут предусматривать свои потребности, проектировать систему по своим спецификациям и разрабатывать планы дальнейшего развития этих систем во времени точно так же, как сегодня они готовят план развития стратегии.

Множественные системы. Большая часть сегодняшних фирм функционирует в условиях, которые требуют различных реакций со стороны фирмы. В результате сегодняшняя монолитная концепция единой системы для всей фирмы начинает уступать концепции множественной системы. Приветствуется, если различные подразделения фирмы создают свои собственные системы управления, отвечающие их нуждам, но они должны проектировать их таким образом, чтобы обеспечить свою совместимость и сопоставимость с другими подразделениями фирмы.

Организационный потенциал по мере утверждения стратегического управления и системы управления в возрастающей степени будет рассматриваться как часть общего потенциала фирмы. В частности, будет признано существование связи между структурой и системой управления и появится комбинированный динамично-статичный образ того, чему мы могли бы дать название «стристема».

Плановик в роли руководителя. При интеграции всего организационного потенциала возникнут более тесные взаимоотношения и сотрудничество между штабными службами фирмы (информационная система, система повышения квалификации управленческого персонала, проектирование оргструктуры, планирование на уровне корпорации, бухгалтерия и т. д.). В процессе развития этих взаимоотношений плановик будет иметь более веские основания претендовать на роль главы функциональных служб, отвечая за координацию развития общеорганизационного потенциала.

Социально-политическая перспектива. До недавнего времени все системы сосредоточивали своё внимание на экономической, технологической и рыночно-конкурентной системах деятельности фирмы. Но уже проявляется внимание к социально-политическим переменным во внутрифирменных социальных ревизиях и составлении сценариев социальной среды. Эта черта будет далее развиваться в трёх направлениях:

а) адаптация систем к новой социально-политической реальности участия рабочих в управлении фирмой и растущему влиянию контингентов внешнего окружения, как, например, групп потребителей;

б) расширение диапазона стратегии, программ и финансовых планов для включения в их состав социально-политических переменных, влияющих на получение прибыли;

в) укрупнение систем с целью включения управления социальной ответственностью и обеспечения правомочности действий, предпринимаемых фирмой.

Учёт неопределённости и непредсказуемости. Любопытно, что в развитых системах анализ перспектив всё больше носит дивергентный, расширяющийся характер в стремлении учесть факторы неопределённости и различия между возможными путями будущего развития (например, анализ сценариев), а процессы принятия решений продолжают оставаться конвергентными, сходящимися в стремлении фирмы выработать единый курс действий.

Это особенно проявилось в получившем широкую популярность методе анализа набора. В дальнейшем будет усиливаться внимание к тому, чтобы гибкость стратегии соответствовала степени неопределённости и непредсказуемости перспектив. В гл. 5.5 мы расскажем о методе сохранения ясного представления о будущей неопределённости при анализе набора СЗХ. При этом появятся концепции адаптивной стратегии, большего упора на гибкие прогрессивные обязательства и более широкого использования стратегического контроля.

Системы в реальном масштабе времени. До недавнего времени все системы принятия решений носили дискретный характер и обычно работали в режиме годового цикла планирования. В ч. 5 мы рассмотрим новую группу «стристем», которая будет отвечать новым требованиям, как мы их себе представляем.

Гибкие системы. Как гибкие прогрессивные обязательства, так и реакция в реальном масштабе времени зависят от гибкости фирмы. Интересно отметить, что по причинам, существенным в определённый период времени, проектирование систем управления и систем материально-технического обеспечения было сосредоточено на моноцелевой дешёвой структуре. Современный уровень гибкости, который создаётся в низовом производственном звене, постепенно распространится и на систему управления. Управленческий потенциал, включая системы, будет становиться всё более гибким.

4.2.14. Выводы

Существуют два способа организации и поддержания работы по управлению в масштабе корпорации: статические структуры, в рамках которых распределяются задачи, полномочия и ответственность, и динамичные системы, предусматривающие последовательность и методы решения задач. В течение XX столетия использовались три системы. Контроль, который направляет фирму, базирующийся на опыте её прошлой деятельности. Экстраполяционная система, которая ориентирована на перспективу и исходит из того, что будущее может быть предсказано путём экстраполяции. Предпринимательская система, предполагающая будущее непривычным и неожиданным.

Каждая система состоит из шести блоков: информация, реализация, контроль, составление бюджетов, разработка программ, планирование.

Эти блоки использованы в данной главе для описания десяти практических систем: одной на основе контроля, четырёх — экстраполяции и пяти — предпринимательства.

Каждая система в неодинаковой степени отвечает особенностям окружения и потребностям управления. Система, необходимая фирме, может быть выбрана в ходе изучения среды и проблем управления фирмы (см. табл. 4.2.3).

Эволюция сложных систем расширила требования к планированию. Эта функция во всё большей степени становится ответственной за проектирование системы, проведение анализа решений и обеспечение линейных управляющих необходимыми данными, а также участие в выявлении и анализе новых перспективных областей деятельности.

Споры относительно централизации и децентрализации, планирования сверху вниз и снизу вверх были решены практическим путём: ответственные исполнители стали отвечать также и за планирование, причём двустороннее.

Когда возникает необходимость в существенном изменении системы управления, целесообразно провести диагноз её готовности и обеспечить переход к новой системе таким образом, чтобы минимизировать сопротивление и гарантировать положительную реакцию организации.

Системы управления ещё находятся в процессе эволюции. Уже проявились тенденции к приспособлению систем, сочетанию различных систем в фирме, слиянию систем и структуры в «стристему», превращению плановика в начальника штаба по развитию потенциала фирмы, расширению систем для учёта социально-политических перспектив, появлению адаптивных и гибких стратегий и систем в реальном масштабе времени.

4.3. Проектирование структуры фирмы

Существует обширная литература по проблемам организационного поведения и проектирования. В основном – это теоретические труды, написанные академическим языком. Данная глава является попыткой перевести соответствующие идеи на язык бизнеса. Внимание концентрируется на организационных формах, сложившихся на практике.

4.3.1. Эволюция структуры

В этой главе мы перенесём внимание с процедуры управления на конфигурацию системы управления, которую обычно называют организационной структурой. В предыдущей главе эволюция структуры, как и системы управления, рассматривалась как реакция на усложнение задач, вставших перед фирмами. Эволюцию структуры можно видеть в табл. 4.3.1.

Таблица 4.3.1. Эволюция структуры фирмы

В верхней части таблицы показаны два важнейших стимула эволюции структуры: всё усложняющаяся среда фирмы и прогрессирующее накопление критических факторов успеха. В начале века успех фирмы обеспечивался минимизацией производственных издержек, а в 80-х годах для успеха необходимо ещё хорошо знать особенности рынка, быть искусным стратегом, умеющим учитывать социально-политическое окружение и реагировать на быстрые изменения ключевых задач.

В левой колонке табл. 4.3.1 показано, что структура тоже должна была реагировать на возрастающую внутреннюю сложность фирмы. Возросшая сложность частично объяснялась изменением внешних требований к фирме. Например, замедление роста и наступление зрелости фирмы в традиционных СЗХ заставило фирму диверсифицироваться и стать многопродуктовой и многорыночной. Кроме того, сложность также была обусловлена действиями управляющих-предпринимателей, постоянно стремившихся увеличивать размеры фирмы и диверсифицировать её с тем, чтобы она оперировала в различных СЗХ и в различных странах.

За исключением последней структуры, представленной в таблице, т. е. адаптивной «стристемы» (см. 4.2.13), названия соответствующих типов структур, появившихся в ответ на новые сложные задачи, стали привычными понятиями в управленческом словаре. Каждый из этих типов строится на своём принципе группировки видов управленческой и материально-вещественной деятельности фирмы. Таким образом, в основе функциональной структуры лежит принцип объединения видов деятельности по их технологическому подобию. Многонациональная корпорация (матричная структура организации) основана на принципе достижения сбалансированности между реакцией на местные рынки и конкуренцией, синергией продуктов, технологией и эффективностью производства.

До недавнего времени формы организации носили статичный и монолитный характер. Ко всем подразделениям применялся единый принцип построения организации. Когда вводили новую структуру, подразумевалось, что она останется неизменной в течение длительного времени.

Во второй половине 40-х годов с ростом темпа нововведений появился первый динамический тип структуры (матрица проектов).

В конце 50-х годов возросшая стратегическая активность породила тип двойной структуры, где стратегическая (предпринимательская и инновационная) работа выполняется через стратегическую подструктуру (на базе стратегических подразделений – см. гл. 2.2), которая отличается от

подструктуры, используемой для оперативной работы в области маркетинга и производства.

Сегодняшний высокий уровень сложности во многих фирмах уже породил ещё один новый тип структуры – множественную структуру, в которой чётко выделенные группы СЗХ обслуживаются различными структурными конфигурациями. Так, одна принадлежащая Швеции крупная многонациональная корпорация имеет три подструктуры: многонациональную, дивизиональную и конгломерат.

Как уже ранее говорилось, хотя структура и системы управления взаимодополняют друг друга как анатомия и физиология фирмы, до недавнего времени их развитие проходило нескоординированно. В ту пору, когда внешнее окружение менялось медленно, первой реакцией на новые требования среды обычно была адаптация структуры. Это способствовало появлению широкоизвестной американской поговорки «Когда начнёшь сомневаться в чём-то, проводи реорганизацию». Новые системы появились позже, когда стало очевидно, что старые системы к новой структуре приспособились плохо.

При более высоком уровне изменений внешнего окружения этот подход сменился на прямо противоположный. Например, когда перед Макнамарой встала задача «омолодить» стратегическую реакцию министерства обороны США, он ввёл новую сложную систему планирования и отказался от традиционной структуры.

В ч. 3 мы выдвигали аргумент, что реакция на новые стратегические требования не связана с решением дилеммы: перестройка или структуры, или системы управления. Все компоненты общего управленческого потенциала жизненно необходимы, а структура – лишь один из элементов, который определяет реакцию организации на требования среды. Поэтому, чтобы определить вклад структуры, необходимо сначала понять характер реакции, которая требуется фирме, а затем рассчитать степень, в какой она относится к структуре.

4.3.2. Реакция организации

В гл. 3.3 мы использовали метод приведения в соответствие окружения, стратегии и потенциала для определения профиля возможностей управления, необходимых для обеспечения реакции фирмы на какой-то определённый уровень изменений окружения. В этой главе мы расскажем о несколько ином подходе, основывающемся на концепции реакции организации. Мы будем использовать его в трёх целях: для выяснения характера сегодняшней реакции фирмы, для определения желательной будущей реакции и для выявления структурных изменений, необходимых для достижения желательной реакции. Под реакцией мы понимаем качество и типы поведения, обусловленные потенциалом фирмы.

Развивая эти положения, мы рассмотрим, какие типы реакций нужны для различных видов поведения: в производстве, конкурентной борьбе, инновационной деятельности и предпринимательстве, т. е. в хозяйственной деятельности фирмы. Кроме того, мы рассмотрим административную реакцию фирмы – её способность эффективно и своевременно обеспечивать эти четыре типа взаимодействия с окружением.

Чтобы в последующем осуществить диагностику, мы приводим в табл. 4.3.2 и 4.3.3 характеристики фирмы, отличающиеся высоким уровнем соответствующих реакций. Табл. 4.3.2 показывает, что цель производственной реакции – минимизация себестоимости продукции фирмы. Это достигается в первую очередь за счёт высокоэффективного производства при минимально необходимой поддержке маркетинга, НИОКР и управления. Лежащий в основе этого организационный принцип построен на специализации, разделении труда и эффекте масштаба, о чём впервые заговорил в XVIII столетии А. Смит, в XX – теоретически разработал Ф. Тейлор и широко использовал на практике Г. Форд I.

Современные, более сложные фирмы используют этот принцип не так однозначно. Они находят компромисс между эффектом масштаба, получаемым от пространственной концентрации производства, и преимуществами низкой

местной себестоимости, достигаемой в результате разбросанности предприятий (см. 2.6.5).

Опыт показал, что производственная реакция достигает максимального уровня, когда производство стандартизировано, накладные расходы минимальны, принятие решений децентрализовано до возможно более низкого уровня, а численность управленческого персонала поддерживается на минимальном уровне. Это получило название принципа максимальной децентрализации.

В правой части табл. 4.3.2 можно видеть, что конкурентная реакция подразумевает стремление оптимизировать прибыльность фирмы в близкой перспективе. Это достигается путём сотрудничества между производством и маркетингом, а также быстрой реакцией на колебания спроса в условиях конкуренции. Многие решения носят межфункциональный характер и должны приниматься быстро, а линии связи между производственным и управленческим аппаратом должны быть предельно короткими.

В настоящее время целью децентрализации является обеспечение быстрой реакции на конъюнктуру, а также максимальной эффективности производства. Это подразумевает иную структуру децентрализации, чем при производственной реакции. Хотя решения, принимаемые в рамках отдельных функций, остаются максимально децентрализованными, решения по вопросам цен, производственных аспектов разработки продукции и другие теперь принимаются на уровне общефирменного руководства. Однако численность персонала на верхнем уровне управления фирмой обычно минимальна, поскольку этот уровень не имеет прямого соприкосновения с рынком. Фирмы подразделяются на автономные, полностью самообеспечивающиеся организационные единицы (отделения), где есть своё руководство и свой рынок. Таким образом, для обеспечения быстрой и высокочувствительной реакции на меняющееся окружение поступаются эффектом концентрации производства.

Таблица 4.3.2. Реакция в производстве и конкуренции

Таблица 4.3.3 Инновационная и предпринимательская реакция

Производственная и конкурентная реакция гарантирует прибыль от реализации сегодняшней продукции фирмы на её сегодняшних рынках. Табл. 4.3.3 характеризует два вида деятельности, которые развивают потенциал будущих прибылей фирмы.

Цель инновационной реакции, представленной в левой части табл. 4.3.3, – оптимизировать разработку новой продукции и стратегии маркетинга в пределах СЗХ фирмы. Она направлена на обеспечение стратегической позиции фирмы, о чём упоминалось в гл. 2.2. Центральное место занимает функция НИОКР, но кроме этого, для эффективного проникновения новой продукции на рынки необходимо тесное межфункциональное сотрудничество. Инновационная работа, направленная на обеспечение потенциальной прибыли, не заменяет, а дополняет производственную деятельность, приносящую прибыль в данный период. В результате оба вида деятельности претендуют на время и внимание со стороны как управленческой, так и материально-вещественной функции.

В структурном отношении возникает необходимость выделить какие-то силы для инновационной работы и оформить их организационно таким образом, чтобы было обеспечено своевременное и эффективное межфункциональное сотрудничество. В 4.3.8 будет рассмотрено типичное решение этой проблемы, разработанное фирмами, – система управления проектом.

При инновационной реакции заметная роль принадлежит децентрализации. Опыт показал, что наивысшей степени инновационная реакция достигает в случаях, когда руководитель проекта обладает полномочиями и ответственностью за его успех, а также финансовыми ресурсами, чтобы «покупать» у функциональных служб необходимые для проекта услуги.

Предпринимательская реакция, представленная в правой части табл. 4.3.3, создаёт условия для долгосрочного роста фирмы, прибыльности и преемственности, балансируя набор стратегических зон хозяйствования, областей стратегических ресурсов и групп влияния извне на стратегию, как описано в гл. 2.3. В сравнении с инновационной реакцией, где задача общего руководства состоит в том, чтобы направлять естественный ход

эволюции фирмы, в предпринимательской реакции общее руководство – это творческий центр фирмы.

Когда в середине нашего столетия впервые возникла озабоченность эффективностью предпринимательской деятельности, было решено сосредоточить её в центральном органе управления фирмой, а управляющим среднего и низового звеньев оставить вопросы оперативного управления производством и повышения конкурентоспособности. Следуя в этом направлении, многие фирмы отдали вопросы стратегического планирования на откуп высшему звену управления фирмы.

Опыт показал, что в случаях (за исключением приобретений и слияний), когда предпринимательством занимаются лишь высшие уровни управления фирмы, это плохо влияет на общую эффективность и организацию системы (см. гл. 2.3). Даже самые блестящие предпринимательские замыслы останутся лишь идеями, если для их осуществления не задействованы через промежуточные уровни функции материально-технического обеспечения фирмы, которые преобразуют такие решения в новую продукцию, рынки, новые виды маркетинга, новую технологию.

Практика подтвердила, что вертикальные связи между «мозгом» на вершине пирамиды и «телом» материально-технического обеспечения фирмы жизненно необходимы. Без этого предпринимательская деятельность погибнет в зародыше.

Следовательно, предпринимательская реакция также должна быть децентрализованной.

Однако в этом случае децентрализация заключается не в том, чтобы спустить как можно ниже полномочия по принятию решений. Это скорее процесс разделения стратегической ответственности между несколькими уровнями общего руководства. Принцип максимальной децентрализации заменяется принципом обзорности стратегии, состоящим в том, что полномочия и ответственность по каждому важному стратегическому решению должны быть переданы такому уровню в основании пирамиды, где видны все переменные, относящиеся к этому решению.

Осуществление жизненно важной связи между «мозгом» и «телом» требует участия значительного числа управляющих всех уровней иерархии и работников функциональных служб. Это обстоятельство имеет существенное значение для структуры. Одним из моментов, о котором уже говорилось в предыдущей главе, является необходимость тесного межфункционального сотрудничества в реализации стратегий. Другой момент – потребность в адекватном потенциале управления для выполнения стратегической работы, третий – необходимый для этого человеческий потенциал. И наконец, стратегическая работа не должна страдать от каждодневной оперативной работы. Все эти моменты будут рассмотрены в ч. 6.

В гл. 1.1, 3.2 мы уже говорили, что в 80-х годах требования к административной реакции совсем иные, нежели в первой половине нашего столетия, когда важные административные изменения были редкими и незапланированными и сильно отставали во времени от изменений, связанных с основной деятельностью фирмы. В результате, когда наступало время кардинальных перемен, административное обеспечение не соответствовало новому поведению фирмы (см. гл. 3.3). Более того, поскольку управленческое внимание никогда не сосредоточивалось одновременно более чем на одной реакции, потенциал фирмы носил моноцелевой характер и был призван обеспечивать лишь основную, деятельность в течение определённого периода. Влияние такого положения на структуру выразилось в том, что структура была рассчитана на одну цель и реакцию, носила стабильный характер и считалась постоянной.

Таблица 4.3.4. Административная реакция

Как мы уже знаем из гл. 3.2 и 3.3, в 80-х годах административная реакция предполагает предвидение потребностей в новых потенциалах, быструю адаптацию и одновременное создание внутри фирмы нескольких различных типов потенциала. Эти новые характеристики приведены в табл. 4.3.4. Так, структуры должны носить опережающий характер, быть динамичными, сложными, гибкими и непостоянными.

К счастью, эти требования к структуре возникли в такое время, когда новая технология способна обеспечить их удовлетворение. В частности, создание автоматизированной системы поддержки решений позволяет спроектировать гибкие системы управления, способные сочетать различные процессы принятия решений. В гл. 4.2 мы высказали предположение, что это приведёт к интеграции системы и структуры в «стристемы» – комплексные, гибкие и динамичные.

В материально-техническом отношении сочетание САПР (Систем автоматизированного проектирования) и автоматизированных систем производства позволяет, во-первых, сократить себестоимость мелких производств и, во-вторых, обеспечить быструю реакцию НИОКР, маркетинга и производства.

4.3.3. Определение предпочтительной реакции

Первый этап в определении предпочтительной будущей реакции фирмы – выяснение профиля сегодняшней реакции. Это следует делать путём оценки фирмы (используя шкалу от 0 до 5) по соответствующим характеристикам, представленным в табл. 4.3.2, 4.3.3 и 4.3.4. Оценки по всем функциям усредняются.

Оценка 5 означает, что данный тип реакции максимизирует свою конкретную цель, а нулевая реакция означает, что не предпринято никаких усилий в отношении достижения цели. Таким образом, нулевая производственная реакция подразумевает максимальную себестоимость продукции фирмы, а нулевая конкурентная реакция – хронические неудачи в области маркетинга.

Общий средний уровень реакции должен проставляться в колонку 2 (табл. 4.3.5).

Второй этап – установить приоритеты соответствующих типов реакции, диктуемых стоящими перед фирмой задачами.

Верхние строки табл. 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4 представляют задачи, которые решаются соответствующим типом реакции. Они приведены в колонке 3 табл. 4.3.5. Следующий шаг – внести в колонку 4 приоритеты фирмы для этих задач (см. гл. 2.3), используя шкалу от 0 до 10: 0 – для самой малозначимой и 10 – для самой важной задачи.

Вспомним, что задача достижения гибкости – сделать так, чтобы фирма могла реагировать на положительные и отрицательные возможности, а задача диверсификации – сократить стратегическую уязвимость фирмы.

Третий этап – определить приоритеты необходимой реакции, которую требует окружение фирмы.

В первой половине столетия, когда фирмы могли влиять на своё окружение, уровень изменений был низким, степень предсказуемости – высокой, а желательная и предпочтительная реакция была одной и той же. Но по мере того как фирмы утрачивали контроль над своей средой, уровень изменений возрастал и окружение становилось непредсказуемым. Оно (окружение) всё в большей степени являлось фактором, определяющим характеристики реакции, необходимой и для успеха, и для выживания. Например, управление фирмой может сосредоточить своё внимание на краткосрочной прибыли. Но, если значительная часть прибылей фирмы поступает из СЗХ, игнорирование более долгосрочной перспективы может угрожать выживанию фирмы. Поэтому серьёзное руководство должно обеспечить её способность реагировать на высокий уровень изменчивости, окружения.

Относительная необходимость соответствующего типа реакции определяется двумя факторами:

а) нормой прибыли фирмы, которая будет зависеть от соответствующего типа реакции;

б) интенсивностью конкуренции (см. гл. 2.2), с которой встретится фирма при получении этой прибыли.

Относительную необходимость можно определить, используя следующие процедуры (табл. 4.3.6).

1. Выделите сегмент окружения фирмы – её СЗХ (см. гл. 2.2).

2. Используя табл. 1.2.2 или более подробные табл. 3.4.3 и 3.4.4, определите уровень будущих изменений в каждой СЗХ.

3. Сгруппируйте СЗХ фирмы по четырём категориям уровня изменчивости: от 1 до 2, от 2 до 3, от 3 до 4, от 4 до 5. Внесите соответствующие названия или цифры, которые к ним относятся в колонку 2 табл. 4.3.6.

4. Рассчитайте норму суммарной прибыли за последующие 7–10 лет, ожидаемую в каждой СЗХ. (Очень важно не упустить те зоны, которые сейчас дают минимальную прибыль, но приобретут значение в более длительной перспективе.) Внесите значения нормы прибыли в колонку 3 табл. 4.3.6.

Таблица 4.3.6. Определение необходимой реакции

5. Для каждой СЗХ оцените по шкале 0...10 ожидаемую степень интенсивности конкуренции в последующие 5–7 лет (см. гл. 2.2). Занесите цифры в колонку 4 табл. 4.3.6.

6. Для получения значимости СЗХ в приоритетах умножьте цифру в колонке 3 на цифру в колонке 4 и занесите результат в колонку 5 табл. 4.3.6. Значимость зоны в приоритетах для каждой категории запишите в колонку 6 табл. 4.3.5.

7. Определите необходимую значимость диверсификации потенциала фирмы в приоритетах на основе разброса величин в колонке 6. Если разброс велик (что означает необходимость наличия большинства имеющихся типов реакции), значимость диверсификации в приоритетах будет близкой к 10. Если доминирующая значимость имеется лишь у одного или двух типов реакции, необходимость в диверсификации будет низкой.

8. Выберите наибольшие значения приоритетов в колонках 4 и 7 и занесите их в колонку 8. Эти цифры покажут приоритеты, которые следует взять за эталон, развивая соответствующие типы реакций, перечисленные в колонке 1 табл. 4.3.5.

9. Вычтите цифру, стоящую в колонке 2, из цифры 10 и занесите полученную разность в колонку 8.

«Разрыв в реакции». Соответствующие разрывы – это критерии относительного объёма работы, необходимой для обеспечения стопроцентного уровня реакции.

4.3.4. Классификация реакций

Табл. 4.3.7 даёт классификацию реакций. На сегодняшний момент на большинстве фирм доминирующим оказывается один определённый тип реакции. Это обычно происходит на тех фирмах, которые выросли в своей основной зоне хозяйствования, а потом либо продолжали оставаться в этой зоне, либо диверсифицировались.

Таблица 4.3.7. Классификация реакций

Анализ предпочтений может показать, что один и тот же тип реакции должен оставаться доминирующим и в будущем. Это, как правило, происходит тогда, когда задачи фирмы остаются стабильными и ожидается, что СЗХ, которая даёт фирме большую часть её прибылей, будет сохранять прежний уровень изменчивости и что интенсивность конкуренции в остальной (меньшей) части СЗХ будет оставаться низкой. В этом случае, как видно из таблицы, предписывается усиление существующего типа потенциала путём ликвидации соответствующих разрывов в приоритетах.

В окружении фирмы 80-х годов наблюдается отход от традиционного уровня изменчивости в основной СЗХ.

Результатом анализа реакций является определение предпочтительного типа реакции, отличающегося от традиционного. Это смещение, как правило, происходит с производственной или конкурентной реакции на инновационную или предпринимательскую. Здесь рекомендуемое действие – переключиться с потенциала фирмы на профиль (см. гл. 3.3), который обеспечивает новую доминантную реакцию.

Ещё одно часто наблюдаемое явление – предпочтительная реакция, которая больше не является доминирующей. Например, все типы реакции имеют приоритетную значимость от 4 до 5. Это происходит в тех случаях, когда

фирма диверсифицирована до такой степени, что от нескольких СЗХ можно ожидать примерно равного процента в общих прибылях.

Аналогичными будут также случаи, когда можно ожидать очень жёсткой конкуренции в тех СЗХ, которые пока приносят сравнительно малые доли прибыли. А это значит, что если фирма не изменит своей традиционной реакции, эти области вряд ли останутся прибыльными.

В таком случае у фирмы есть два альтернативных варианта действий:

1. Создать фирму с разнообразным потенциалом, в которой могут сосуществовать несколько различных типов реакции. Это требует высокого уровня управленческой гибкости и диверсификации.

2. Прекратить деятельность фирмы в некоторых СЗХ, с тем чтобы уменьшить диапазон необходимых для успеха решений. Как уже упоминалось в гл. 3.3, эта альтернатива уже используется рядом крупных фирм.

Читатель уже сделал вывод, что анализ реакции является альтернативным и дополняющим методом анализа профиля потенциала, описанного в гл. 3.3. Анализ реакции можно использовать для проектирования каждого из компонентов потенциала. В остальных частях книги мы используем результаты анализа реакции только для одного компонента, а именно – организационной структуры фирмы.

4.3.5. Характеристика проекта организационной структуры

Как уже упоминалось в гл. 3.2, первые опыты создания действенной организационной структуры привели к образованию трёх функциональных групп материально-вещественной деятельности фирмы: производства, маркетинга (который сначала назывался сбытом), исследований и разработок. Эти группы соответствовали логической последовательности материального потока (создание – изготовление – сбыт продукции), и каждая функция имела свой потенциал, отличный от других. Как мы скоро увидим, эти функции стали краеугольными камнями в построении организационных форм того периода.

Следующая фаза – рост значимости инновационной реакции. Было обнаружено, что границы между функциями затрудняли горизонтальные взаимодействия, так необходимые для быстрого и эффективного внедрения нововведений. Тогда появилась новая концепция проекта. В отличие от трёх названных выше функций, которые являются постоянными, проект является временным и строится вокруг конкретных инновационных действий. Функции, составляющие основу построения фирмы, получили название линейных [4], потому что они непосредственно обеспечивают фирме прибыль. По мере роста фирмы задача обеспечения о бщих входов для линейных функций была поделена на вспомогательные штабные функции: кадры, снабжение, бухгалтерия.

Что касается управления, то первоначально разделение труда касалось функциональных управляющих, которым вменялось в обязанность обеспечивать результаты в рамках соответствующих функций, и управляющих, призванных обеспечивать эффективность организации в целом. По мере роста фирм и их диверсификации стало необходимо разделить обязанности общего руководства между несколькими управляющими общего профиля. Так появилась концепция «центра прибыли», управляющий которого наделён полной ответственностью за прибыли и убытки, имеет полную свободу распоряжаться выделенными ему ресурсами и полномочия планировать и направлять работу подразделения так, чтобы оптимизировать решение поставленных перед ним задач.

Концепция «центра прибыли» [5] основывается на принципе единства прав и ответственности. В американской практике хозяйствования применение этого принципа неоднократно приводило к высоким результатам.

Идея «центра прибыли» возникла в первой половине столетия, когда роль инновационной и предпринимательской реакции была ещё незначительной. Поэтому такое подразделение несло ответственность лишь за текущую (краткосрочную) прибыль, т. е. проявляло производственную и (или) конкурентную реакцию, включая развитие и поддержание в рабочем состоянии необходимого потенциала.

Когда развитие будущего потенциала прибыльности стало не менее важным, чем получение краткосрочной прибыли, концепция «центра прибыли» несколько потускнела. На некоторых фирмах ответственность за инновацию и предпринимательство стала переходить к другим подразделениям в системе управления фирмой или эта ответственность вообще чётко не определялась потому, что хозяйственное подразделение по-прежнему отвечало лишь за краткосрочную прибыль. С течением времени, как уже упоминалось в гл. 2.2, двусмысленность была устранена благодаря появлению концепции стратегического хозяйственного центра. Можно охарактеризовать СХЦ как подразделение, отвечающее одновременно и за краткосрочные результаты, и за развитие будущего потенциала.

В дополнение к ответственности «центров прибыли», выполняющих определённую часть общего руководства, ответственность СХЦ имела два параметра:

1. На уровне реакции фирмы одни управляющие несли ответственность за рост краткосрочных прибылей (сочетание производственной и конкурентной реакций); другие отвечали за долгосрочную прибыль и повышение потенциала (инновационная и предпринимательская реакция); третьи – за развитие общего потенциала фирмы (административная реакция).

Рис. 4.3.1. Компоненты формирования организационной структуры

2. На следующем уровне распределялась ответственность за существенные этапы процесса управления: планирование (принятие решений), реализацию и контроль.

Аналогично материально-вещественным функциям ответственность штабных управляющих была отделена от ответственности линейных управляющих. Среди штабных функций управления, которые складывались в течение нескольких лет, были финансы, организационное планирование, повышение квалификации руководящих кадров, информационные системы для управления.

Рис. 4.3.1 обобщает основные компоненты, составляющие основу организации. Некоторые из них помечены звёздочками, чтобы привлечь внимание к важнейшим новым характеристикам, о которых уже шла речь в гл. 2.2 и 3.4.

Первое – это переход материально-вещественных функций из штабных в линейные, что имеет место на фирмах, где положение с ресурсами напряжённое. Это означает, что, находясь в штабе и удовлетворяя требования линейных функций, снабжение фактически стало выполнять их работу, определяя потребности в ресурсах. На тех фирмах, которые в большой степени зависят от ограниченных, дорогих или политически регулируемых ресурсов, ответственность за стратегические ресурсы перешла на уровень общего руководства.

Аналогичное изменение произошло в статусе финансовой функции в результате высокой стоимости, займов, которая во многих случаях превышала размер прибыли – за вычетом налогов, которую фирма могла получить на ссуженный капитал. В таких условиях финансы превращаются в линейную функцию, которая обеспечивает важнейшую основу процесса стратегического планирования фирмы.

Третье изменение – аналогичный переход традиционной штабной функции связи с внешним окружением в линейную функцию отношений с обществом. Причины такого изменения были подробно проанализированы в гл. 3.5.

Далее мы используем компоненты, приведённые на рис. 4.3.1, для анализа нескольких организационных структур, которые сложились на практике за последние 100 лет. Для удобства разделим анализ на три части:

- методы группировки компонентов;
- роли, выполняемые руководством;
- трудности определения роли штабных функций.

4.3.6. Функциональная структура

Первая современная организационная форма сложилась в середине нашего столетия как реакция на быстрый рост и усложнение фирмы. Это – функциональная организационная структура [6], которая стала широко применяться в промышленности и до сего времени ещё встречается на мелких предприятиях обрабатывающей промышленности.

Этот организационный принцип был назван руководством фирмы «Дюпон» объединением однородных видов деятельности. При функциональной структуре ответственность за производство, маркетинг и НИОКР возлагается на функциональных управляющих, которые подчиняются главной штаб-квартире фирмы. Штаб является единственным уровнем общего руководства фирмы, который отвечает за все решения, касающиеся функциональных взаимодействий и взаимозависимостей. Это означает, что ответственность охватывает все типы реакций, которые необходимо иметь фирме.

Существенным преимуществом функциональной структуры является её производственная реакция. Она осуществляется благодаря специализации деятельности по функциям, эффекту масштаба, экономии на накладных расходах и узкой квалификации специалистов.

Пока фирма остаётся монопродуктовой, монорыночной и небольшой, функциональная структура обладает ещё и конкурентной реакцией. Управляющие центрального аппарата находятся в непосредственной связи с рынком, коммуникации достаточно короткие и все решения касаются единственного продукта и единственного рынка фирмы.

Но конкурентная реакция начинает резко ослабевать по мере того, как растёт или сама фирма, или число рынков, где реализуется её продукция. Функциональные управляющие начинают сталкиваться с внутрифирменной конкуренцией производимых продуктов и обслуживаемых рынков за приоритеты. Если степень синергии различной продукции и рынков невелика, преимущества масштаба и стандартизированного труда сводятся на нет. При изменениях в окружении фирмы функции начинают конфликтовать между собой, т. е. каждая стремится проявить реакцию, соответствующую её конкретной перспективе.

В результате растёт нагрузка на центральный аппарат, и его контакт с реальностью рынка уменьшается по мере роста управленческой пирамиды, которая вклинивается между Центральным аппаратом и функциями материально-технического обеспечения.

Функциональная структура изначально не обладает инновационной и предпринимательской реакциями, так как они противостоят производственной и конкурентной реакциям. Когда общее руководство перегружено работой по принятию решений, заботы о краткосрочной прибыли отвлекают его внимание от вопросов долгосрочного развития фирмы.

Аналогичные конфликты из-за приоритетов происходят и разрешаются внутри функциональных служб. Как уже говорилось в гл. 2.4, проблема усугубляется разобщённостью функций. Их связи по горизонтали не имеют организационного оформления, ответственность каждого управляющего (а также поощрения за эффективную деятельность в рамках его функции) вступает в противоречие с задачами других функций.

По мере роста фирм, повышения уровня изменчивости их окружения и возрастания значимости конкурентной и административной реакций в функциональную структуру были внесены усовершенствования.

Чтобы справиться с перегрузкой в центральном аппарате, было введено двухъярусное управление. Нижний ярус отвечал за оперативное управление, а верхний – за долгосрочную политику. Это означает инновационную, предпринимательскую и административную реакции.

Таблица 4.3.8. Организационные формы управления фирмой

Рис. 4.3.2. Полностью развитая функциональная оргструктура

Облегчение положения в центральной штаб-квартире фирмы позволило переключить внимание на функциональный уровень. Появились проекты. Инновационные (как, например, создание новых образцов продукции) или административные (создание нового центрального аппарата) проекты осуществлялись за счёт взятых в займы ресурсов соответствующих функциональных служб на период всего проекта. Назначались управляющие

проектами, обязанностью которых обычно являлась координация деятельности всех участников для обеспечения выполнения проекта. В такой штабной роли управляющие проектами подчинялись главному управляющему в центральном аппарате, отвечающему за производство.

Совсем недавно фирмы, организованные по функциональному принципу, окружение которых менялось от 4-го до 5-го уровня, начали испытывать трудности с проявлением предпринимательской реакции. Для решения этой проблемы в некоторых фирмах было введено стратегическое планирование, основывающееся на СЗХ (вспомним опыт Макнамары в Пентагоне).

Пока все вышеназванные модификации как-то помогали, производственная реакция продолжала оставаться основной силой функциональной структуры. Что касается других типов реакции, то они существовали на минимально необходимом уровне. Это видно из табл. 4.3.8, где соответствующий рост реакций оценивается по шкале от 0 до 5.

Именно из-за ограниченного диапазона реакции в 20-х годах многие фирмы стали переходить на совершенно иной тип организационной структуры. Но в тех отраслях промышленности, где эффект масштаба и специализация продолжали оставаться существенными переменными успеха, всё ещё используется функциональная структура со всеми её модификациями. Эта структура и модификации даны в органиграмме на рис. 4.3.2. Буквы E, A и др. внутри блоков означают ответственность за соответствующий тип реакции (см. рис. 4.3.1.).

4.3.7. Дивизиональная структура

В числе фирм, которые в 20-х годах первыми применили вторую основную организационную форму, были «Дюпон» и «Дженерал Моторз». До второй мировой войны эта форма внедрялась сравнительно медленно, но после войны её быстро начали вводить в большинстве крупных и средних по размеру фирм.

Дивизиональная организационная структура возникла потому, что функциональная страдала недостатками, о которых мы упоминали выше. Фирма «Дюпон» в результате диверсификации выпускала неоднородную продукцию, которая сразу же наложила жёсткие ограничения на реализацию преимуществ масштаба, а временами производила отрицательную синергию. Функциональные управляющие принимали решения в отношении производства и развития номенклатуры продукции, что во многих случаях лежало за пределами их компетенции. Стандартные производственные операции, которые были оптимальными для одних видов продукции, для других были субоптимальными. Под натиском ускорения научно-технического прогресса руководство корпорации жонглировало решениями, затрагивающими целый ряд различных областей деятельности.

Выход виделся в организации деятельности фирмы не по функциональному признаку, а по чётко различаемым продуктовым рынкам. Каждая организационная продуктивно-рыночная единица, которая называлась отделением, имела свой собственный потенциал для осуществления функций. Поэтому внутри фирмы появилось столько же подразделений маркетинга, производства и НИОКР, сколько было отделений. Действительно, на первый взгляд фирма с дивизиональной структурой представляется не чем иным, как суммой ряда функциональных структур. Отличительная черта дивизиональной формы связана со спецификой ролей дивизиональных управляющих и управляющих центральной штаб-квартиры.

Каждое отделение является «центром прибыли», и его главный управляющий наделён в полной мере полномочиями и ответственностью за эффективность его деятельности. На ранних этапах развития дивизиональной структуры под этим подразумевалась ответственность за производственную и конкурентную реакции. Теоретически остальной ответственностью общего руководства обладал центральный аппарат, включая назначение и повышение квалификации главных управляющих, утверждение финансовых планов отделений, контроль за результатами деятельности, распределение стратегических ресурсов, привлечение внешних источников финансирования.

На практике часто происходило так, что руководство фирмы «повышало» себя до более высокого уровня управления, чтобы не заниматься повседневным контролем производства. В результате физическая отдалённость отделения от центральной штаб-квартиры фирмы стала критерием эффективной реализации концепции «центра прибыли». Такая путаница в ролях ещё более углубилась, когда перемены в окружении заставили улавливать инновационную, предпринимательскую и стратегическую реакции. Роль центрального управления фирмы будет рассмотрена в следующем параграфе.

Рост числа производств, отделов НИОКР и маркетинга означал, что общефирменный эффект масштаба пропадал, а синергии сводились к минимуму. Минимизацией себестоимости (что подразумевается в производственной реакции) поступились в пользу увеличения конкурентной реакции, что стало возможным благодаря устранению конфликтов и взаимных помех между различными областями бизнеса, а также моноцелевой ориентации каждого управляющего отделением. Реактивность ранней чисто дивизиональной структуры охарактеризована в табл. 4.3.8. Со временем, как и в случае с функциональной структурой, Дивизиональная структура претерпела несколько существенных изменений, что отражено в табл. 4.3.8.

Утрата эффекта масштаба серьёзно озадачила руководство фирмы. Вскоре оно обнаружило, что некоторые функции, такие, как снабжение или бухгалтерия, не имеют существенного значения для эффективного функционирования «центра прибыли», поскольку их вклад мало влияет на решения управляющего отделением, касающиеся оптимизации прибылей.

Таким образом, штабные функции материально-технического обеспечения с самого начала осуществлялись централизованно в штаб-квартире фирмы. Управленческое подразделение со своей стороны также стремилось сохранить те штабные функции, которые либо никак не ограничивали свободу действий управляющего подразделением (например, связь с внешним окружением), либо давали непредвзятые советы (по правовым аспектам) управляющему отделением, не посягая на его полномочия.

Теоретически такое решение предполагало, что штабной персонал – это исполнительные слуги управляющего отделением. Как мы скоро увидим, на практике часто было иначе. У штабного персонала развилась тенденция посягать на полномочия управляющего отделением. Вот так и выпал первый кирпичик из фундамента принципа единства полномочий и ответственности. Об этом мы будем говорить позже.

Создание центрального штабного подразделения до некоторой степени имело эффект масштаба и помогло усилить производственную реакцию. На некоторых фирмах, где эффект масштаба в производстве по своему значению был аналогичен конкурентной реакции, были приняты жёсткие меры. Из компетенции отделения изъяли производственную деятельность и все её виды объединили в «центр прибыли» на более высоком уровне, во главе которого встал главный управляющий производством (обычно один из вице-президентов компании).

Теоретически, как и в случае со штабным персоналом, предполагалось, что главный управляющий производством является исправным поставщиком товара, который отделение у него «покупает».

Но на деле получалось так, что деятельность по оптимизации прибылей производства вступала в противоречие с оптимальной деятельностью маркетинга или НИОКР (например, оптимальным считается такое производство, где циклы обработки длительные, а продукция стандартизированная. А в маркетинге концепция успешного производства связана с его реакцией на частые изменения.)

Чтобы разрешить это противоречие, был придуман механизм трансфертных цен, при котором производство «продавало» свою продукцию отделениям, а управляющие отделениями (опять-таки теоретически) имели право покупать эти товары не у них, а у их внешних конкурентов. На практике механизм трансфертных цен работал скверно, так как из-за давления со стороны центрального управления и патриотических чувств по отношению к своей фирме управляющий отделением не очень-то мог покупать на стороне, а

отсутствие внешнего рынка для продукции производственных подразделений сделало трансфертные цены искусственными.

По мере роста отделений они сталкивались с той же проблемой, что нависала и над функциональной структурой: подавление инновационных инициатив текущей производственной деятельностью. Как и в случае функциональной структуры, решение этой проблемы заключалось в обогащении структуры управления за счёт управления проектами.

В некоторых фирмах (особенно в американской аэрокосмической промышленности), где расходы на инновации составляют большой процент от общего бюджета, был создан отдельный «центр прибыли», который получил название проектной матричной субструктуры. Одна размерность матрицы – совокупность (пул) людей и ресурсов, выделенных для инновационной деятельности вообще. Персонал для конкретных инновационных проектов набирался из этого числа (а не из подразделений, занимающихся маркетингом и производством). Второй размерностью матрицы были проекты. По завершению проекты распускались, новая продукция или рынок передавались отделениям для эксплуатации, а люди возвращались в исходный пул.

Подструктура проектной матрицы в значительной степени усиливает инновационную реакцию фирмы, так как она защищает инновационную деятельность от конфликтов с производством и даёт возможность создавать высокоспециализированные инновационные потенциалы в рамках «центра прибыли». Но, как и при централизации производства, она порождает конфликты между инновационными «центрами прибыли» и «центрами прибыли» производства. Конфликты становятся особенно заметны при передаче нововведений для эксплуатации.

В так называемых фирмах исследований и разработок, основной продукцией которых являются новые идеи или решённые проблемы (например, консультативные фирмы), или в фирмах, где эффект масштаба в производстве весьма незначителен, матричная подструктура проекта в качестве основной формы может обеспечить высокую эффективность. Это значит, что фирма подразделяется на группу потенциала (часто неправильно называемую отделением) и группу (пул) проектов.

По мере того как фирмы диверсифицировались за пределы национальных рынков, они стали пользоваться такой категорией, как международное отделение, в чьей компетенции было управление деятельностью за пределами страны.

До тех пор пока международное отделение оставалось агентом по продаже национальной продукции, оно было службой маркетинга, и цели его были скоординированы с целями национальных отделений. Но как только задачей международных отделений стало удовлетворение специфических запросов местных рынков и за границей начали создаваться производственные и научно-технические подразделения, интересы управляющих международными отделениями вступили в противоречие с интересами управляющих национальными отделениями.

Ввиду отсутствия формального разделения полномочий и ответственности (см. гл. 2.6) этого конфликта можно было избежать только при условии проявления доброй воли и желания сотрудничать со стороны как национальных, так и международных отделений. Но, как правило, в жёстко контролируемых американских корпорациях, где каждый «центр прибыли» вынужден оптимизировать собственные результаты деятельности, эта добрая воля не имела под собой базы. И конфликт продолжался. Когда же прибыли заграничных отделений и объёмы реализованной продукции стали составлять значительную часть общих прибылей и объёмов сбыта, фирмы начали вводить новую организационную форму, о которой речь пойдёт ниже.

Не так давно в дивизиональной структуре появился новый элемент: офис главного руководителя (ОГР) – высший уровень общего руководства фирм. Появлению ОГР способствовали, с одной стороны, возросшая роль стратегической деятельности на уровне всей корпорации (см. гл. 2.3) и, с другой – рабочие перегрузки высшего руководства корпорации.

В ОГР изменилась центральная роль руководителя, ранее единолично принимавшего все решения на уровне корпорации. Теперь он добровольно

разделил полномочия и ответственность высшего уровня с несколькими другими руководителями, хотя он и продолжал оставаться «первым среди равных» при разрешении конфликтов, которые возникали среди членов высшего руководства.

В Соединённых Штатах, где принцип единства полномочий и ответственности пустил глубокие корни, создание ОГР корпорации представляет новый и важный шаг в сторону от принципа единоначалия. Однако в Европе, где этот принцип никогда не имел высокого статуса, ОГР фирмы выступает как давно забытый и вновь открытый в Америке принцип коллегиального руководства.

Коллегиальное руководство, или ОГР, проявляется в двух формах. Первая предполагает, что роли высшего руководства взаимозаменяемы. Так, например, когда один из членов ОГР оказывается в каком-либо городе, он самостоятельно принимает решение по вопросу, который не терпит отлагательства. Одной из первых эту форму применила у себя американская корпорация «Литтон», которую в то время возглавляли Торнтон и Эш. Другая форма – разделённые полномочия – предполагает распределение конкретных областей принятия решений – конкурентной, стратегической, административной, общественной реакции – между разными членами ОГР.

Коллегиальное руководство успешно практикуется лишь в немногих фирмах Европы. На многих других высшее руководство состоит из влиятельных личностей, которые используют политические моменты для того, чтобы добиться выгодного положения, своей фирмы. Можно предположить, что превратить такие политически ориентированные органы в эффективный ОГР гораздо труднее, чем создать его заново в тех фирмах, где коллегиальное руководство ранее никогда не практиковалось.

Всё возрастающая потребность в стратегической реакции привела к ещё одному структурному новшеству – двойной структуре, где структура стратегических хозяйственных центров явилась дополнением к дивизиональной структуре. В подструктуре СХЦ некоторые управляющие, не обязательно управляющие отделением, несут ответственность за стратегическое развитие группы вверенных им взаимосвязанных СЗХ (см. гл. 2.2).

Двойная структура – это отход от традиционной практики иметь в фирме лишь одну постоянную структуру, в рамках которой осуществляется вся работа. При двойной структуре одна структура используется для приносящей прибыль хозяйственной деятельности, а другая – для стратегического развития.

Стратегическая роль может иметь три альтернативных варианта.

1. Управляющий осуществляет стратегическое планирование для своей СЗХ и, таким образом, является управляющим зоны, а не СХЦ.

2. Он располагает ресурсами, финансами и большими полномочиями для выполнения стратегических планов, вплоть до разработки новой продукции, поиска новых рынков, создания новой технологии, нового потенциала, но он передаёт этот потенциал другим управляющим, которые отвечают за фактическое получение прибыли.

3. Если управляющему СХЦ также поручают управлять деятельностью по получению прибыли в своей СЗХ, он возглавляет стратегический хозяйственный центр с ответственностью от А до Я за свою стратегическую зону.

Эта последняя роль предполагает, что логическим выводом будет не вводить двойную структуру, а реорганизовать фирму таким образом, чтобы СХЦ вписались в её структуру. Это подразумевало бы перегруппировку традиционных отделений фирмы в соответствии с субнаборами стратегических зон и передачу ответственности за стратегически важные «центры прибыли» управляющим СХЦ и отделениями. Такое решение имеет значительные преимущества при условии, что фирма не является многонациональной и что общий эффект масштаба не является существенным для успеха фирмы.

Подведём итоги. Первоначальная «чистая» дивизиональная Структура давала эффект в стратегических зонах с уровнем изменчивости 2...3, где конкурентная реакция являлась залогом успеха. Её существенное отличие от

функциональной структуры состоит в том, что она децентрализует большую часть ответственности общего руководства на уровне отделений, тем самым способствуя приближению общего руководства к проблемам рынка.

1. Действительно, к матричной структуре следует обращаться лишь в тех случаях, когда фирме требуется сложная система реакций, что обеспечивается матричной формой организации.

2. Как показано в табл. 4.3.8, эта структура потенциально очень эффективна и может дать высокие результаты при всех типах реакций.

3. Потенциал матричной организации вряд ли можно будет использовать, если руководство фирмы не примет необходимые меры для разрешения конфликтов и избежания сбоев, вызванных разрывом в полномочиях и ответственности, характерным для матричной структуры.

По мере роста потребности в инновационной, предпринимательской и административной реакциях «чисто» дивизиональная структура претерпела ряд изменений. Каждая её модификация улучшала общую реактивность, но лишь за счёт нарушения отработанного принципа единства полномочий и ответственности и создания потенциальных конфликтов между различными хозяйственными подразделениями. Табл. 4.3.8 отражает подход автора книги к оценке структурной реактивности соответствующих модификаций.

4.3.8. Матричная структура

К тому времени, как дивизиональная структура прошла через все вышеупомянутые модификации, она стала другой. Первоначальная базовая форма была связана с принципом единства полномочий и ответственности. К моменту введения шестой модификации, представленной в табл. 4.3.8, полномочия и ответственность были уже настолько разделены, что успешная деятельность управляющего «центром прибыли» в значительной степени определялась переменными, находящимися в компетенции других управляющих. Сознавая эти существенные изменения, в табл. 4.3.8 мы дали другое название видоизменённой дивизиональной структуре – «национальная матричная структура».

По мере развития матричной структуры, противоречия, изначально присущие управлению хозяйственными подразделениями (управляющие не имеют полного контроля над своей собственной деятельностью), оставались незамеченными. Руководство корпораций (особенно в Америке) продолжало оказывать давление на каждого управляющего «центром прибыли», требуя оптимизации деятельности вверенного ему подразделения, и в то же время побуждало его сотрудничать с управляющими других подразделений, чья деятельность могла быть оптимизирована только за его счёт. (Например, если производственное подразделение передаёт свою продукцию отделам маркетинга по себестоимости, его прибыль будет равна нулю, а прибыль отдела маркетинга значительно увеличится.) В результате новые конфликты, возникающие на каждой новой стадии модификации базовой дивизиональной структуры, оставались неразрешёнными. Во многих фирмах, которые ввели матричную форму организации, связанные с такими конфликтами сбои в её функционировании закрепили за ней дурную славу. В результате некоторые из этих фирм начали обратное движение к более простым структурам. Отсюда появление в литературе статей, критикующих матричную структуру как непрактичную.

Однако на основании вышеизложенного автор приходит к иному выводу:

Во избежание этих недостатков можно использовать два взаимодополняющих подхода: руководство фирмы должно признать неизбежную реальность конфликтов между хозяйственными подразделениями, предвосхитить их и действовать по их улаживанию до того, как они вспыхнут в полную силу; подструктура разделённых полномочий и ответственности должна вводиться параллельно с матричной структурой (описание того, как разделение полномочий и ответственности регулирует и минимизирует потенциальные конфликты, можно найти в гл. 2.6).

Табл. 4.3.8 иллюстрирует два варианта матричной структуры: национальный и многонациональный. В последнем случае подразделения маркетинга (отделы) национальной структуры заменены подразделениями по странам. Мы уже упоминали в гл. 2.6, что многонациональная матричная структура становится необходимой в тот момент, когда диверсификация и значимость производства в зарубежных отделениях достигают критической величины по сравнению с национальным производством.

Роль и ответственность хозяйственного подразделения в стране гораздо более сложные, чем роль и ответственность национального отдела маркетинга.

1. Каждый центр в стране действует в определённых экономических, политических и культурных условиях, задающих существенные факторы успеха, на которые должны реагировать стратегии фирмы в отношении продукции и маркетинга.

2. Каждый управляющий центром в данной стране обычно обеспечивает сбыт всего, что производит фирма: и продукции, и технологии.

3. Разница в степени проникновения на рынок приводит к возникновению различных взглядов на рынки страны: некоторым рынкам предлагается стандартная продукция данной фирмы, для других – продукция, которая имеет элементы, изготовленные нестандартно, для третьих – продукция изготовлена в соответствии с требованиями местных рынков.

4. Управляющий в данной стране несёт ответственность за результативность производственных подразделений, расположенных в этой стране, но эти подразделения часто производят продукцию, потребляемую за рубежом.

Следует вновь обратиться к гл. 2.6, чтобы вспомнить, как эти проблемы решаются в многонациональной матричной структуре.

Рис. 4.3.3 представляет в несколько необычной форме органограмму международной матрицы, где вопросительные знаки иллюстрируют различные роли, которые могут играть подразделения в стране. Современный стратегический хозяйственный центр, находящийся на самокупаемости, представлен как источник предпринимательской и инновационной реакции фирмы. Сегодня во многих многонациональных компаниях предпринимательская ответственность сосредоточена лишь в главной штаб-квартире, а инновациями занимаются отдельные технологические подразделения.

4.3.9. Множественная структура

Общей чертой организационных форм, рассмотренных выше, является то, что все они моноструктурные, т. е. один и тот же организационный принцип применяется во всех подразделениях фирмы. (Как мы уже говорили в гл. 3.3, более крупные моноструктурные фирмы обычно бывают фирмами с единым потенциалом. Это означает, что они используют единую систему компенсации, единую систему планирования, имеют одну и ту же культуру и т. п.) Но уже с момента возникновения современной фирмы имелись фирмы с множественной структурой, состоящие из подразделений, которые не подверглись унификации. Примером ранней множественной структуры является холдинг-компания, которая владеет акциями многих фирм и не в состоянии непосредственно контролировать структурную организацию филиалов.

Более поздним примером множественной структуры является конгломерат, который возник в США в 50-х годах. Конгломерат обычно состоит из нескольких филиалов, полностью принадлежащих материнской компании.

Главное управление материнской компании осуществляет финансовый контроль над филиалами и предоставляет им помощь, но не имеет никакого контроля ни над их стратегией, ни над структурой. Оно не настаивает на едином потенциале (только если это необходимо, чтобы дать возможность материнской компании для консолидации и финансового контроля). Исключением являются общая бухгалтерия и финансовое планирование.

В гл. 3.3 уже упоминалось, что сейчас стала заметной тенденция иметь множественную структуру в фирмах, где высшее руководство активно

управляет и стратегической, и производственной деятельностью, но даёт возможность своим группам, отделениям или «центрам прибыли» выбирать себе организационные формы, наиболее соответствующие их потребностям.

Есть все основания полагать, что многоструктурное решение будет всё больше использоваться в будущем. Это можно объяснить двумя причинами. Во-первых, диверсификация фирмы и давление конкурентов из внешнего окружения будут усиливать необходимость оптимизировать структуру каждой СЗХ фирмы. Вторая причина состоит в том, что управление сложной множественной структурой со стороны главной штаб-квартиры значительно облегчится благодаря современной информационной технологии.

4.3.10. Роль главной штаб-квартиры фирмы

Из вышеизложенного следует, что роль главной штаб-квартиры фирмы изменялась параллельно с развитием организационных форм её управления. И роли, и формы представлены в табл. 4.3.9.

Таблица 4.3.9. Обязанности центрального органа управления фирмой

Во второй колонке указаны двенадцать взаимодополняющих ролей, которые присущи центральной штаб-квартире. Из них 2, 4, 7 и 10 сосредоточены на контроле различных параметров деятельности фирмы. Роли 1, 5 и 8 охватывают планирование будущего всей фирмы. Остальные роли – 3, 6, 9, 11, 12 – подразумевают не только планирование, но и выполнение того, что планирует центральная штаб-квартира фирмы.

В этих последних ролях штабные подразделения фирмы (финансы и административный штат) выполняют существенно необходимую линейную функцию.

Табл. 4.3.9 даёт дальнейшее обоснование положения, которое уже несколько раз было высказано в данной книге: в современной фирме бессмысленно и опасно строить деятельность органа высшего руководства на принципе максимальной децентрализации. Действительно, если роль центральной штаб-квартиры ограничивается только контролем за результатами деятельности фирмы, она может иметь минимальный размер, и этого будет достаточно. Но если в её обязанности входят также планирование и организация выполнения планов, появляется необходимость расширить как её компетенцию, так и возможности, необходимые для выполнения этой работы.

Принятие центральной штаб-квартирой на себя этих обязанностей определяется двумя факторами:

1) предпочтением высшего руководства иметь подвижную структуру управления в фирме. Отсюда и выбор формы внутрифирменной организации: холдинг-компания или конгломерат, с одной стороны, или функциональная, дивизиональная матрица – с другой;

2) типами реакции, которые необходимы для успеха в среде будущего. В табл. 4.3.10 представлены характеристики центральной штаб-квартиры фирмы внутри каждой из организационных форм. Колонка «Децентрализованная дивизиональная» описывает первоначальную базовую форму. Как показывают позиции в этой колонке, децентрализованная дивизиональная форма сначала «бросала» производство из одной крайности в другую: от высокоцентрализованной роли главной штаб-квартиры до минимальных функций контроля с её стороны. Мы уже говорили, что с течением времени этот центральный орган управления фирмой постепенно брал на себя всё новые дополнительные функции.

Таблица 4.3.10. Характер ответственности штаб-квартиры корпорации для различных организационных форм

* Обычно лишь в ответ на давление извне.

4.3.11. Штабной персонал и накладные функции

Выше мы рассмотрели два важнейших аспекта проектирования организационной структуры: выбор формы организации и соответствующей роли общего руководства. Третий важнейший аспект – внедрение в фирму того, что на

деловом языке Америки называется штабными или накладными (overhead) функциями.

Возможно, самой первой накладной деятельностью такого рода, формализованной в структуре фирмы, была бухгалтерия, так как она необходима для измерения результатов хозяйственной деятельности фирмы и оценки её финансового состояния. За этим быстро последовало создание штабных подразделений эксплуатации, снабжения, кадров, юридической службы, связи с клиентами, финансов и т. д.

У всех этих видов деятельности были две общие черты: они вносили существенный первоначальный вклад в материально-техническое обеспечение и управление каждой линейной функцией. Однако было очень трудно измерить их вклад на единицу продукции фирмы. Частично из-за невозможности измерить, а частично потому, что они обычно имеют критическую массу, накладные штабные функции нельзя было расширять или сокращать так же легко, как прямые затраты труда в линейных функциях.

Поэтому деятельность штабных органов было трудно контролировать и регулировать, а при бесконтрольности они росли несообразно с потребностями фирмы.

В самом начале столетия это привело к появлению инструмента контроля, известного под названием принципа минимального штабного персонала. Принцип гласит, что прибыли фирмы станут максимальными, когда соответствующие штабные функции будут сведены к абсолютному минимуму. В Соединённых Штатах отношение численности косвенного (штабного) к прямому (линейному) персоналу стало стандартной мерой организационной эффективности.

Однако с течением времени численность штабного персонала продолжала расти. По большей части это происходило в фирмах, где линейным управляющим, озабоченным растущей номенклатурой продукции, сложностью производства, нововведениями и объёмом принимаемых решений, всё больше требовалась помощь в сборе информации, подготовке решений, экспертных оценках, а также в разработке и поддержании всё более сложной административной инфраструктуры фирмы. Среди вновь созданных штабных подразделений были: организационное планирование, обработка данных, информационные системы для управления, системы повышения квалификации руководящих кадров, финансовое планирование, составление смет, исследование операций, планирование на уровне корпорации, проектирование систем управления, наблюдение за окружением и прогнозирование.

При ретроспективном анализе становится ясно, что рост помощи штабных подразделений был обусловлен потребностью в новых типах реакции организации. Не претендуя на всесторонний охват, табл. 4.3.11 показывает, как постепенно рос вклад штабных подразделений, что становилось необходимым по мере увеличения спектра реакций.

С увеличением вклада штабных подразделений принцип минимального штабного персонала постепенно терял свой смысл и значение. Правда, при отсутствии контроля и возможности измерения штабные (как и другие) подразделения организации проявляют тенденцию расти непропорционально потребностям фирмы. Они также проявляют тенденцию стремиться к целям и ценностям профессии специалистов, которыми они укомплектованы, в большей степени, чем к целям фирмы. Но непродуманная минимизация соотношения косвенных и прямых задач скорее всего будет похожа на действие, аналогичное пословице «Выбью глаз, чтобы у моей тещи зять был кривой».

По мере того как будут расти штабные подразделения, фирмам потребуется всё больше методик определения размера, типа и состава штабных подразделений, которые будут нужны для поддержки процесса управления. Технология определения оптимального числа штабных подразделений, которая заменит ранее применявшийся принцип минимума, ещё находится на ранней стадии своего развития.

Рост штабных подразделений требует обуздать присущее им стремление выходить за рамки предписанных функций.

Первоначально их функции представлялись как обеспечение необходимой информации, что ни в коей мере не посягало на прерогативы руководства. Но

на практике штабные подразделения демонстрируют не один способ ущемить эти прерогативы:

1. Штабные подразделения, которым поручено оказывать услуги нижним уровням управленческой иерархии, имеют тенденцию представлять своё профессиональное мнение не как нейтральную информацию, а в виде принудительной политики всей корпорации.

Таблица 4.3.11. Вклад штабных подразделений в управление

2. Штабные подразделения, которым вменяется в обязанность готовить анализ вариантов решений для высшего руководства фирмы, имеют тенденцию использовать свой опыт и сложность анализа, чтобы представить вопрос в необъективном виде и тем самым придать тенденциозный характер альтернативным вариантам решений, рекомендуемых руководству.

3. Штабные подразделения, отвечающие за проектирование и эксплуатацию структур и систем управления, проектируют их так, чтобы они удовлетворяли потребности высшего руководства, пренебрегая нуждами других уровней управления. Эту тенденцию можно часто наблюдать при планировании деятельности корпорации. В результате планирование воспринимается скорее как процесс заполнения неких форм в угоду центральному органу управления, а не как аналитическая деятельность, которая поможет каждому управляющему повысить эффективность своей деятельности.

Некоторые учёные сделали вывод, что по мере роста штабных подразделений линейные управляющие в крупных фирмах стали пленниками их технократии. Конечно, было бы преувеличением утверждать, что это происходит во всех фирмах, но это явление всё же имеет место, особенно в крупных фирмах зрелых отраслей промышленности.

На данный момент ясного решения этой проблемы не существует. Безусловно, нужным и важным шагом является более чёткое определение функций штабных подразделений, чем это имеет место в большинстве случаев. Кроме того, некоторые исследователи считают, что различие между линейными и штабными подразделениями уже потеряло смысл, и сейчас происходит пересмотр их функций в процессе управления. Другие считают, что линейному руководству необходимо накапливать новый опыт работы с экспертами (см. гл. 4.1) и что ему следует обращать больше внимания на взаимодействие с штабными подразделениями.

Каким бы ни было решение этой проблемы, сегодня нам ясно, что штабные или накладные функции будут приобретать всё большее значение для успеха фирмы. В управлении эффективная структура автоматизированного офиса становится гораздо важнее, чем стоимость его эксплуатации. Сложные решения всё больше будут зависеть от экспертных знаний штабных подразделений и от разработанных и используемых ими моделей решений.

В процессе материально-технического обеспечения обрабатывающих отраслей промышленности робототехника, автоматизированное проектирование, автоматизированное производство переводят затраты с прямой на косвенную деятельность по проектированию процесса и его поддержанию.

В обслуживающих отраслях промышленности автоматизированное управление информацией становится критической переменной успеха в таких сферах, как авиалинии, банковское дело, розничная торговля.

Таким образом, по мере превращения фирм в наукоёмкие и капиталоемкие, прямые функции заменяются косвенными, обеспечивающими успех фирмы.

4.3.12. Изменение структуры

Выше мы рассматривали категории, концепции и отношения, которые позволяют определить способность данной структуры удовлетворить требования завтрашнего дня.

Несмотря на попытку исследовать сложности организационной структуры, материал данной главы всё же не может охватить многие нюансы деятельности фирм. Поэтому при использовании нижеизложенной процедуры необходимо помнить, что она даёт лишь первое приближённое представление, которое, однако, выявляет структурные потребности фирмы. Далее необходимо будет провести детальный анализ.

Последовательность процесса дана на рис. 4.3.4.

1. Определите существующую, желательную, необходимую и предпочтительную реакции согласно процедуре, приведённой в 4.3.6.

2. Определите, что нужно фирме: моноструктура или множественная структура. Это можно сделать с помощью табл. 4.3.5. Если будущая прибыль распределяется с учётом различных видов реакции и каждая реакция имеет высокую приоритетную значимость, стоит подумать об использовании множественной структуры.

Рис. 4.3.4. Изменения в структуре

3. Сравните предпочитаемые приоритеты (см. табл. 4.3.5) с оценками (см. табл. 4.3.8) и определите предпочтительную форму (или формы).

4. Определите с помощью табл. 4.3.8 существующую форму и, сравнивая предпочтительную и существующую формы, выясните, какие необходимо сделать изменения.

5. Определите с помощью табл. 4.3.9 и 4.3.10 предпочтительный профиль функций высшего руководства фирмы.

6. С помощью тех же таблиц выявите существующий профиль функции и, сравнив его с предпочтительным, наметьте необходимые изменения.

7. С помощью табл. 4.3.11 повторите последние два этапа для определения необходимого штатного обеспечения.

4.3.13. Выводы

Структура – это упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой фирма осуществляет свою деятельность. Со времени возникновения фирм развитие структуры проходило под воздействием особенностей стратегической позиции и внутренней сложности фирмы. Это развитие шло от стабильных монолитных к динамическим многогранным структурам.

Цель структуры – поддерживать поведение фирмы. Поэтому соответствующие типы организационного поведения, которые требуются фирме, могут быть использованы для определения необходимой структуры.

Типы реакции: производственная, конкурентная, инновационная, предпринимательская и административная.

В ходе исторического развития фирмы были выработаны четыре основные организационные формы. Они приведены ниже в сочетании с характерными типами реакции:

1. Функциональная – производственная реакция
 2. Дивизиональная – конкурентная реакция
 3. Матрица проектов – инновационная реакция
 4. Многонациональная матрица – стратегическая реакция
- Множественная структура – реакция на различные потребности различных СЗХ

Сравнительную значимость для фирмы соответствующих типов реакции можно определить, с одной стороны, исходя из характеристик управления, с другой – по характеру изменений среды фирмы.

В данной главе рассматривается процедура, с помощью которой руководство фирмы может определить предпочтительный тип реакции и, основываясь на нём, спроектировать структуру, необходимую фирме.

Вместе с тем, не забывайте, что речь идёт лишь о построении формальной структуры управления. Социологи же постоянно предупреждают о важности неформальных аспектов организационных структур. Задайте себе вопрос: как возникают неформальные структуры, как они взаимодействуют с формальными, как влияют на деятельность фирмы. Можно ли, в конечном итоге, сделать эти неформальные аспекты взаимодействия и взаимовлияния структур управляемыми?

Существует и другой вопрос: чем отличаются по существу структуры коммерческих фирм и организаций, не ставящих целью получение прибыли? Конкретизируйте для себя ответ на такого рода вопрос на каком-нибудь конкретном примере некоммерческой организации, с которым вы знакомы.

Применительно же к деловой фирме вы можете попытаться определить предпочтительный тип организационной структуры управления, следуя процедуре, изложенной в 4.3.2. В современных условиях вы зачастую можете прийти к идее матричной или множественной структуры управления, но не забывайте о том, что реализация такой идеи имеет преимущества и недостатки. Ключевая проблема здесь – определить задачи, функции, обязанности, внутреннюю структуру общекорпоративного аппарата управления. Научитесь это делать конкретно.

Часть 5

Стратегическая реакция в реальном масштабе времени

5.1. Управленческая реакция на неожиданные изменения

В ч. 3 и 4 мы сосредоточили внимание на тех управленческих реакциях, которые в целом подготавливают фирму к существованию в условиях трудного и изменчивого будущего. Стратегия даёт фирме возможность достойно противостоять сложному внешнему окружению, а потенциал фирмы позволяет реагировать на ожидаемые проблемы и возможности.

Определение позиций фирмы в её среде – неизбежно трудоёмкий и относительно медленный процесс. И хотя он осуществляется время от времени, едва ли можно рассматривать его как средство быстрой реакции на неожиданно наступающие события. В этой части книги мы рассмотрим именно такие события.

В основу вводной главы положена работа, написанная совместно с двумя коллегами (Ansoff, Erpink, Gomer, 1978; 6...3). Целью этой работы было описание характера неожиданных событий и видимой реакции различных фирм на такие события. На этой основе предложены усовершенствованные методы для анализа управленческой реакции в реальном масштабе времени.

5.1.1. Введение

Управленческий аппарат коммерческих фирм большую часть времени имеет дело с факторами неопределённости, порождаемыми внешней средой, такими, как действия конкурентов, колебания деловой активности, наличие сырья, требования рабочих и т. д. Большинство управляющих согласится с тем, что на протяжении всей деятельности самой главной их заботой были всяческие изменения, а смысл их деятельности заключается в том, чтобы своевременно реагировать на эти изменения.

Однако, как отмечалось в ч. 1, с конца 50-х – начала 60-х годов всё отчётливее стал проявляться новый тип изменений. В прошлом причиной изменений были факторы неопределённости в рамках традиционной деятельности фирмы. Новые источники этой неустойчивости, в частности передовые зарубежные технологии, иностранные конкуренты, правительственные ведомства, непривычны и незнакомы.

Всё возрастающее число подобных изменений, таких, как устаревание используемой фирмой технологии, потеря значительной доли рынка, резкий рост производственных затрат, возможность добиться существенного преимущества перед конкурентами или получить свободный доступ в новую отрасль промышленности, или создавало для фирм серьёзные угрозы, или открывало перед ними большие возможности.

Как уже отмечалось в ч. 1, частота возникновения таких перемен возросла вплоть до того момента, когда системы планирования и управления, функционирующие на регулярной основе, которые мы рассматривали до сих пор, оказывались неспособными воспринимать эти перемены и реагировать на них достаточно быстро, прежде чем угроза успеет

существенно сказаться на деятельности фирмы или какая-либо возможность окажется упущенной.

В этой части книги мы рассматриваем именно такие непривычные, но одновременно существенные и быстрые, по моей терминологии, неожиданные изменения. Цель главы – проанализировать различные типы реакции фирм на подобные изменения и построить модели, описывающие эти реакции. Мы будем называть такие изменения неожиданными.

5.1.2. Основная модель

Если по какой-то причине фирма оказывается не в состоянии реагировать на угрозу, то вызываемые этой угрозой потери будут нарастать в соответствии с показанной на рис. 5.1.1 кривой «Неучтённые потери». Однако рано или поздно большинство фирм предпринимают контрмеры. На рис. 5.1.1 это происходит по истечении времени T_0 . Если сокращение сбыта невозместимо, решением проблемы будет прекращение выпуска изделий данного ассортимента и затрат, сделавших производство нерентабельным. Если есть возможность выбора, более верным решением будет разработка новых изделий.

Рис. 5.1.1. Активное управление

Рис. 5.1.2. Реактивное управление

Их изготовление позволит использовать производственные мощности, остановленные из-за возникновения угрозы. Более сложный вариант реакции – отказ от устаревшей части производственных мощностей с одновременной компенсацией некоторого сокращения прибыли путём организации совершенно новых видов деятельности. Предпочтительная, хотя и не всегда осуществимая, альтернатива заключается в том, чтобы превратить угрозу в благоприятную возможность: найти такую, стратегию действий, которая позволит не только компенсировать, но и увеличить прибыль и сбыт. Так, дальновидная фирма, зная, что в скором будущем предстоит переход на новые источники энергии, может начать их использование раньше, чем то же самое сделают её конкуренты, и, таким образом, увеличить за их счёт свою долю рынка.

Конкретный вид и время реакции различных фирм на угрозу различны. Нередко, как показано на рис. 5.1.2, фирма начинает реагировать на угрозу лишь после того, как эта угроза становится реальностью и вызываемые ею потери вырастают до значительных размеров. После того как фирма приступит к осуществлению контрмер, потери постепенно снизятся до нуля. В то же время ликвидация производственной базы и товарных запасов, сокращение численности работающих и т. д. влекут за собой дополнительные расходы – сверх нормальных издержек производства. Таким образом, в период прекращения воздействия угрозы происходит сложение двух потоков затрат, показанных на рис. 5.1.2: потерь от нерентабельной производственной деятельности и затрат, связанных со свёртыванием этой деятельности.

К моменту T прекращения воздействия угрозы фирма терпит суммарный убыток от основной деятельности O , измеряемый площадью под верхней кривой, а также убыток C в размере затрат на прекращение убытка от основной деятельности. Таким образом, общие потери составят:

$$L_t = O + C.$$

Задача стратегической реакции состоит в том, чтобы свести к минимуму потери L_T и по возможности обратить их в прибыль.

5.1.3. Активное и реактивное управление

Когда некоторые неожиданные факторы лишь начинают влиять на фирму, их воздействие обычно остаётся скрытым в рамках нормальных колебаний в результате экономической деятельности. Таким образом, если возможная

перемена не будет выявлена при помощи специального прогноза, первоначальной реакцией на неё станут меры (снижение затрат, повышение производительности труда, совершенствование производства, активизация сбыта), которые в прошлом помогали фирме корректировать периодические ухудшения её экономических показателей.

Когда меры, которые в прошлом были успешными, всё чаще оказываются недейственными, становится очевидно, что фирма столкнулась с новой проблемой. Назовём точку, соответствующую окончанию отрезка времени. То на рис. 5.1.1, моментом начала рационального действия. Это – момент, когда накопившиеся данные свидетельствуют с высокой степенью достоверности о том, что ухудшение результатов деятельности фирмы стало необратимым и необходимо принять специальные контрмеры.

Некоторые фирмы, обычно небольшие и возглавляемые молодыми энергичными руководителями, не занимаются изучением внешнего окружения или прогнозированием. Однако они быстро учатся на неудачах обычных видов реакции и способны быстро сокращать потери. Назовём этот тип управления, проиллюстрированный на рис. 5.1.1, активным управлением. Как только данные показывают, что нарастающее снижение прибыли не может быть следствием нормальных колебаний, тотчас же со стороны управления следуют ответные действия. Таким образом, управление реагирует в момент начала рационального действия $T D$, как показано на рис. 5.1.1.

Во многих других случаях, в особенности – в крупных «старых» фирмах, имеющих многолетний опыт успешной деятельности, убедительных данных нередко оказывается недостаточно для того, чтобы с их стороны последовала быстрая реакция. Существует множество конкретных примеров того, как подобные фирмы игнорировали свидетельства появления новых технологий или изменения предпочтений потребителей (например, сдвиг предпочтений американских потребителей от «пожирающих бензин монстров» в сторону небольших экономичных автомобилей) либо существенных изменений в расстановке сил на политической арене (например, игнорирование некогда многими фирмами сценариев с предсказанием нефтяного кризиса).

В подобных случаях начало реакции запаздывает по отношению к моменту рационального начала действия $T D$ на отрезок времени $T D$, как показано на рис. 5.1.2. Мы можем выделить четыре фактора, обуславливающих такое запаздывание:

1. Запаздывание в системе – обычно имеет место в крупных фирмах. Такая задержка отчасти бывает вызвана затратами времени на наблюдение, интерпретацию и обработку данных наблюдения и передачу полученной информации соответствующим руководителям. Отчасти же она – следствие затрат времени со стороны этих руководителей на обмен информацией друг с другом и выработку общей позиции, а также затрат времени на проработку решений соответствующими рабочими группами и звеньями управления.

2. Запаздывание из-за задержки верификации – оно связано с проверкой правильности информации о существовании угрозы, поскольку некоторые руководители будут утверждать, что даже несмотря на то, что уровень её воздействия достиг неприемлемой величины, нет абсолютной уверенности в реальности этой угрозы и в устойчивом характере её действия. Они будут выступать за то, чтобы ещё немного подождать и посмотреть, не отпадёт ли угроза сама собой.

3. Запаздывание из-за угрозы статусу – вызвано причинами политического характера, если те или иные руководители, сфера деятельности которых имеет прямое отношение к создавшемуся критическому положению, сочтут, что признание существования такого положения отразится на их репутации либо приведёт к потере ими власти в организации. Даже если они убеждены в реальности угрозы, они будут всячески добиваться задержки, с тем чтобы избежать роли «козлов отпущения» и получить передышку, в течение которой они могли бы укрепить собственную оборону или разработать тактику отступления.

4. Запаздывание, вызванное неприятием непривычного, – типично для управленческих традиций Запада: управляющие приучены к тому, чтобы

доверять прошлому, привычному опыту и отвергать непривычное, считая его невероятным и несостоятельным.

Все четыре вида запаздывания вызывают запаздывание начала реакций по отношению к моменту начала рационального действия и приводят к значительному увеличению общих затрат фирмы. Назовём такой тип реакции реактивным управлением.

Как правило, ни противодействие, вызванное политическими причинами, ни неприятие непривычного не выдвигаются открыто в качестве причин запаздываний, поскольку и то и другое отрицательно отразится на репутации соответствующего руководителя. Более вероятно, что в качестве объяснения причин такого запаздывания будет названа необходимость удостовериться в правильности информации о возникшей угрозе прежде, чем приступить к существенной организационной перестройке.

5.1.4. Управление на плановой основе

Как активное, так и реактивное поведение подразумевает ответ на события: реакция начинается после того, как угроза принесёт фирме ощутимые убытки. Такое поведение не удивительно для фирм, которые располагают информацией главным образом о прошлых событиях. Поскольку значительная доля фирм всё ещё пользуется управленческими информационными системами, основу которых составляет ретроспективная информация, активное и реактивное поведение на практике встречается довольно часто. Однако теоретически можно было бы ожидать от фирм, уделяющих внимание прогнозированию, упреждающую реакцию на ожидаемые перемены.

Однако как анализ практики, так и ряд недавних исследований реакций на нефтяной кризис показывают, что многие фирмы, ведущие разработку прогнозов, обнаруживают в своём поведении такую же медлительность, как и реактивные фирмы. Одна из причин этого кроется в самой природе прогностической информации. Во многих случаях разрабатываемые фирмами прогнозы экономической конъюнктуры, объёма продаж, затрат и доходов представляют собой экстраполяции, т. е. протекции прошлого характера результатов деятельности фирмы на будущее. В таких прогнозах воздействие дискретных отклонений от прошлых тенденций на первоначальной стадии остаётся скрытым, замаскированным нормальными статистическими колебаниями, вызываемыми хозяйственной деятельностью и конкурентной борьбой. Руководство фирмы осознает наличие этих дискретных отклонений лишь после того, как их воздействие возрастает настолько, что становится заметным на фоне привычных экономических показателей. К этому времени преимущества, создаваемые знанием прогнозов, могут сойти на нет. Всё большее число фирм применяет неэкстраполятивное прогнозирование развития технологии, структурное экономическое прогнозирование, сценарии и т. д., непосредственно направленные на выявление возможных изменений, возникающих в связи с дискретными отклонениями стратегического характера. Полученные таким образом прогнозы представляют собой информацию, которая в принципе даёт возможность предпринять упреждающие меры до события. Достаточно отдалённый Горизонт прогнозов позволяет фирме завершить ответное действие до того, как возможная угроза успеет нанести ей сколько-нибудь ощутимый ущерб.

Однако, как показывает опыт, многие фирмы оставляют такие прогнозы без внимания, и их замедленный ответ может не последовать даже тогда, когда угроза уже стала неприятной реальностью. Например, недавние исследования поведения фирм в период после нефтяного кризиса показывают, что, несмотря на заблаговременную разработку сценария «ОПЕК», реакция фирм нередко следовала после события даже в тех случаях, когда в распоряжении их руководителей имелись прогнозы, свидетельствовавшие о приближении кризиса.

Подобный тип поведения, именуемый плановым управлением, проиллюстрирован на рис. 5.1.3. Как показано на этом рисунке, момент начала рационального действия T D находится в пределах горизонта прогнозирования. Реакция

фирмы должна начинаться сразу же, как только прогноз определённо укажет на появление угрозы.

Любопытно, однако, что вызванная медлительностью отсрочка T_d , которая встречается в случае реактивного управления и отсутствует при активном, появляется и при плановом управлении. Её появлению способствуют те же факторы, что и в случае реактивного управления, но по иным причинам.

Запаздывание в реакции системы при плановом управлении имеет меньшую величину, чем в остальных случаях. В отличие от реактивного управления, где информация, получаемая на основе данных о прошлых результатах деятельности фирмы, вторична, прогнозирование изменений представляет собой процесс получения, первичных, исходных данных. Обычно при получении таких прогнозов разрабатывающие их лица не загружены какой-либо иной деятельностью; о выявленных ими проблемах они сообщают соответствующим руководителям либо непосредственно, либо через короткую цепь инстанций.

Сравнительно небольшое запаздывание в системе сводится на нет потенциально большими задержками, связанными с проверкой правильности информации о возможной угрозе, с причинами политического характера и неприятием непривычного.

Рис. 5.1.3. Плановое управление

Тот факт, что информация, в ответ на которую начинается реакция, в данном случае основана на предположении, а не на реальности, как это имеет место при реактивном управлении, подкрепляет и как бы оправдывает задержки всех трёх типов.

Процесс проверки правильности информации об угрозе связан в данном случае с сомнениями не в том, сохранится ли наблюдаемый результат, а в том, возникнет ли эта угроза вообще, и если она действительно возникнет, какой следует выбрать ответ на неё.

В поддержку оборонительной политики тех руководителей, чьё положение становится шатким в результате возникновения угрозы, выдвигается аргумент о том, что реагировать на чистые фантазии о будущем безрассудно и глупо.

С такими руководителями эту точку зрения разделяют и другие — те, кто по причинам скорее психологического, нежели политического свойства отказывается принимать всерьёз неясную проблему, не имеющую прецедента в прошлом опыте.

Таким образом, механизмы задержки способны свести на нет потенциальные преимущества прогнозирования.

Ущерб, который при этом будет нанесён фирме, зависит от соотношения между тремя факторами: горизонтом прогнозирования T_0 , задержкой вследствие медлительности T_d и временем T_r , которое требуется фирме, чтобы отреагировать на возможную угрозу.

Ситуация будет оптимальной, если задержка T_d находится под контролем, так что остаётся достаточно времени для того, чтобы отреагировать на возможную угрозу прежде, чем начнётся её воздействие. При этом, с одной стороны, реакция не будет преждевременной и, с другой стороны, единственным видом издержек для фирмы будет стоимость реакции. Этот случай можно описать при помощи уравнения

$$T_d = T_d - T_r .$$

2. Если реакция начинается прежде, чем начнётся действие угрозы, но слишком поздно для того, чтобы реакция была завершена до начала этого воздействия, издержки будут выше, поскольку они будут включать стоимость реакции и убытки от основной деятельности. Уравнение в этом случае примет вид $T_d > T_d - T_r$.

3. Если продолжительность задержки вследствие медлительности T_d чрезмерна ($T_d > T_d$), преимущества, создаваемые прогнозированием, большей частью сводятся на нет, и реакция становится либо реактивной, либо активной.

4. Наконец, может получиться так, что продолжительность реакции T_r выйдет за горизонт прогнозирования T_d : $T_r > T_d$.

В этом случае реакция не завершится до начала воздействия угрозы, даже если будет устранена задержка вследствие медлительности T_d .

Стремясь обеспечить своевременную реакцию на дискретное отклонение при минимальных издержках, руководители фирм в определённых пределах могут регулировать все три определяющих фактора: горизонт прогнозирования T_D , продолжительность реакции T_r и задержку вследствие медлительности T_d . В последующих главах мы рассмотрим каждую из этих трёх возможностей.

Подведём краткий итог предыдущих рассуждений. Упомянутые три типа поведения (реактивное, активное и плановое) представляют собой типичный спектр разновидностей поведения с точки зрения начала реакции, которые преобразуются друг в друга при изменении исходных определяющих параметров. При составлении описательной модели поведения с точки зрения начала реакции мы выделили следующие понятия:

1. Начало рационального действия T_D , представляющее собой момент, когда в распоряжении фирмы появляются данные, оправдывающие принятие чрезвычайных мер. T_D может иметь положительное значение после того, как угроза начнёт воздействовать на фирму, либо отрицательное значение, основанное на надёжном прогнозе приближающейся угрозы.

2. Начало реального действия $T_D + T_d$ – момент, когда руководство фирмы фактически осуществляет чрезвычайные меры, направленные на нейтрализацию угрозы.

3. Временная отсрочка T_d , выходящая за предел T_D , может быть разделена на две основные категории:

а) запаздывание системы T_s , вызываемое затратами времени на осознание и передачу соответствующим руководителям информации о возможном появлении изменений;

б) поведенческое запаздывание T_d , связанное с проверкой правильности информации о наличии проблемы, с противодействием по причинам политического характера и вследствие нежелания иметь дело с угрожающими и непривычными перспективами.

Таким образом, чтобы не потерять преимущества, создаваемые прогнозированием, необходимо не только совершенствовать прогнозирование, но одновременно повышать готовность руководителей учитывать долгосрочные прогнозы, несмотря на их определённую расплывчатость и неполноту.

5.1.5. Поведение после начала реакции

Отрезок времени между первым осознанием проблемы и моментом, когда руководители фирм приступают к принятию контрмер, может измеряться месяцами или даже годами. Было бы, однако, неверно представлять себе период, предшествующий началу реакции, как период бездеятельного наблюдения. Повседневная работа руководителей представляет собой постоянное решение проблем, в частности преодоление нежелательных отклонений и планирование мероприятий, обеспечивающих будущий успех фирмы. В течение периода, предшествующего началу реакции, такое преодоление протекает привычным образом: выявляются, анализируются и исправляются недостатки, однако всё это происходит в рамках установившейся практики и программ обычной деятельности. Значение же момента начала действия заключается в том, что он знаменует собой обращение к чрезвычайным, нестандартным, радикальным мерам.

Для наших целей полезно разделить эти чрезвычайные меры на две категории:

1. Меры, составляющие первую категорию, принимают с тем, чтобы привести деятельность фирмы в соответствие с дискретными изменениями в её отношениях с внешним окружением, в её внутренней динамике и в её системе ценностей. Такими мерами, изменяющими лицо фирмы и в перспективе способствующими внедрению в практику нового «образа жизни», являются проникновение фирмы в новые сферы бизнеса, отказ от текущей предметно-производственной специализации фирмы, её существенная реорганизация и

внедрение систем стратегического планирования. Назовём эти действия стратегическими мерами.

2. Меры, составляющие вторую категорию, не приводят к изменению привычных отношений. Тем не менее они достаточно радикальны: проведение необычно широких кампаний по стимулированию сбыта, резкое снижение цен для оживления ослабевшего спроса, крупномасштабное списание основного капитала, ликвидация больших запасов устаревших товаров, замена устаревшего оборудования, ограничение найма рабочей силы, приостановка программ повышения квалификации руководящих кадров, сокращение расходов на научные исследования и опытно-конструкторские разработки. Назовём их чрезвычайными оперативными мерами.

Оперативные меры, дающие радикальные результаты, будут для большинства фирм привычными и приемлемыми либо потому, что к ним уже прибегали ранее, либо потому, что их результаты можно с достаточной уверенностью предсказать. Стратегические меры будут приемлемыми лишь для небольшого числа фирм, для которых радикальные стратегические изменения уже стали способом существования. Большинству же фирм, которые в прошлом ограничивались частичными и постепенными стратегическими изменениями, радикальные стратегические меры представляются непривычными, рискованными и пугающими.

Рис. 5.1.4. Последовательность действий по решению проблем для фирмы, применяющей стратегию реактивного управления

Реакция, имеющая целью избежать стратегических мер, типичная для реактивного управления, которое широко исследовано в литературе по поведенческим наукам, проиллюстрировал на рис. 5.1.4. В её основе лежит предположение о том, что трудность можно преодолеть при помощи привычных, хотя и радикальных, оперативных контрмер. В ходе такой реакции последовательно опробуется ряд мер, начиная с тех, которые оказывались успешными в прошлом.

Если ни одна из этих контрмер не приводит к достаточному улучшению положения, чаще всего делается вывод о том, что в настоящий момент фирма неспособна повлиять на сложившуюся ситуацию, но возмущающее воздействие внешней среды имеет временный характер и, если фирма сумеет ему противостоять достаточно долго, спад будет преодолён сам собой. При этом фирма переходит от контрмер к экономии. План действий теперь заключается уже не в том, чтобы приостановить воздействие угрозы, а в том, чтобы переждать её. Обычно в таких случаях в первую очередь страдают несущественные виды деятельности, такие, как повышение квалификации руководящих кадров; во-вторых, сокращается деятельность, ориентированная на будущее: научные исследования и опытные разработки, а также капиталовложения; в-третьих, сокращаются расходы на текущую производственную деятельность.

Фирма, управление которой имеет реактивный характер, обращается к стратегическим мерам лишь в том случае, если она продолжает терпеть убытки, несмотря на оперативные меры и режим экономии.

Рис. 5.1.5. Последовательность действий по решению проблем для фирмы, применяющей стратегию активного управления

К этому моменту уже много времени упущено, накапливаются значительные убытки и фирма несёт чрезвычайные расходы.

По причинам, рассмотренным выше, эта последовательность существенно не изменится, если, как показано в верхнем левом углу на рис. 5.1.4, фирма пользуется экстраполяционным прогнозированием и даже долгосрочным планированием.

Рис. 5.1.6. Последовательность действий по решению проблем для фирмы, осуществляющей плановое управление

Первоначальная реакция на оперативные меры является также характерной чертой активного управления (рис. 5.1.5). Фирма всё ещё не расположена и не готова к непривычным стратегическим угрозам, однако вместо того, чтобы прибегать к последовательному ряду ответных мер, фирма анализирует имеющиеся данные, выбирает и осуществляет комбинацию контрмер, которая

представляется ей оптимальной. Когда же выясняется их безрезультатность, фирма решительно переходит к стратегическим мерам.

Наконец, на рис. 5.1.6 показана модель относительно редко встречающегося поведения, характерного для фирм с плановым управлением. Экстраполятивное прогнозирование здесь дополняется изучением внешнего окружения с целью выявления возможных изменений. В ходе первоначального диагностического анализа рассматриваются возможности одновременного применения оперативных и стратегических мер. Организация этого типа способна осуществлять и те и другие меры параллельно.

5.1.6. Сравнение типов поведения

Коренные различия между рис. 5.1.4, 5.1.5 и 5.1.6 заключаются в последовательности принятия управленческих решений. Руководителям фирм приходится принимать решения о последовательности рассмотрения стратегических и оперативных задач и о последовательности принятия конкретных мер в рамках каждой задачи.

Реактивное поведение является последовательно-последовательным. Стратегическая реакция не начинается до тех пор, пока не будут опробованы все возможные оперативные варианты. В рамках каждого класса реакций конкретные меры опробуются последовательно. Поведение в этом случае представляет собой зависящий от прошлого опыта процесс проб и ошибок.

Активное управление является последовательно-параллельным: оперативно-стратегические задачи рассматриваются последовательно; однако когда речь заходит о конкретных мерах, применяется аналитический подход, а именно выявляются и сравниваются альтернативные варианты, и в случае необходимости ряд мер осуществляется параллельно.

Планируемое управление представляет собой параллельно-параллельный подход. Как тип реакции, так и конкретные меры выбираются путём сравнения и анализа, после чего параллельно осуществляется ряд программ действия.

Указанные три типа управления сведены в табл. 5.1.1. Как указывалось выше, на практике встречаются все три типа поведения. Поскольку цель настоящей книги — дать ряд рекомендаций, вопрос в данном случае заключается в том, какой тип реакции следует рекомендовать руководителям фирм.

Таблица 5.1.1. Сравнение вариантов поведения при столкновении с возможной угрозой

Ответ, показанный в двух последних колонках табл. 5.1.1, заключается в том, что выбор типа реакции, позволяющего добиться оптимальной эффективности затрат, зависит от уровня изменчивости внешней среды. Реактивная реакция адекватна на уровне динамизма 1...2, когда скорость изменений невелика, а стратегические дискретные отклонения от сложившихся тенденций редки. На уровне 2...3 стратегические дискретные отклонения нечасты, однако скорость изменений такова, что становится целесообразной быстрая оперативная реакция. Стратегические дискретные отклонения часто наблюдаются на уровне 3...5, в такой ситуации необходимы скорые ответные действия, как оперативные, так и стратегические.

5.1.7. Выводы

При воздействии на фирму дискретных изменений она несёт потери двоякого рода: нарастающее снижение прибыли от основной деятельности и затраты на прекращение снижения прибыли и обеспечение её повышения. Задача управления заключается в том, чтобы свести к минимуму сумму этих двух видов потерь путём восстановления рентабельности производства соответствующих видов продукции либо прекращения их производства.

Наблюдения и исследования показывают, что существуют три типа поведения управляющих. При реактивном поведении реакция задерживается до тех пор, пока воздействие изменений на фирму не станет болезненным и угрожающим. После начала реакции первоначальные действия представляют собой героические оперативные меры и меры по усилению режима экономии.

Происходит поочерёдное опробование различных мер, и лишь после того, как испробованы все меры, руководители фирм обращаются к стратегическим мерам.

При активном управлении реакция начинается тогда, когда воздействие изменений становится несомненным; при этом не происходит задержки, наблюдающейся при реактивном управлении. Вначале опробуются оперативные меры, однако происходит это в плановом, систематическом порядке. После того как все оперативные меры опробованы, фирма переходит к стратегической реакции.

Плановое поведение отличается от предыдущих двух типов поведения тем, что в данном случае с самого начала рассматривается возможность принятия и стратегических, и оперативных мер, а затем параллельно применяется их соответствующая комбинация.

Как при реактивном, так и при плановом поведении нередко наблюдается дополнительный период запаздывания за пределы момента, когда значительность угрозы становится несомненной. Эта задержка включает запаздывание системы, вызываемое затратами времени на обработку информации и принятие решений, и поведенческую задержку, вызываемую противодействием со стороны как всего руководства фирмы, так и отдельных её руководителей, не желающих признавать факты, расходящиеся с их опытом. При плановом управлении подобная отсрочка может свести на нет выигрыш во времени, получаемый благодаря прогнозированию и планированию.

Все эти типы поведения занимают соответствующее место в общей совокупности различных видов управленческой реакции на возможные перемены. В условиях медленно изменяющейся внешней среды реактивное управление, несмотря на связанные с ним значительные издержки, может предотвратить катастрофу. Однако с ростом изменчивости внешней среды необходимо прибегать вначале к активной, а затем к плановой реакции, чтобы дать возможность фирме избежать катастрофических последствий дискретных изменений внешней среды.

5.2. Стратегическая информация

В предыдущей главе мы установили значение промедлений и задержек для способности фирмы своевременно реагировать на существенные перемены. В данной главе мы рассмотрим причины такой медлительности с точки зрения стратегической информации.

5.2.1. Внешняя среда как информационный фильтр

В гл. 2.2 было установлено, что для обеспечения эффективности стратегической реакции необходимо иметь ясное представление о вероятном будущем состоянии среды, в которой существует фирма.

Первым значительным шагом к получению такого представления являются упрощение и описание внешней среды и последующее разделение её на самостоятельные стратегические зоны хозяйствования (СЗХ).

Второй шаг состоит в том, чтобы определить перспективы роста, прибыльности и возможности развития каждой из этих стратегических зон хозяйствования.

Вскоре после появления стратегического планирования было обнаружено, что с помощью информационных систем, позволяющих получать экстраполяцию на основе данных отчётности, нельзя анализировать внешнюю среду, отличающуюся высоким динамизмом.

Таблица 5.2.1. Методы оценки внешней среды фирмы

Применение такого рода данных приводит к неверным выводам. В результате были разработаны многочисленные методы прогнозирования и анализа внешней среды, рассчитанные на то, чтобы получить представление о будущем характере внешней среды, несмотря на нелинейность многих её параметров, сложность её структуры и непредсказуемость поведения. В табл. 5.2.1 схематично представлены три группы этих методов.

Как говорит её название, группа методов прогнозирования предназначена для разработки будущих тенденций (трендов) или выявления существенных вероятных будущих переменных (при использовании анализа конкурентоспособности) и событий (при использовании метода «Дельфи»). В настоящее время в стратегическом планировании популярны сценарии, анализ возможных перемен и анализ конкурентоспособности. Один из вариантов анализа конкурентоспособности был представлен в гл. 2.2.

Методы моделирования позволяют построить такую модель действительности, которая даёт возможность специалисту по планированию получать различные варианты будущего, изменяя входные параметры и функции переменных в рамках этой модели. Получившая широкую известность кибернетическая модель была использована для предсказания вероятных вариантов будущего мировой экологической обстановки в книге Д. Медоуза и др. «Пределы роста» (Meadows, 1972; 7...9).

После получения данных о будущем внешней среды на основе прогноза или модели необходимо, оценить возможное воздействие полученных результатов на фирму. Это задача последней группы методов.

Анализ воздействия, проиллюстрированный в 2.3.4, позволяет последовательно оценить последствия влияния возможных трендов и событий на результаты деятельности фирмы, а анализ перекрёстного воздействия даёт возможность определить степень и вероятность совпадения нескольких событий.

Цель настоящей книги не в том, чтобы подробно ознакомить читателя с методами анализа внешней среды. Их описание можно без труда найти в литературе, посвящённой вопросам прогнозирования.

Наша цель заключается в том, чтобы обратить внимание читателя на возможности и границы применения некоторых из этих методов. Это иллюстрируют три правых колонки в табл. 5.2.1, где отмечены условия, при которых тот или иной метод позволит получить точное описание окружающей фирму среды. Так, экстраполяция (и её близкие родственники – множественная регрессия и выбор кривой тренда) позволяет точно описать поддающуюся экстраполяции среду, в которой можно ожидать, что переменные значимые в прошлом и зависимости между ними сохранятся и в будущем. Однако методы экстраполяции (о чём свидетельствует отсутствие плюсов в колонках 2 и 3 в табл. 5.2.1) дадут неверное представление о среде при замене одних значимых переменных на другие или характера зависимостей между ними.

Таким образом, методы изучения и анализа внешней среды можно рассматривать как некий фильтр, через который должна пройти информация о внешней среде прежде, чем поступить на фирму.

Если этот фильтр открыт в достаточной степени, чтобы охватить внешнюю среду во всём её многообразии, полученное фирмой представление о ней будет соответствовать действительности. Если же фильтр слишком многое отсеивает, данные, которые получит фирма, будут отражать действительность в искажённом и чрезмерно упрощённом виде. Например, во время нефтяного кризиса, когда производящие нефть страны объединились и внезапно резко изменили мировые цены, множество фирм во всём мире применяло для прогнозирования будущего методы долгосрочного планирования, в основе которого лежала экстраполяция. Понятно, что в прогнозах, полученных этими фирмами, не содержалось никаких предварительных признаков предстоящего кризиса.

Выбор метода изучения внешней среды представляет собой решение огромной важности. Ошибка может стать причиной стратегической близорукости фирмы и привести к отсроченным реакциям на изменения во внешней среде, характерным для реактивного поведения, рассмотренного в предыдущей главе.

На практике выбор метода нередко поручают штатному специалисту по изучению внешней среды. С одной стороны, такому специалисту недостаёт той широты взгляда, которой обладает руководитель фирмы; с другой – он может применять только тот метод, пользоваться которым он обучен. Таким образом, можно сказать, перефразируя Клемансо, что «выбор метода прогнозирования слишком важен, чтобы поручать его тем, кто занимается

прогнозированием». Выбор должен делать руководитель, ответственный за развитие стратегического хозяйственного центра.

Чтобы сделать такой выбор, он вовсе не должен, да и не может, подробно изучать соответствующие методы и способы их применения. Однако он должен быть знаком с этими методами, для того чтобы понимать, каким образом соответствующие фильтры ограничивают представление фирмы об окружающей её действительности. Осведомлённость о возможностях – но не о подробностях – применения различных методов изучения внешней среды представляет собой пример компетентности в подборе специалистов, о которой шла речь в гл. 4.1.

5.2.2. Психологический фильтр

После того как фирмы начали применять новые методы изучения внешней среды, неоднократно наблюдалось любопытное явление. В тех случаях, когда информация, содержащаяся в прогнозах, согласовалась с прошлым опытом, новые данные немедленно использовались для принимаемых руководством фирмы решений. Когда же прогнозные данные существенным образом расходились с прошлым опытом или даже противоречили ему, их игнорировали или отвергали, считая необоснованными.

Так, например, при перераспределении рынка между фирмами, которые в прошлом были конкурентами какой-либо фирмы, её руководство спешно принимало контрмеры. Однако возможность появления на различных рынках конкурентов из Японии игнорировалась до тех пор, пока японцы действительно не вышли на эти рынки.

Знаменитым примером того, как в прошлом было проигнорировано приближающееся дискретное отклонение от сложившейся тенденции, является отказ Г. Форда признать закат эры единственной модели в автомобильной промышленности в 50-е годы.

Ещё один известный и яркий пример отказа признать наступление новой реальности – «нефтяной шок», который наблюдался, когда производящие нефть страны образовали политическую коалицию и взяли в свои руки контроль над ценами на нефть.

Это событие нельзя было предвидеть при планировании стратегии. Однако его возможность была предсказана лет за 5–7 до того, как оно произошло, в исследовании, подготовленном в Париже Организацией экономического сотрудничества и развития совместно с корпорацией «Шелл». Материалы исследования были распространены среди руководителей множества коммерческих фирм. Тем не менее они не обратили на него никакого, взимания, и в результате это событие явилось для них полной неожиданностью.

Случаи неприятия информации вследствие её новизны достаточно многочисленны для того, чтобы можно было говорить ещё об одном фильтре, применяемом руководителями, которым адресованы данные о результатах изучения внешней среды. Назовём его психологическим фильтром. Объяснение сущности этого фильтра можно без труда найти в социологической и психологической литературе.

Реагируя на стимулы внешней среды, руководители сталкиваются как с успехами, так и с неудачами. Последовательный ряд успехов, достигнутых с течением времени, приводит к формированию в сознании руководителя убеждённости в том, что существуют «вещи, которые срабатывают», а цепь неудач приводит его к убеждённости в существовании «вещей, которые не срабатывают». Такая убеждённость составляет модель успешности действий в условиях данной внешней среды – то, что социологи называют установкой. Эта модель включает переменные, зависимости между ними и альтернативные варианты действий, которые, как считают, способны привести к успеху в условиях данной внешней среды. Случаи когда руководители пытаются изложить на бумаге или запрограммировать на компьютере существующую в их сознании модель успешности действий, чрезвычайно редки. Тем не менее все опытные руководители используют подобные модели в повседневной работе всякий раз, когда они принимают решения.

Такая модель необходима для того, чтобы руководить фирмой в условиях сложной и изменчивой среды. При поступлении сложной информации опытный руководитель при помощи этой модели добивается упрощения сложных сигналов и выбирает соответствующую линию поведения. В результате он реагирует на изменения во внешней среде быстро и решительно. Неопытный же руководитель, не располагающий достаточно разработанной и опробованной моделью внешней среды, оказывается задавленным объёмом и сложностью поступающей к нему информации.

Таким образом, хорошо разработанная модель успешности действий представляет собой важный компонент профессионального багажа квалифицированного руководителя. Однако она сохраняет свою эффективность лишь в том случае, если переменные и зависимости между ними, наблюдаемые во внешней среде, остаются неизменными. Если же внешняя среда претерпевает дискретное изменение, подобное тому, которое имело место при переходе от эры массового производства к эре массового сбыта, модель успешности действий, принимающая в расчёт лишь опыт прошлого, становится серьёзным препятствием, мешающим фирме приспособиться к новой реальности.

Руководитель будет отсеивать новые сигналы, не имеющие связи с его прошлым опытом, и, таким образом, не получит полного и верного представления об изменениях во внешней среде, о ставших значимыми переменных, новых зависимостях между ними и новых факторах, приводящих к успеху. В результате он не признает новые реальности до тех пор, пока они не начнут воздействовать на фирму.

В условиях быстро меняющейся среды это приводит к широко распространённому парадоксу, который можно описать словами «успех порождает неудачу». И чем обширнее перечень успехов, достигнутых при помощи предыдущей модели, тем больше вероятность того, что руководитель будет упорно цепляться за неё, несмотря на поступление совершенно новой информации.

Таким образом, мы можем сказать, что используемая руководителем модель успешности действий представляет собой второй фильтр, через который просеивается поступающая информация о внешней среде. Этот фильтр играет решающую роль всякий раз, когда резко изменяется состояние внешней среды фирмы.

5.2.3. Развитие мышления

В истории предпринимательства (см. гл. 1.1) наблюдались два периода широкомасштабных перемен во внешней среде, которые принципиальным образом изменяли характер модели успешности действий.

Первый из этих двух периодов имел место в начале XX века, когда ключом к успеху предпринимательской деятельности стало эффективное производство и распределение. Крупнейшие предприниматели, для которых основу модели успешности действий составляли творческая инициатива, широкий кругозор, способность смело идти на риск и стремление расширить стратегические рамки предприятия, потеряли свою значимость с приходом новой эры массового производства, когда решающими факторами успеха стали эффективность производства, устойчивость предметно-производственной специализации, эффект масштаба и разделение труда.

В результате предприниматели со стратегическим и творческим мышлением уступили место управляющим, для которых было характерно так называемое производственное мышление.

Второй переходный период начался в 30-е годы, когда экстенсивный рост, наблюдавшийся в первой четверти столетия, начал замедляться, и модель успешности действий соответствующим образом изменилась: направленное вовнутрь производственное мышление, ориентированное на обеспечение эффективности производства, сменилось направленным вовне рыночным мышлением, в основе которого лежало стремление к выявлению и предвосхищению потребностей рынка.

Переходу к рыночному мышлению сопротивлялись прочно окопавшиеся управляющие с производственным мышлением. Переход этот происходил

медленно и сопровождался усиленной борьбой между, руководителями фирм, занимавшими прочное положение в деловых кругах, и новой разновидностью рвавшихся, к успеху управляющих, ориентированных на сбыт.

Переход к рыночной ориентации проходил легче в тех стремившихся к успеху фирмах, которые входили в число «и других» в эпоху массового производства, чем в фирмах, занимавших в то время лидирующее положение.

Так, «небольшая» фирма «Дженерал Моторз» впервые успешно внедрила у себя ежегодную смену моделей, в то время как Г. Форд требовал от своей фирмы «давать потребителю машины любого цвета, лишь бы они были чёрными».

Существенное отличие переходного периода 30-х годов от предыдущего переходного периода заключалось в том, что теперь руководителей производства нельзя было сменить с такой же лёгкостью, с которой в своё время они заменили собой предпринимателей. Таким образом, появилась необходимость в установлении нового равновесия сил между ориентированными на сбыт управляющими нового типа и занимавшими до тех пор господствующее положение управляющими, ориентированными на производство.

Третий переходный период начался в США в 60-е годы, когда по причинам, подробно рассмотренным в настоящей книге, начала возрастать потребность в том, чтобы в фирмах вновь появились руководители с предпринимательским, стратегическим и творческим мышлением. Однако обстоятельства, сопровождающие этот новый переходный период, существенным образом отличаются от условий, в которых происходили два предыдущих перехода.

Рис. 5.2.1. Изменчивость взглядов и мнений и характер мышления управляющих

В отличие от 30-х годов, когда тот факт, что тип мышления руководителей фирмы и общий уровень культуры производства в этой фирме представляют собой важнейшие препятствия, мешающие ей приспособиться к новым реальностям, почти не встречал понимания, сегодня важность характера мышления и уровня культуры признаётся повсеместно. Слово «культура» постоянно встречается на страницах деловой прессы, выступая в качестве одной из основных переменных, определяющих стратегическую ориентацию фирмы. Более того, было разработано несколько вариантов системного подхода, с тем чтобы помочь руководителям фирм довести своё мышление до стратегического и творческого уровней.

Один из них представляет собой диагностический подход, позволяющий установить, какой тип мышления потребуется в будущем и какой преобладает в настоящее время, и затем определить, каких типов мышления недостаёт в тех или иных подразделениях фирмы.

В гл. 3.3 приведена методика проведения подобного диагностического анализа в рамках общего анализа производственных возможностей фирмы. Рис. 5.2.1 иллюстрирует ту часть этого анализа, которая касается зависимости между уровнем изменчивости внешней среды и соответствующими типами мышления, необходимыми для достижения успеха.

Как показано на рис. 5.2.1, каждому такому уровню соответствует определённый тип мышления, позволяющий добиться успеха. В нижней части рисунка приведено краткое описание каждого из этих типов мышления. Это означает, например, что Г. Форд, добившийся огромного успеха в условиях расширяющейся внешней среды, стал бы препятствием на пути прогресса в компании «ПолярOID» в тот момент, когда она вызвала неожиданное изменение среды в фотографической промышленности создав аппаратуру, позволяющую моментально получать фотографии. Однако Э. Ланд, основатель фирмы «ПолярOID», точно так же оказался бы бесполезен в компании «Форд Мотор», какой она была в 20-е годы.

Опыт недавних лет показывает, что многие фирмы, оказавшиеся в условиях среды, в которой происходят дискретные или неожиданные изменения, сталкиваются с трудной задачей изменения типа мышления.

К счастью, помимо диагностических методов к настоящему времени появились методы, помогающие отдельным руководителям осваивать новую модель успешности действия. Таким образом, изменение типа мышления теперь уже не требует «крови, пота и слёз», связанных с органической стихийной адаптацией, как это имело место ранее.

Появились методы развития творческого мышления, такие, как мозговая атака, синектика, брейнрейтинг и т. д. Появилось несколько методов решения стратегических задач, способствующих развитию стратегического мышления. Некоторые из первоначально разработанных проектов, такие, как TRIDENT (Davous and Deasin, Ansoff, Declerck, Hayes, 1974; 6...1) и SOR (Strategic Orientation Round – цикл стратегической ориентации), разработанный голландской компанией «Филипс», рассчитаны главным образом на развитие стратегического мышления руководителей. Более же новые методы имеют двойное назначение: развивая стратегическое мышление руководителей, они одновременно помогают фирме добиться эффективных стратегических реакций. Некоторые из этих методов будут рассмотрены в гл. 5.3, 5.4, 6.4 и 6.5.

Как и в 30-е годы, внедрение стратегического и творческого типов мышления в практику той или иной фирмы представляет в настоящее время процесс дополнения, а не замещения. Если бы всё руководство фирмы переняло новые типы мышления, фирма стала бы в большей степени творческой, однако это не обеспечило бы ни эффективного производства, ни эффективного сбыта. Фирма стала бы превосходным потенциальным генератором прибыли, но очень слабым её практическим источником.

Развитие типов мышления одновременно и даёт преимущества, и создаёт проблемы. Преимуществом является тот факт, что изменять тип мышления потребуется лишь отдельным руководителям – тем, кто отвечает за стратегическое развитие фирмы. Это ограничивает масштабы задачи и даёт возможность провести тщательный отбор руководителей, обладающих способностями и личными качествами, необходимыми для усвоения стратегического типа мышления.

Проблема же заключается в необходимости обеспечить конструктивное сочетание различных типов мышления. Процесс и средства такого обеспечения рассмотрены в гл. 6.5.

5.2.4. Стратегический и творческий типы мышления

Стратегический и творческий типы мышления схематично отображены на рис. 5.2.1. Однако из-за новизны они заслуживают более подробного описания.

И тот и другой обращены в будущее. Стратегический тип мышления подразумевает признание и критическое преломление прошлого опыта. Руководители, обладающие стратегическим мышлением, чутко воспринимают основные тенденции, в результате развития которых будущее становится отличным от прошлого. Руководители, для которых характерен творческий тип мышления, по-новому сопоставляют прошлые тенденции и создают новые идеи.

И тот и другой тип мышления опирается на новые, непривычные изменения. Руководитель, обладающий стратегическим мышлением, не отличается ни эмоциональной, ни интеллектуальной привязанностью ни к прошлому, ни к будущему. Точку зрения такого руководителя блестяще определил А. Слоун (A. P. Sloan, Jr., 1965; 7-II): «...Стратегическая цель предприятия заключается в том, чтобы приносить достаточно большую прибыль на инвестированный капитал; если же прибыль недостаточно велика ...средства следует разместить по-иному». Таким образом, руководитель, обладающий стратегическим мышлением, не испытывает сентиментальной привязанности к «нашим рынкам», «нашим изделиям» и «нашим покупателям», столь характерной для рыночного типа мышления.

Руководители, обладающие творческим складом мышления, одним из примеров которых является Э. Ланд, сосредоточивают внимание на новизне. Когда Ланда спросили о том, кто его конкуренты, он сказал: «У нас нет конкурентов. Мы сами – свои собственные конкуренты».

Руководители, обладающие стратегическим мышлением, отличаются от тех, для кого характерен творческий тип мышления, своей готовностью признать, что взгляды и ценности других имеют право на существование и могут внести важный вклад в успех фирмы.

Руководители, для которых характерен творческий тип мышления, напротив, как правило, не могут позволить себе роскошь «объять весь мир», если они

рассчитывают обеспечить максимальную возможность признания их собственных неортодоксальных взглядов.

Что касается ключевых факторов успеха, руководители со стратегическим мышлением могут выявить в непривычной и сложной задаче лишь небольшое число переменных, имеющих решающее значение для достижения успеха. Руководители же с творческим складом мышления придумывают новые факторы успеха и новые переменные.

Руководителями, обладающими как стратегическим, так и творческим мышлением, движут предпринимательские устремления: видения нового будущего фирмы. И те и другие – «игроки». Руководители со стратегическим мышлением пускаются в «игру» лишь в том случае, если она максимально выгодна для фирмы. Руководители же с творческим складом мышления могут пойти на риск ради волнующего ощущения новизны.

Руководители, обладающие как стратегическим, так и творческим мышлением, терпимы к неудаче в ситуациях, когда на риск идут «с открытыми глазами», полностью сознавая, что впереди возможны всяческие неожиданности. Однако они нетерпимы к тем, кто избегает риска либо идёт на риск «с закрытыми глазами». И те и другие не считают одиночную неудачу основанием для того, чтобы отказаться от повторных попыток идти на риск.

Удачная характеристика преуспевающих руководителей со стратегическим и творческим типами мышления была сформулирована в компании «Шелл». Такие руководители должны уметь правильно обобщать, видеть проблему «с высоты птичьего полёта», уметь подняться в воображении над сложностью задач со многими переменными, какие обычно ставит новизна ситуации, и увидеть те несколько переменных и зависимостей, которые определяют успешность реакции на эту новизну.

5.2.5. Фильтр реальной власти на фирме

Как уже говорилось, дискретные изменения во внешней среде нередко имеют серьёзные последствия для руководителей внутри фирмы. Так, при переходе от ориентации на производство к ориентации на сбыт главенствующее положение, которое до тех пор занимали производственные отделы, перешло к отделам сбыта. Происходящий в настоящее время сдвиг в сторону стратегической ориентации увеличивает вес руководящего аппарата (см. гл. 4.3), отдела исследований и разработок и планового отдела.

Поэтому вполне естественно, что те руководители и отделы, положение которых может пострадать в результате дискретных изменений во внешней среде, стремятся преуменьшить или вовсе отказываются признать воздействие этих изменений на фирму. Довольно часто такой отказ – недобросовестная попытка с их стороны во что бы то ни стало сохранить своё главенствующее положение. Обычно они являются также представителями того типа мышления, который в прошлом приносил успех фирме. Поэтому нередки случаи, когда они создают препятствия на пути новых типов мышления, уверенные, что действуют на благо фирмы.

Весьма вероятно, что фирму, неоднократно проигнорировавшую признаки изменений во внешней среде, угрожавшие её благополучию, ожидают кризис и банкротство, если старый тип мышления займёт господствующее положение и если не повлиять на сложившееся в ней положение извне и не ввести в действие дополнительные ресурсы.

Если представители нового типа мышления обладают достаточным весом для того, чтобы начать подрыв авторитета господствующего на фирме типа мышления, и если угрожающие симптомы развиваются достаточно медленно, продолжительная «борьба за власть» между теми и другими может вызвать сдвиг в соотношении сил по мере того, как сторонники старого типа мышления и старой культуры раз за разом будут терпеть поражение в попытках приостановить ухудшение экономических показателей фирмы при помощи испытанных в прошлом методов.

Таким образом, существует третий фильтр, который может задерживать и затруднять восприятие новых непривычных сигналов внешней среды. Назовём его фильтром власти на фирме.

Новая информация не будет формировать реакцию на изменения во внешней среде, если руководители со стратегическим и творческим мышлением не будут обладать достаточным весом, чтобы обеспечить признание актуальности этой информации.

Например, многие прогрессивные фирмы уделяют большое внимание повышению квалификации руководителей среднего и низшего звена. Как правило, при прохождении курса повышения квалификации как в рамках фирмы, так и за её пределами у таких руководителей изменяется тип мышления, в то время как их собственные руководители, направляющие их на учёбу, продолжают придерживаться прежнего типа мышления, ставшего для них привычным.

Когда же руководители среднего звена возвращаются к своей работе, их новое мышление встречает враждебное отношение со стороны коллег, занимающих равное с ними положение, и безразличие либо неприятие со стороны начальства.

Было отмечено три типа реакции на подобное отношение. Одни остаются верными старому типу мышления, забывая «книжное учение». Другие уходят из фирмы. Третьи начинают «бороться с системой», однако не достигают успеха, не имея достаточной власти и квалификации, чтобы добиться изменений в управлении.

В западной социологии часто исследуют производственные организации как систему власти и влияния руководителей, специалистов, заинтересованных групп на фирме, состоящую не только из их должностных обязанностей, утверждённых в организационной структуре, но и неформального статуса. В дальнейшем по тексту термин «власть» (power) употребляется именно в этом значении применительно к отдельным организациям, а не обществу в целом.

5.2.6. Выводы. Модель стратегической информации

Сигналы и данные о будущих тенденциях и возможностях поступают в фирму в ходе изучения внешней среды, прогнозирования и анализа её состояния. Поступающие в фирму данные проходят через фильтр, в роли которого выступает процесс изучения внешней среды; характеристики этого фильтра определяются тем, какие методы прогнозирования и анализа использует фирма.

Чтобы получить достоверное отражение окружающей реальности, необходимо использовать метод, позволяющий охватить существенно важные элементы этой реальности. Чем сложнее реальность, тем более всеобъемлющим должен быть метод её изучения.

Данные, поступающие в фирму, становятся информацией, на основе которой принимаются решения лишь после того, как они пройдут ещё через два фильтра. Первый из них – психологический фильтр, в основе которого лежит мысленная модель успешности действий, используемая руководителями для выявления той части данных, которая в их представлении является актуальной.

Руководители строят свои личные модели успешности действий на основе собственного опыта, проб и ошибок, успехов и неудач. Когда внешняя среда претерпевает дискретное изменение, старая модель успешности теряет смысл и становится препятствием на пути вновь ставших актуальными данных. Таким образом, усвоение ведущими руководителями фирмы того типа мышления, который позволит реагировать на будущую изменчивость среды, является важнейшим компонентом решения проблемы стратегической информации. В настоящее время существуют методы, позволяющие установить, какой тип мышления необходим руководителям данной фирмы и помогающие им усвоить этот тип.

Третий фильтр на пути данных ставит внутрифирменная руководящая иерархия. Если у ведущих руководителей отсутствует необходимый тип мышления, они будут настойчиво препятствовать тому, чтобы существенно важные новые сигналы влияли на принятие решений. Этим объясняется рассмотренное в предыдущей главе явление запаздывания.

5.3. Управление стратегическими задачами

Перейдём теперь от описания неожиданных изменений к рассмотрению шагов, которые можно предпринять в отношении этих изменений. В настоящей главе приводится описание системы выявления и анализа неожиданных изменений и реакции на них. Эта система, практическое применение которой было начато в 70-е годы, привлекает в настоящее время всё возрастающее внимание фирм.

5.3.1. Почему важно управлять стратегическими задачами?

Стратегическая задача – это предстоящее событие либо внутри организации, либо за её пределами, которое может существенным образом повлиять на её способность достигать свои цели. Решение этой задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой фирмы, которую она может использовать с выгодой. Эта задача может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны фирмы, ставящих под удар её дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления. Надо сказать, что способность преобразовывать проблемы в возможности всегда была одной из наиболее высоко ценимых черт в истории управления бизнесом в США.

Понятие стратегической задачи было сформировано в процессе развития стратегического планирования. Когда впервые появилось стратегическое планирование, ожидалось, что стратегии будут подвергаться ежегодному пересмотру. Однако опыт быстро показал, что это одновременно и непрактично, и излишне. Непрактично, потому что пересмотр стратегии требует значительных затрат и сил и времени, и ежегодное его проведение перегружает управленческий персонал. Излишне, потому что стратегия представляет собой долгосрочное решение, осуществление которого занимает несколько лет. Ежегодный пересмотр стратегий, вместо их улучшения, ведёт к нерешительности в поведении руководителей и исключает возможность объективной проверки эффективности стратегий.

По мере осознания этого факта коммерческие фирмы стали проводить комплексный пересмотр стратегий раз в несколько лет. При рассмотрении итогов предыдущего года на начальном этапе планирования в текущем году внимание сосредоточивается на тех областях хозяйственной деятельности, в которых выявлялись существенно важные стратегические задачи. Комплексный анализ тенденций и перспектив, наблюдаемых во внешней среде, позволяет выявить дополнительные стратегические задачи. Разрешение проблем, возникающих в связи с применением тех или иных стратегий и изучением внешней среды, становится главным в процессе годового планирования. Таким образом, анализ стратегий (определение мер, направленных на будущее развитие предприятия) был дополнен анализом стратегических задач (анализом воздействия существенных событий на предприятие и его реакции на них).

В начале 80-х годов два соображения сделали желательным отделение анализа стратегических задач от годового стратегического планирования. Во-первых, у некоторых предприятий либо нет возможности, либо нет необходимости обращаться к обременительным процедурам годового стратегического планирования. Первое наблюдается среди мелких предприятий, которые должны противостоять изменчивости внешней среды, но не имеют ни достаточно мощного управленческого аппарата, ни достаточных ресурсов для того, чтобы осуществлять комплексное планирование. Второе характерно для предприятий, основные стратегические устремления которых ясны и относительно устойчивы, а внешняя среда, в условиях которой они существуют, характеризуется изменчивостью.

Распространению второго фактора способствовали описанные в предыдущей главе неожиданные изменения. Это – события, имеющие неожиданные источники и быстро воздействующие на экономические показатели предприятия. Сочетание быстроты возникновения и новизны подобных проблем может

приводить к тому, что они окажутся слишком скоростными, чтобы иметь возможность своевременно распознавать их и реагировать на них в рамках системы годового планирования. Некоторые из этих проблем, возникающие в промежутках между периодами планирования, могут оказывать слишком быстрое воздействие; их разрешение нельзя откладывать до следующего планового периода. Другие же, возникающие в течение планового периода, могут оказать воздействие на фирму до того, как этот плановый период закончится.

При наличии одного или обоих этих факторов желательно отделить решение стратегических задач от годового планирования.

5.3.2. Что такое система управления стратегическими задачами

Система управления стратегическими задачами (СУСЗ) представляет собой систематическую методику раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них.

Раннего выявления изменений можно добиться следующей системой мер.

1. В отличие от систем управления, долгосрочного планирования и стратегического планирования, которые предусматривают рассмотрение стратегических задач в течение периода годового планирования, СУСЗ действует в реальном масштабе времени. Решение стратегических задач происходит непрерывно, на протяжении всего года. На практике это означает периодический (например, ежемесячный) пересмотр и корректировку перечня ключевых стратегических задач.

2. Это также подразумевает непрерывное слежение за появлением экстренных проблем как внутри, так и вне предприятия в интервалах между корректировками. При появлении таких проблем «красный сигнал» предупреждает руководство фирмы о необходимости срочно обратить внимание на них.

Быстрое реагирование на изменение тенденций можно обеспечить следующими взаимно дополняющими способами.

1. Обязанности по управлению системой принимает на себя группа высшего руководства фирмы, располагающая необходимыми ресурсами и полномочиями для того, чтобы можно было без задержек приступить к оперативным действиям.

2. В случае необходимости СУСЗ может действовать вразрез с обычными принципами иерархической организации. Высшее руководство фирмы поручает решение конкретных стратегических задач непосредственно тем подразделениям, которые наилучшим образом готовы к работе, даже если это означает необходимость взаимодействовать с такими подразделениями, минуя некоторые иерархические уровни. Если же, как это нередко бывает, какая-либо проблема не укладывается в рамки деятельности того или иного подразделения, образуют целевую группу из экспертов, к которым эта проблема имеет непосредственное отношение. Такая группа получает в своё распоряжение необходимые ресурсы и подчиняется непосредственно высшему руководству фирмы.

3. Эти новые обязанности подразумевают не планирование реакции, а решение стратегической задачи. Таким образом, СУСЗ представляет собой систему управления действиями (а не только планированием). Когда действует несколько целевых групп и непрерывно производятся корректировки и пересмотр перечня стратегических задач; тогда планирование и осуществление действий при использовании СУСЗ осуществляются одновременно.

Рис. 5.3.1. Распределение обязанностей при решении стратегических задач фирмы

Существует ряд способов распределения обязанностей в рамках системы. Один из таких способов, показанный на рис. 5.3.1, предполагает распределение обязанностей между тремя группами.

«Штабной» называется группа, в обязанности которой входит выявление тенденций, оценка масштабов их воздействий и развития, расчёт времени, необходимого для ответа на них, и предупреждение принимающих решения

руководителей о внезапно возникающих важных стратегических задачах. Эта группа также отвечает за ведение центрального поста – регулярно корректируемого перечня ключевых стратегических задач, их приоритетов и состояния разработок, выполняемых целевыми группами. «Штабная» группа контролирует ход выполнения заданий, порученных этим целевым группам.

Слово «штаб» заключено в кавычки, поскольку эта группа, занятая изучением динамики внешней среды, интерпретацией полученных данных и их оценкой, осуществляет свои функции в различных условиях по-разному. На крупном предприятии анализ стратегических задач поручают специальному «штабному» отделу, который может быть частью более крупного планового отдела. В небольшой же фирме два-три высших руководителя периодически выполняют роль «штабников» с целью систематизации стратегических задач, частично привлекая к этой работе одного или нескольких помощников.

Вторая группа – группа общего руководства (в небольших фирмах её функции может взять на себя «штабная» группа) – занимается оценкой относительной важности стратегических задач, составлением их перечня, разработкой методов их рассмотрения и распределением обязанностей, связанных с их решением.

Третью группу составляют исполнители – подразделения или целевые группы, которым было поручено решение соответствующих стратегических задач. Время от времени – в тех случаях, когда стратегия реакции на ту или иную проблему неясна, – таким группам могут предлагать представить рекомендации о будущих действиях. Однако применение СУСЗ может быть успешным лишь при условии, что целевые группы будут заниматься решением стратегических задач, а не планированием. Опыт показывает, что при отсутствии достаточной чёткости в разграничении этих функций применение СУСЗ может привести к «параличу» в результате многократного анализа.

Целевые группы для работы над требующими срочного решения стратегическими задачами нередко образуются прежде, чем становятся до конца понятны их масштабы и последствия. На ранних этапах проясняются стратегические характеристики этих задач, масштабы их воздействия и степень срочности их решения. По мере продвижения работы внимание всё больше сосредоточивается на оперативных результатах.

Следовательно, как показано на рис. 5.3.1, важно контролировать не только оперативные результаты деятельности целевых групп, но и их успехи в прояснении последствий стратегического плана. Опыт свидетельствует о том, что, если группа общего руководства оказывается не в состоянии осуществлять контроль, целевые группы нередко приобретают самостоятельный статус и продолжают существование, даже если становится ясно, что их влияние на фирму весьма незначительно.

5.3.3. Выявление стратегических задач

Основные этапы анализа стратегических задач показаны на рис. 5.3.2. Первым из этих этапов является их выявление.

Рис. 5.3.2. Анализ стратегических задач

Как показано на рис. 5.3.2, существуют три возможных источника информации о назревающих стратегических задачах: тенденции изменений во внешней среде, тенденции развития внутри самого предприятия и тенденции изменения его показателей. В табл. 5.3.1, 5.3.2 и 5.3.3 представлены «исходные перечни» соответствующих тенденций. В табл. 5.3.1 приведён перечень тенденций изменений во внешней среде, которые сегодня имеют важное значение для большинства промышленных фирм развитых капиталистических стран. В табл. 5.3.2 представлен перечень внутренних характеристик, которые изменяются во времени и обычно вызывают появление стратегических задач. Табл. 5.3.3 представляет собой подробный перечень характеристик деятельности (целей), по которым предприятия измеряют свои успехи и неудачи.

Все предприятия – ориентированные и не ориентированные на извлечение прибыли, – оказываясь в условиях сложной быстро меняющейся внешней среды, должны выявлять основные тенденции её изменений, в особенности возможные

существенные дискретные изменения (технологические прорывы), которые, как ожидается, могут оказать значительное воздействие на данное предприятие. Табл. 5.3.1 представляет собой отправную точку в выявлении стратегических задач. Следует вычеркнуть позиции, не имеющие отношения к данной фирме, и вписать в неё другие, выявленные в ходе изучения внешней среды.

Таблица 5.3.1.

Тенденции изменений во внешней среде фирмы

1. Тенденции мирового рынка (протекционизм и свободная торговля)
2. Возрастание роли правительства в качестве заказчика
3. Развитие «Общего рынка»
4. Деловые связи с социалистическими странами
5. Экономические и политические тенденции в развивающихся странах
6. Валютные тенденции
7. Инфляционные тенденции
8. Появление транснациональных корпораций
9. Технология как средство конкуренции
10. Размер фирмы как средство конкуренции
11. Достижение пределов роста
12. Появление новых отраслей промышленности
13. Технологические прорывы
14. Рост сектора услуг
15. Наличие богатых потребителей
16. Изменения возрастного состава потребителей
17. Сбыт продукции неподатливым потребителям
18. Социальные установки в отношении бизнеса
19. Государственный контроль
20. Давление со стороны потребителей
21. Отношения с профсоюзами
22. Влияние требований охраны окружающей среды
23. Влияние деятельности сторонников нулевого роста
24. Сокращение жизненного цикла изделий
25. Внутривосточноевропейский национализм
26. Столкновение интересов транснациональных корпораций с национальными интересами
27. Недоверие к бизнесу
28. Сужение горизонтов прогнозирования
29. Неожиданности стратегического характера
30. Конкуренция со стороны развивающихся стран
31. Дефицит стратегических ресурсов
32. Изменение соотношения сил внутри фирмы
33. Изменение отношения к работе
34. Требование поддержания уровня занятости

Таблица 5.3.2. Внутренние оценки и связи

1. Величина
2. Сложность
3. Структура
4. Внутрифирменные системы
5. Связь
6. Иерархия
7. Распределение ролей
8. Централизация (децентрализация)
9. Ценности и нормы
10. Стиль руководства
11. Компетентность руководства
12. Компетентность персонала
13. Капиталоёмкость
14. Научность
15. Диверсификация производства

16. Диверсификация рынка
17. Диверсификация технологии
18. Прочие

Таблица 5.3.3. Перечень целей

1. Рост
2. Рентабельность
3. Устойчивость к экономическим циклам
4. Гибкость
5. Неуязвимость к неожиданным изменениям во внешней среде
6. Платёжеспособность
7. Превышение средств фирмы над её обязательствами
8. Устойчивость к слияниям с другой фирмой
9. Конкурентоспособное руководство
10. Склонность к нововведениям
11. Доля рынка
12. Внутренний климат
13. Чуткость к внешним социальным явлениям
14. Гражданственность
15. Удовлетворённость работой
16. Учёт интересов различных групп работников
(Перечислить соответствующие группы и их стремления):
 - а)
 - б)
 - в)
17. Учёт интересов групп, составляющих окружение:
 - а)
 - б)
 - в)
18. Прочие

В крупных, имеющих сложную структуру фирмах изучение внешней среды следует дополнять выявлением важнейших оценок и мнений внутри фирмы, которые, как можно ожидать, окажут существенное влияние на результаты деятельности. Это необходимо потому, что, когда та или иная организация перерастает определённые рамки (по величине или сложности структуры), её высшее руководство теряет возможность следить за текущими изменениями в культуре производства, составе руководителей, структуре фирмы, системе управления и производственных возможностей. Это может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на эффективность деятельности фирмы, а также на её способность реагировать на изменения во внешней среде.

Выявление оценок и мнений внутри фирмы приобретает особую важность в быстро растущих мелких и средних фирмах. Как показывает опыт, при разрастании фирмы до определённой величины её способность справляться с новыми сложностями, вызываемыми её ростом, значительно ослабевает. Например, переход от малой к средней величине обычно сопровождается частичной потерей контроля и истинного представления о её состоянии. В табл. 5.3.2 представлен примерный перечень возможных оценок и мнений внутри фирмы.

Перечень целей, представленный в табл. 5.3.3, может быть использован для получения важной дополнительной информации о стратегических задачах. Первый этап заключается в выявлении при помощи табл. 5.3.3 целей, которые преследует фирма, и в определении приоритетов этих целей. Длинный перечень, показанный в табл. 5.3.3, обычно сокращается до четырёх-пяти строк.

После того как цели будут выявлены (так, они уже бывают выявлены в фирмах, имеющих годовой период планирования), их можно сопоставить с тенденциями изменения показателей фирмы. В фирмах, имеющих годовой период планирования, эти тенденции часто выявлены заранее и представлены в виде

прогнозов. Сопоставление целей с прогнозами составит для таких фирм часть годового цикла планирования.

Такое сопоставление позволяет выявить то, что на рис. 5.3.2 названо «разрывом между целями и реальными показателями». Для установления причин этих разрывов обычно проводят диагностический анализ. Многие из причин, как правило, оказываются связанными с недостатками в деятельности фирмы или с неэффективностью её стратегии. Поэтому проводится соответствующая корректировка годовых планов. Однако в некоторых случаях устанавливается возможность финансовых потерь (разрушающее влияние инфляции) или недостатки самой фирмы (отсутствие эффективного механизма прогнозирования социально-политических изменений на рынках фирмы). Подобные возможные источники потерь и слабые стороны фирмы добавляются к перечню стратегических задач, причём рассматривают их вне процесса разработки и выполнения годовых планов (но параллельно с ними).

В общем опасность потерь и будущие сильные и слабые стороны фирмы могут быть выявлены среди трёх источников, показанных в верхней части рис.

5.3.2. Анализ тенденций изменения показателей фирмы можно проводить во время регулярных проверок результатов её деятельности. Однако за тенденциями изменений во внешней среде и внутри фирмы необходимо наблюдать непрерывно на протяжении года и обеспечить своевременное выявление внезапных, быстротечных и потенциально неожиданных изменений.

5.3.4. Оценка последствий решения стратегических задач и степени срочности ответной реакции

Как показано на рис. 5.3.2, следующий этап анализа стратегических задач заключается в оценке влияния потенциальных будущих последствий изменений внешней среды на будущие результаты деятельности предприятия. Идеальный подход состоит в том, чтобы оценить влияние изменений среды на достижение целей фирмы, представленных в табл. 5.3.3. Однако часто необходимой информации может и не быть либо может оказаться неясен метод её оценки. На практике вместо этого можно определить последствия каждой тенденции по балльной шкале (скажем, от +10 до -10), присваивая определённый балл на основании экспертной оценки. Такую оценку даёт группа экспертов, в число которых входят руководители фирмы и специалисты со стороны, обладающие соответствующими знаниями и опытом. Помимо самих последствий, необходимо также оценить вероятность и время их появления.

Последствия могут быть положительными (сильные и слабые стороны фирмы, либо отрицательными (опасности потерь), либо и теми и другими. Последний случай свидетельствует о некоторой неопределённости оценки или о том, что какие-либо последствия могут оказаться одновременно как полезными (способствующие достижению некоторых целей), так и вредными (приводящие к ухудшению результатов в достижении прочих целей) для предприятия.

Табл. 5.3.4 представляет собой простую форму записи результатов этого анализа. Как видно из этой формы, далее следует оценка времени ответной реакции на каждое возможное развитие событий. Такую оценку получают, сравнивая вероятное время воздействия события с временем, необходимым фирме для своевременной реакции. (Методика определения времени реакции описана в следующей главе.) Для классификации событий по времени реакции можно использовать следующие оценки:

1. Если фирма должна немедленно реагировать на события, скорость реакции на такое событие считают высокой.
2. Если ответную реакцию можно отложить до следующего цикла планирования (но не более того), скорость реакции на это событие считают средней.
3. Если по имеющимся оценкам ответную реакцию можно отложить на неопределённо долгий срок – до тех пор, пока не будет получена более точная оценка вероятных последствий, – скорость реакции на это событие считают низкой.

Таблица 5.3.4. Последствия изменений во внешней среде фирмы и время ответной реакции

Таблица 5.3.5. Типы стратегических задач

Оценки последствий стратегических решений, скорость ответной реакции на них можно затем отнести к одной из категорий (табл. 5.3.5 и рис. 5.3.2).

Стратегические задачи, последствия которых оцениваются, скажем, в ± 3 балла или менее по 10-балльной шкале, относят к категории несущественных и исключают из дальнейшего рассмотрения. Оставшиеся стратегические задачи подразделяют на три типа, представленные в табл. 5.3.5 и на рис. 5.3.2. Теперь можно закончить заполнение формы, показанной в табл. 5.3.4, подробно описав в последних двух колонках характер потерь и новых возможностей, вытекающих из соответствующих стратегических задач. Эти возможности следует распределить по степени важности в соответствии с ожидаемыми последствиями. В результате будет получен перечень ключевых стратегических задач фирмы, который используется для управления системой стратегических задач. Этот перечень корректируют, исключая из него те задачи, которые находят решение, и те последствия, которые оказываются несущественными, и вносят новые.

Перечень ключевых задач помогает решать проблемы, особенно когда с этими проблемами сталкиваются в первый раз. Проблема состоит в том, что число стратегических задач подчас превышает возможности фирмы их решить. Методика выявления ключевых стратегических задач помогает сократить перечень, а также определить приоритеты в рамках имеющихся ресурсов.

5.3.5. Матрица фирмы «Еврокип»

В основе описанной выше методики лежит широко известный метод, названный «анализ воздействий», который позволяет анализировать каждое событие или каждую тенденцию, но не затрагивает их взаимозависимость.

К этому можно добавить несколько более сложную методику «анализ перекрёстного воздействия», который даёт возможность оценивать вероятность одновременного наступления нескольких событий или возникновения нескольких тенденций. «Анализ перекрёстного воздействия» позволяет выявить группы событий (тенденций), которые одновременно воздействуют на фирму. Этот анализ позволяет, помимо прочего, составить сценарии будущих вероятных проблем, когда фирма может понести жестокое финансовое потери – как вследствие ряда внешних факторов, так и её собственных действий, а также сценарий будущего, когда фирма сможет воспользоваться благоприятными возможностями и получить определённые преимущества.

Ещё один подход к установлению взаимосвязи между последствиями возможных тенденций состоит в анализе взаимозависимости между внешними проблемами и слабыми (сильными) сторонами деятельности фирмы. Мы будем называть его подходом фирмы «Еврокип». Этот подход был впервые разработан и применён французской консультативной фирмой «Евро-кип». Ниже приводится описание этого метода.

Опасности и новые возможности прогнозируют на основе ожидаемых будущих отклонений от сложившихся в прошлом тенденций. Сильные и слабые стороны фирмы, напротив, воспринимаются в связи с прошлыми тенденциями. Поэтому вполне возможно, преимущество в прошлом обернётся слабостью в условиях новых сложных задач. Возможно также, что недостаток превратится при этом в преимущество. С другой стороны, если существующий потенциал фирмы соответствует новым сложным задачам, то открывающиеся перед нею возможности станут ещё более привлекательными, а отрицательные последствия потерь будут менее серьёзными.

Таким образом, если разумно использовать сильные и слабые стороны фирмы в условиях ожидаемых перемен, можно повысить эффективность ответной реакции на стратегические задачи, что позволит скорректировать оценки последствий стратегических задач и скорость ответной реакции на них, а следовательно, определить приоритеты ключевых задач. Эту взаимосвязь можно исследовать при помощи предложенной фирмой «Еврокип» перекрёстной (croisement) матрицы, показанной в табл. 5.3.6.

Матрица иллюстрирует два случая. В первом случае, показанном в верхней части таблицы, как сильные, так и слабые стороны фирмы оказываются

полезными с точки зрения получения выгод, которые несут новые возможности. Последствия угроз сведены к минимуму. Назовём этот случай случаем положительного синергизма.

Элементы матрицы указывают желательные изменения приоритетов, установленных ранее при оценке возможных последствий решения стратегических задач.

Таблица 5.3.6. Предполагаемые опасности (возможности) и сильные и слабые стороны фирмы

Например, если преимущество фирмы в прошлом может способствовать развитию новых возможностей, последствия этого будут двоякими: а) вполне вероятно, что новая возможность будет иметь положительные последствия; б) преимущество будет представляться более привлекательным, чем казалось ранее. В этом случае следует увеличить связанные с этими преимуществами ожидания и повысить их приоритеты.

Интересный результат, показанный в нижней левой клетке матрицы, представляет собой открытие того факта, что определённые возможности фирмы, которые ранее считались недостатками, станут преимуществами в свете новых возможностей. Вместо того чтобы эти «недостатки» устранять, их следует усилить! Например, отсутствие жёсткого контроля за уровнем издержек и чёткой вертикальной иерархической структуры, которое в прошлом, возможно, препятствовало повышению эффективности деятельности фирмы, может стать преимуществом, если открывающиеся возможности требуют быстрой реакции и умения рисковать со стороны предпринимателей. Вот ещё один пример. В ряде европейских фирм отсутствует развитый аппарат бухгалтерского контроля, что представляет собой недостаток в эпоху массового производства. Однако это же позволило без труда внедрить более совершенные формы планирования и контроля, существенно важные в условиях динамичной постиндустриальной среды.

Нижняя матрица в табл. 5.3.6 иллюстрирует последствия отрицательного перекрёстного воздействия. Прошлые преимущества становятся менее привлекательными, возможные требуют более серьёзного к себе отношения, а возникающие возможности кажутся менее заманчивыми. Весьма важным последствием отрицательного синергизма является выявление новых возможностей фирмы, которые необходимо развивать, чтобы справиться с решением новых сложных задач, которые ставит перед фирмой внешняя среда.

Анализ при помощи матрицы фирмы «Еврокип» следует применять в том случае, когда новые угрозы и возможности значительно отличаются от прежних. Поскольку анализ с помощью матрицы требует больших затрат времени, целесообразнее всего применять его при рассмотрении возможностей и сильных (слабых) сторон фирмы, а также более или менее серьёзных последствий.

Результаты анализа при помощи матрицы «Еврокип» можно свести воедино по форме, представленной в табл. 5.3.7 (модификация табл. 5.3.4). Как видно из этой таблицы, анализ с помощью матрицы может привести к изменению оценки величины воздействия стратегической задачи и степени срочности ответной реакции на неё.

Ещё одним важным следствием анализа с помощью матрицы является установление связи между новой возможностью, сильными и слабыми сторонами фирмы. Если положительный или отрицательный синергизм сильной (слабой) стороны деятельности фирмы и конкретной угрозы весьма высок, то эту угрозу следует рассматривать одновременно с соответствующей сильной (слабой) стороной фирмы. В табл. 5.3.7 для этого отведена специальная колонка.

5.3.6. Периодическое планирование и управление стратегическими задачами

Как явствует из предыдущих замечаний, управление стратегическими задачами состоит в том, чтобы заполнить пробел в регулярно осуществляемом планировании, а не в том, чтобы подменить собой это планирование. Задача этих двух систем – взаимно дополнять друг друга: периодическое планирование предназначено для того, чтобы определять основные

направления будущей деятельности предприятия и обеспечивать согласованность действий различных подразделений. Управление стратегическими задачами предназначено для случаев отклонений от этих направлений, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности фирмы.

Предприятию с достаточно согласованной деятельностью подразделений (либо мелкой фирме, не знающей этих проблем), имеющему хорошо разработанные и достаточно перспективные стратегические направления, будет достаточно простой регулярной системы, такой, как система финансового контроля или долгосрочного планирования. Однако в условиях меняющейся внешней или внутренней среды или и той и другой предприятию вполне можно рекомендовать систему управления стратегическими задачами.

Когда же и будущее направление деятельности, и меняющаяся среда вызывают трудности управления стратегическими задачами, то его необходимо объединить с широкомасштабной системой – такой, как стратегическое планирование или стратегическое управление. В этом случае предприятию опасно ограничиваться стратегическими задачами, необходимо стратегическое планирование. Например, если перспективы такого предприятия ухудшаются, управление стратегическими задачами может затормозить его крах. Применение этой системы может также вызвать ложное чувство безопасности в условиях неминуемого краха. Выбор соответствующих систем можно сделать при помощи табл. 5.3.8.

В начале периода планирования управление стратегическими задачами происходит в цикле годового планирования, где их включают во всеобъемлющее внутрифирменное планирование. Результатами планирования являются: а) комплекс оперативных программ и смет по текущей деятельности фирмы, направленный на выполнение ближайших задач, и б) ряд стратегических задач, представленных в виде программ изменений последние касаются изменения либо стратегических направлений деятельности предприятия, либо его внутреннего строения и способствуют будущей эффективной деятельности этого предприятия.

Таблица 5.3.8. Выбор систем в зависимости от состояния внешней среды

Программы изменений, получаемые в результате периодического планирования, становятся частью более крупной группы проектов; остальные же программы составляют на основе стратегических задач на протяжении всего года. Административная структура может быть использована не только для управления проектами, предпринимаемыми в связи с возможными переменами, но и для управления всеми проектами данной фирмы. В таком расширенном варианте её обычно называют системой управления проектами (см. гл. 4.3 и 6.5).

5.3.7. Поведенческий фактор

На первый взгляд, управление стратегическими задачами представляется системой, которую не составляет труда внедрить и которой легко управлять: она компактна, сопряжена с минимальной надуманной работой, направлена на решение насущных проблем; совместима с другими системами и организационными структурами; чувствительна к изменениям; не ведёт к бюрократизации управления и достаточно стабильна.

Однако, как можно сделать вывод из предыдущей главы, внедрение системы управления стратегическими задачами едва ли будет простым делом. Трудности проистекают из двух источников. Один – отказ высшего руководства фирмы подчинить себя дисциплине, которой требует эта система. Периодическое планирование нередко используется для того, чтобы организовать остальных руководителей на предприятии. Если высшее руководство отказывается заниматься управлением стратегическими задачами, периодическое планирование может, тем не менее внести полезный вклад в деятельность предприятия. Однако если высшее руководство фирмы оказывает поддержку идее управления стратегическими задачами только на словах (и например, назначает штатного работника для управления центральным постом), применение этой системы не даст результатов.

Отказ принять на себя обязанности по управлению стратегическими задачами нередко сопровождается трудностью психологического характера: отказом высшего руководства признать, что те или иные новые, незнакомые проблемы всё же имеют какое-то отношение к деятельности их предприятия.

Таким образом, главной проблемой является признание системы высшим руководством фирмы. Решением проблемы является проведение рекламной кампании группой обращённых в истинную веру высших руководителей. Наиболее многообещающими практическими действиями в этой ситуации являются просвещение руководителей и привлечение их к рассмотрению стратегических задач. В тех случаях, когда новые реальности требуют изменения образа мышления руководителей, занимающих ключевые посты, фирме, вероятно, понадобится помощь извне. Более подробно речь об этом пойдёт в ч. 6.

5.3.8. Выводы

Применение системы управления стратегическими задачами даёт следующие преимущества:

- 1) предвосхищение новых событий;
 - 2) быстрота реакции;
 - 3) реагирование на проблемы различного характера – экономические, политические, социальные, технологические;
 - 4) наличие компактной системы, на которую не влияют ни величина организации, ни сложность её структуры;
 - 5) совместимость с большинством организационных структур и систем.
- Существует несколько методов анализа стратегических задач:
- 1) простой анализ воздействия на внешнюю среду;
 - 2) анализ перекрёстного воздействия;
 - 3) метод ранжирования стратегических задач (табл. 5.3.4);
 - 4) метод ранжирования, дополненный матрицей фирмы «Еврокип» (табл. 5.3.7).

Ни один из них не годится на все случаи жизни, однако каждый может значительно повысить способность предприятия реагировать на изменения внешней среды и внутри самого предприятия.

При выборе метода анализа на конкретном предприятии можно руководствоваться следующими тремя простыми правилами.

Во-первых, метод должен соответствовать сложности задач, выдвигаемых внешней средой.

Во-вторых, метод должен быть настолько простым, насколько допускает сложность этих задач.

В-третьих, применение метода должно укладываться в рамки возможностей предприятия.

Преимущество всех описанных вариантов управления стратегическими задачами заключается в том, что они могут быть использованы на предприятиях любого масштаба, причём это требует весьма малого опыта работы с формальными системами управления.

Основной недостаток системы управления стратегическими задачами состоит в том, что она реагирует лишь на отдельные отклонения от тенденции и не даёт возможности руководству заново обдумать и пересмотреть направления развития. Это позволяет осуществлять стратегическое планирование на регулярной основе.

Система управления стратегическими задачами не сможет функционировать, если высшие руководители фирмы не примут на себя ведущую роль в этой системе. Опыт показывает, что основные трудности состоят в том, чтобы добиться от занимающих ключевые посты руководителей подчинения относительно мягкой дисциплине, требуемой для работы системы, и реагирования на стратегические задачи, не укладывающиеся в рамки прошлого опыта.

5.4. Методика использования слабых сигналов

По мере нарастания скорости изменений становится всё труднее предсказать с достаточной степенью точности характер изменений, что позволило бы своевременно и полномасштабно отреагировать на них. В этой главе использована работа, опубликованная в 1975 г., предвосхитившая сегодняшний интерес к слабым сигналам, позволяющим фирме реагировать на труднопредсказуемые события.

5.4.1. Почему сигналы слабые?

Решение стратегических задач, исследованное в предыдущей главе, позволяет фирме своевременно на них реагировать. У фирмы появляется возможность заблаговременно узнавать о резких изменениях во внешней среде, своевременно реагировать на них, не дожидаясь составления ежегодного плана. Используя все свои ресурсы, фирма предпринимает специальные меры для ускорения разрешения задачи.

Заблаговременное обнаружение стратегической задачи увеличивает время возможной реакции на неё. Однако, как мы установили в гл. 1.2, с учащением возможных внезапных изменений степень их предсказуемости снижается. Это означает, что к моменту получения информации, достаточной для продуманных ответных мер, обнаруживается дефицит времени для их реализации, что может нанести фирме ущерб или привести к потере выгодной экономической возможности.

Таким образом, возникает очевидный парадокс: ожидая получения достаточной информации для решительных ответных мер, фирма страдает от внезапных изменений, а получив неясную информацию, фирма также не может предпринять продуманных мер с целью разрешения возникшей проблемы.

Для разрешения этого парадокса необходимо изменить подход к использованию стратегической информации. Вместо того, чтобы ожидать полной информации, фирме следует определить, какие последовательные шаги в планировании и на практике могут быть предприняты при разном развитии событий, создающих угрозы, и возможности.

На ранней стадии проявления потенциальной опасности, когда информация о возможной опасности ещё недостаточно определённа, ответные меры будут соответственно иметь общий характер и направлены на сохранение стратегической гибкости фирмы. По мере поступления конкретной информации будут конкретизироваться и ответные меры фирмы, конечной целью которых станет либо устранение опасности, либо использование создавшихся возможностей.

Заблаговременное наращивание запаса гибкости позволит устранить опасность на ранней стадии и сделать это организованно.

Такой подход можно было бы назвать «постепенным усилением ответных мер» и «реагированием на слабые сигналы». В настоящей главе мы задались целью разработать практическую методiku ответных действий. Первой задачей является исследование степени распространения слабых сигналов, что вполне логично, учитывая спонтанность событий.

5.4.2. Уровни осведомлённости

Информация, необходимая для оценки возможного воздействия изменений в процессе стратегического планирования, представляется недостоверной из-за неопределённости их проявления. Детальное исследование показывает, что, оставаясь неопределённой, эта информация всё же может быть в известном смысле содержательной: возможные финансовые последствия надвигающейся опасности должны быть скрупулёзно проанализированы, ответные меры тщательно сбалансированы как по расходам, так и по степени ликвидации опасности.

Такая обстоятельная осведомлённость о новых возможностях базируется на прошлом опыте. Например, когда конкурент внедряет новый подход в маркетинге, новый продукт, новую стратегию цен. Однако эти новые возможности возникают спонтанно (как, например, использование лазерной технологии в новых областях или крупномасштабное применение электронных

компонентов). В начальной стадии такого события его природа, влияние и возможные последствия для фирмы ещё не уяснены.

Таким образом, когда на горизонте появляются первые признаки изменений, нужно быть готовым к тому, что информация о них будет первоначально туманной и лишь с течением времени станет проясняться и пополняться. Установим пять уровней осведомлённости. Они представлены в табл. 5.4.1, где пятый, самый высокий уровень осведомлённости соответствует такому объёму информации, который необходим для целей стратегического планирования. Этой информации достаточно как для расчёта возможных негативных финансовых последствий спонтанных явлений, так и позитивного развития событий в результате ответных мер.

Таблица 5.4.1. Уровни осведомлённости в условиях неожиданных изменений

Первый уровень, напротив, соответствует наименьшему объёму полезной информации, полученной руководством. Иначе говоря, известно лишь, что не исключено возникновение какой-то опасности, однако его природа и источник пока неизвестны.

В нынешних условиях политической и экономической неопределённости многие фирмы находятся в состоянии именно такой неосведомлённости. Испытав на себе недавние потрясения, вызванные изменениями экономической обстановки, руководители фирм убеждены, что грядут новые потрясения, но источник их пока установить не могут.

Осведомлённость на втором уровне несколько отличается от первого. Например, в начале 40-х годов считалось общепризнанным среди физиков, что у полупроводников – большое будущее. Однако пройдут годы, прежде чем появится транзистор. Источник возможных новых явлений был известен (колонка 2), а сами явления ещё нет. После того как был изобретён транзистор, осведомлённость достигла третьего уровня, однако вначале область применения изобретения угадывалась неясно, равно как оборонительные и наступательные меры, которые впоследствии будут предприняты фирмами.

Когда фирмы разработали и предприняли первые ответные меры, то осведомлённость достигла четвёртого уровня, хотя возможные капиталовложения и доходы определить было ещё трудно. Фирмы, первыми взявшиеся за транзисторы, делали крупные вложения в исходную технологию, хотя опыта, которым можно было бы руководствоваться, не было, и все надежды возлагались на то, что допустимый в таких делах риск окупится. Осведомлённость достигла пятого уровня лишь тогда, когда полученных данных о расходах по производству полупроводников оказалось достаточно, чтобы обоснованно определить прибыльность новой технологии. Однако к тому времени фирмы-пионеры в сфере производства полупроводников уже основательно «окопались», и те, кто не попали первоначально в их число, вынуждены были понести большие расходы для того, чтобы внедриться в эту область производства.

5.4.3. Сильные и слабые сигналы

Как показывает растущее число утвердительных ответов («да») в табл. 5.4.1, осведомлённость о возможном явлении растёт постепенно. Переменной величиной первостепенной важности является «оставшееся время», т. е. период между моментом, когда осведомлённость фирмы достигает пятого уровня, и наступлением последствий этого явления на фирме. В случае опасности это будет «оставшееся время» до того момента, когда потери доходов фирмы достигнут максимальной величины. Если новое явление окажется для фирмы благоприятным, то это будет время, когда ответные меры конкурирующих фирм станут настолько энергичны, что попытки любого нового конкурента «вскочить на колесницу победителя» будут полностью обречены на провал. «Оставшееся время» следует сравнить с периодом, необходимым фирме для принятия ответных мер по ликвидации опасности или использованию благоприятной возможности.

Если на пятом уровне осведомлённости оставшегося времени фирме мало, она может начать предпринимать ответные меры, находясь и на более низком

уровне осведомлённости. Но ниже этого уровня информации для надёжной оценки воздействия и эффективности ответных мер недостаточно. Поэтому предпринимать решительные действия на этом этапе преждевременно.

Вместо того, чтобы жёстко связывать себя определённым курсом действий, руководство должно предпринять такие меры, которые бы подготовили фирму к принятию окончательной ответной программы, но в то же время не исключать и альтернативных решений.

Назовём случай, когда на пятом уровне осведомлённости осталось достаточно времени для принятия рассчитанных ответных мер, сильным сигналом, а случай, когда времени осталось мало, слабым сигналом.

Предложенный в предыдущей главе порядок действий относится к случаю сильного сигнала. В данной главе мы рассмотрели модификации порядка действия, применимого для случая слабых сигналов.

5.4.4. Управление по слабым сигналам

Наиболее сложной, вероятно, следует считать проблему признания руководителями высшего звена, т. е. теми, в чьих руках находятся рычаги управления системой, концепции слабых сигналов. Руководители-стратеги и руководители-созидатели признают эту идею, она существует подспудно. И пойдут они на это не столько из-за самой концепции, сколько потому, что практика руководства в условиях слабых сигналов заслуживает внимания.

Аргументируется это тем, что в последней четверти столетия слабые сигналы о скрытых явлениях будут возникать часто и каждый раз новые, поэтому разрабатывать тактику, которая служила бы решению только одной конкретной ситуации, просто безрассудно.

Руководители с иным складом ума с трудом воспримут концепцию слабых сигналов, так как у них, как и у нескольких поколений их учителей, есть опыт действий исключительно в условиях сильных сигналов. Поэтому идея слабых сигналов будет встречена ими в штыки. В ч. 6 мы предложили приёмы преодоления сопротивления и перестройки умонастроения таких руководителей.

5.4.5. Выявление слабых сигналов

Убедить ответственных руководителей в признании концепции слабых сигналов – значит заставить их слушать и улавливать признаки приближающихся угроз или новых возможностей. Например, в табл. 5.3.1 позиция 29 (неожиданности стратегического плана) должна быть представлена более подробно.

Так, в 80–90-х годах нынешнего столетия потенциальными источниками внезапных изменений будут: ситуация на Ближнем Востоке, нестабильность в глобальном масштабе, хроническая безработица, взаимоотношения между развитыми и развивающимися странами, последствия ограниченного роста и т. д. В дополнение к этим мировым тенденциям любая область экономики, претерпевающая постоянные изменения, будет источником слабых сигналов. Например, будущее банка как финансового института; воздействие революции, вызванной переходом к автоматизированному проектированию и производству, и т. д.

Выявление слабых сигналов требует от наблюдателя чуткости, высокой избирательности и квалификации. Это значит, что для вылавливания информации сети следует расставлять широко, привлечь к этому делу дополнительные людские ресурсы, помимо штатных сотрудников, занятых в этой сфере деятельности. Хорошими специалистами по вылавливанию информации являются эксперты по социально-политическим, экономическим и технологическим вопросам, находящиеся за пределами фирмы. Многие крупные фирмы уже содержат группы консультантов, которые регулярно занимаются вопросами выявления слабых сигналов.

Можно использовать отдельных лиц (как руководящих, так и рядовых работников), работающих в связующих фирму звеньях, – специалистов по маркетингу, закупкам, юридическим вопросам, внешним связям, научным

исследованиям и разработкам. Специалистами по выявлению внутренних слабых сигналов могут быть административные работники, поддерживающие широкие контакты внутри фирмы, разработчики штатной структуры и системы управления, работники, занятые развитием организации и стратегии.

5.4.6. Расчёт воздействия

Технология расчёта воздействия, изложенная в предыдущей главе, должна быть дополнена и охватывать случаи слабых сигналов. Как указывалось в табл. 5.3.4, если явление сопровождается сильными сигналами, воздействие его на фирму в целом может быть предварительно рассчитано. Если явление ещё скрыто, желательно сделать расчёт воздействия на уровне стратегической зоны хозяйствования.

Методология должна прежде всего учитывать уровень осведомлённости о явлении или событии и установить степень точности расчётов. На низких уровнях осведомлённости следует пользоваться экспертными оценками (например, методом «Дельфи»). На более высоких возможно использование методов количественного прогнозирования и моделирования.

Расчёт воздействия представлен в табл. 5.4.2 на примере фирмы, занятой в четырёх стратегических зонах хозяйствования, в каждой из которых получена одна важная информация. Каждому явлению в таблице отведена колонка в соответствии с уровнем осведомлённости о нём. Другими параметрами являются:

Таблица 5.4.2. Анализ потенциальной опасности (благоприятной возможности) при слабых сигналах

Примечания:

1) Описание опасности (или благоприятной возможности).

2) Период возможного воздействия.

3) Доля снижения (увеличения) доходов.

а) наличие опасности или благоприятной возможности или того и другого;
б) оставшееся время, меняющееся от большой до малой степени вероятности (выражаясь языком статистики, в диапазоне двух S);
в) диапазон воздействия на доходы от деятельности в стратегической зоне хозяйствования (опять же в пределах от большой до малой вероятности). Цифрами обозначена доля снижения (увеличения) доходов.

Расчётные показатели времени и величины воздействия на доходы при снижении уровня осведомлённости растут. Так, воздействие на стратегическую зону (СХЗ-2) в пределах от 10 до 15 лет может быть или опасно или благоприятно, однако ясно, что воздействие это будет ощутимым. Ясно также, что такое спонтанное явление следует постоянно держать в поле зрения. С другой стороны, расчётные доходы при благоприятном исходе в стратегической зоне могут быть определены в лишь ограниченном количестве случаев.

5.4.7. Стратегия альтернативной реакции

Аналогично тому, как мы ранее расширили диапазон информированности, включив категорию малой осведомлённости, необходимо увеличить перечень ответных мер, введя категорию слабой реакции. Это отражено в табл. 5.4.3, где реакция руководителей выделена в две группы: реакция, изменяющая взаимоотношения фирмы с внешней экономической средой, и реакция, изменяющая потенциальные возможности фирмы. Для каждой группы существует три вида стратегии, где каждая последующая эффективней предыдущей: одна направлена на увеличение осведомлённости и понимания, другая – на увеличение гибкости фирмы и третья непосредственно направлена на отражение опасности или использование благоприятных возможностей. Таким образом, в таблице представлены все шесть видов стратегии.

Таблица 5.4.3. Виды стратегической реакции

Наиболее эффективная стратегия внешних действий, как это подразумевает само название, заключается в принятии прямых контрмер по устранению

опасности, использованию благоприятных возможностей, подготовке программ и финансовых средств и реализации последних.

Конечным результатом может стать устранение угрозы или использование благоприятной возможности. Под последним понимается увеличение потенциала фирмы в целях последующего роста прибыли.

Как указывалось в ч. 3, непосредственные внешние стратегические действия должны сопровождаться соответствующей внутренней готовностью, как показано в нижней части колонки, озаглавленной «Непосредственная реакция».

Наиболее ранняя реакция на проблемы представлена в двух строках колонки, озаглавленной «Осведомлённость», представляющих разновидность стратегий (см. табл. 5.4.3). В большинстве фирм осведомлённость о состоянии окружающей среды достигается с помощью экономического прогнозирования, прогнозирования сбыта и анализа поведения конкурентов. Однако все эти меры часто экстраполируются, т. е. когда будущее прогнозируется исходя из тенденций, существовавших в прошлом, и не могут дать представления о спонтанных явлениях стратегического характера.

Расширяя осведомлённость, фирма должна целенаправленно заняться анализом окружающей среды, т. е. осуществлять постоянный контроль за её состоянием, заниматься прогнозированием технологии, прогнозированием социально-политических событий и анализом вероятных проблем и благоприятных возможностей (гл. 5.2).

Для развёртывания деятельности по увеличению осведомлённости не требуется конкретной информации о проблемах. Таким образом, низкий уровень осведомлённости, чувство опасности являются именно теми условиями, когда необходимо разработать программу повышения осведомлённости о состоянии окружающей фирму среды. При появлении чувства опасности также необходимо принять меры по укреплению внутренних возможностей фирмы, провести анализ сильных и слабых сторон, а также её финансового состояния. Стратегия гибкости, представленная в средней колонке табл. 5.4.3, отличается от стратегии непосредственной реакции тем, что её конечным результатом является повышение способности принятия ответных мер, а не существенные перемены в прибылях и темпах роста. Стратегия гибкости фирмы во внешней среде заключается в разнообразной экономической деятельности, которая, с одной стороны, давала бы ей возможность участвовать в большинстве перспективных предприятий, появляющихся в стратегической зоне хозяйствования, а с другой – сводила бы к минимуму негативные воздействия катастрофических событий, которые могут поразить её зону хозяйствования.

Формирование стратегии гибкости фирмы во внешней среде является частью процесса планирования внешней гибкости, для чего требуется осведомлённость высокого уровня. Однако такие меры, как балансирование технологического, делового и политического риска, могут быть запланированы и реализованы задолго до того, как выявится истинная природа опасности, если уровень осведомлённости о ней будет не выше второго.

Внутрифирменная гибкость выражается в организации средств фирмы, позволяющей быстро и эффективно перейти к новой продукции, выйти на новый рынок, когда в этом появляется необходимость. Важным элементом является гибкость руководства, осведомлённость о состоянии внешней среды, психологическая готовность к встрече с незнакомыми явлениями, способность решать незнакомые проблемы и творческая активность. Другим элементом является гибкость системы управления и структуры фирмы, позволяющая чутко реагировать на всевозможные изменения. Третьим элементом является гибкость систем и средств обеспечения – ликвидность ресурсов, рабочих широкого спектра квалификаций, модульная производственная структура и т. д.

В отличие от гибкости фирмы во внешней сфере идея внутрифирменной гибкости менее популярна среди руководителей, занятых стратегическим планированием. Однако события последних лет показали, что этот элемент является важным компонентом готовности фирмы к различным переменам.

Подготовка руководителей к стратегическому мышлению и деятельности признаётся в настоящий момент существенной и жизненно важной, если фирма намерена прочно удерживать позицию в условиях изменчивой внешней среды.

Гибкости материально-технического обеспечения уделялось ещё меньше внимания, чем гибкости управления. Основная причина этого заключалась в том, что сама идея гибкости противоречит фундаментальным принципам индустриальной эпохи, одним из лозунгов которой являлось получение максимальной прибыли путём специализации средств и оборудования, а также максимально продолжительного производства экономически выгодной продукции.

Применение этого принципа приводит к осуществлению целевых капиталоемких инвестиционных проектов. В прошлом принцип максимальной специализации время от времени оказывался несостоятельным, когда дорогостоящие специализированные предприятия морально устаревали в результате появления новых технологий, а жизненный цикл продукции сокращался, что делало невыгодным производство освоенных ранее изделий. В ближайшие годы, когда стратегические изменения будут происходить чаще, гибкость материально-технического обеспечения приобретает особо важное значение. Однако знания источника возможных перемен уже достаточно для того, чтобы разработать программу активной подготовки материально-технического обеспечения.

Нарастающая роботизация и полная автоматизация предприятий вносят существенные коррективы в философию индустриальной эпохи. В свете идей, изложенных в ч. 3 и 6, главной трудностью управления фирмой в условиях слабых сигналов будет решение проблемы гибкости самого управления.

5.4.8. Возможные ответные меры

Руководство, способное реагировать на слабые сигналы, может многое сделать задолго до того, как проблема, угрожающая фирме, станет острой. На рис. 5.4.1 заштрихованные области означают, что некоторые, хотя и не все, меры становятся возможными при определённом уровне осведомлённости.

Рис. 5.4.1. Характеристика процесса реагирования на возникновение стратегической задачи

Все меры, связанные с осведомлённостью о состоянии внешней среды, внутрифирменной гибкости, и значительная часть мер, связанных с гибкостью во внешней среде, могут быть предприняты ещё до того, как опасность становится явной. Так, например, производители электронных компонентов задолго до появления транзисторов смогли достичь высокой степени готовности к их применению.

Стратегия прямых ответных мер, представленная в нижней части рис. 5.4.1, предполагает ясное осознание потенциальной угрозы и новых возможностей, чтобы угрозе можно было противостоять, а возможности – использовать. Но уже и в этом случае достаточно чёткое представление об источнике и характере опасности даёт возможность использовать внутренние средства формирования готовности, включая совершенствование технологии, производства и маркетинга, создание новой продукции и расширение источников снабжения ресурсами. Как показывает практика, даже для осуществления прямых ответных мер, направленных вовне, часто нет необходимости ожидать информации, позволяющей произвести надёжный расчёт прибыли и поступления наличности. Именно на этом этапе фирмы, исповедующие идеи запланированного риска, перестают следовать осторожному курсу. Рискующие фирмы, чья осведомлённость соответствует четвёртому уровню, как правило, вторгаются в новую отрасль промышленности до того, как необходимая технология, рынки сбыта и конкурентные отношения определены настолько, что можно сделать точные расчёты. Более консервативные фирмы предпочитают оставаться в стороне до тех пор, пока ситуация полностью не прояснится.

5.4.9. Динамика реагирования

Каждая из шести возможных стратегий реагирования по-своему укрепляет способность фирмы решать стратегические спонтанно возникающие проблемы. Каждая стратегия имеет различные сроки применения. Время, необходимое для устранения конкретной угрозы или использования благоприятной возможности, зависит от готовности фирмы, энергичности ответных мер и последовательности реализации вариантов стратегии на практике.

Обычное стратегическое планирование от прямых ответных действий переходит к гибкому поведению, а от него – к осведомлённости. Рис. 5.4.1 и предыдущие рассуждения наводят на мысль о целесообразности действий в обратной последовательности: от осведомлённости к гибкости, от гибкости к ответным мерам. Эти ответные действия фирма может начать намного раньше и закончить соответственно раньше, используя слабые сигналы. Преимущества при этом даёт предварительная готовность: чем лучше подготовлена фирма к моменту начала действий, тем меньше времени ей требуется для завершения реакции.

Обычная реакция означает решение проблемы обычными средствами: структурными, системными и процедурными. Спонтанная реакция на чрезвычайную ситуацию позволяет сэкономить время. Делается всё возможное для быстрого начала ответных мер, перестают действовать обычные правила и процедуры, первостепенные вопросы отодвигаются на второй план, границы между организационными подразделениями стираются, некоторые мероприятия дублируются, вводится сверхурочная работа и т. д.

Простой отказ от участия в данном деле не является единственной аварийной мерой, к которой может прибегнуть фирма. Если, несмотря на все упреждающие усилия, фирма чувствует приближение неожиданной, быстро нарастающей опасности, имеет смысл вложить средства в разработку программы по подготовке руководства к действиям в условиях кризисной ситуации. Результатом будет сокращение времени реакции и отработка запланированной реакции в кризисной ситуации (см. 1.2.6).

Размер и сложная структура фирмы увеличат время реагирования. Окажет соответствующее влияние и природа возможной опасности. Важным фактором являются масштабы спонтанного явления, его неизвестность; и то и другое определяет масштабы самой реакции.

5.4.10. Диагностика готовности

Табл. 5.4.2 показывает, что в каждый данный момент времени соответствующие уровни осведомлённости будут различными в разных стратегических зонах хозяйствования. Следовательно, диапазон возможных реакций будет также различен. Таким образом, прежде всего необходимо определить возможные реакции на каждое сочетание опасности и возможностей в данной стратегической зоне хозяйствования.

Обратимся вновь к табл. 5.4.2 и выберем, например, СЗХ-1, где на конкретной стадии выявлена возможная угроза. Рис. 5.4.1 показывает, что возможны 5 или 6 вариантов стратегии уже на первом уровне осведомлённости; во второй колонке на рис. 5.4.2 они обозначены буквой F (возможные) или I (невозможные).

Следующим шагом является диагностика текущего состояния готовности фирмы по каждому варианту стратегии. Результат представлен в колонке 3 на рис. 5.4.2. Взяв за 100% максимальную реакцию на возможную угрозу на данном уровне осведомлённости, получаем расчётный показатель готовности по каждому варианту стратегии. Примерно 15-процентный результат по «осведомлённости о состоянии фирмы» свидетельствует о том, что, хотя опасность достаточно конкретна, фирма мало сделала для определения своих возможностей по предотвращению опасности. Можно было бы привести в качестве примера фирму, специализирующуюся на производстве электронных ламп, которая, узнав о существовании транзистора, не попыталась проанализировать применимость технологии и организации производства полупроводников в быстро растущей отрасли их промышленного производства. Фирма, по-видимому, знала о новом рынке, потенциальной конкуренции и будущем транзистора.

Рис. 5.4.2. Диагностика готовности

В том же примере, низкая степень внутрифирменной гибкости показывает, что доходы фирмы во многом зависят от производства электронных ламп, поэтому-то новая технология представляет для неё угрозу.

Следующим важным шагом является расчёт времени, необходимого фирме для достижения 100-процентной готовности по каждой стратегии. Расчёты выполняются по каждой стратегии как для обычной реакции, так и для реакции на чрезвычайную ситуацию. Последняя строка на рис. 5.4.2 представляет итоговый расчёт, составленный исходя из того, что на завершение реакции уходит от 4 до 8 лет. В нашем примере это могло бы означать отказ от производства электронных ламп в данной СЗХ, ориентацию на рынок, где лампы ещё могут быть конкурентоспособны, или попытку проникновения в отрасль, производящую полупроводники.

Завершающим шагом в диагностике готовности является расчёт стоимости – эффективности конкретной реакции в полном объёме. Затраты на осуществление реакции показаны в последней строчке как доля процента от текущих доходов, полученных в данной стратегической зоне хозяйствования. Если, как представлено на рис. 5.4.2, расходы на чрезвычайную программу окажутся в 4 раза выше текущих доходов, а своевременное реагирование позволит сократить на 0,15...0,40 ежегодные потери в доходах (см. табл. 5.4.2), вложения амортизируются через 10...27 лет. Низкая стоимость – эффективность расходов означает, что опасностью можно пренебречь и продолжать действовать в том же направлении. Обычная реакция (если она своевременна), влекущая расходы в размере 1,0, будет по критерию стоимости – эффективности более выгодна, так как амортизация капиталовложений произойдёт всего лишь через 2,5...7 лет.

5.4.11. График разброса

Из предыдущих рассуждений можно сделать два заключения. Первое, решение реагировать должно приниматься исходя лишь из одного критерия: расходов на реакцию, снижения доходов или возможной прибыли. Скорее, такое решение следует принимать исходя из того, что могут принести эти расходы, чем обернуться. Используем простой, но полезный приём. При более достоверной информации (особенно на раннем этапе возникновения угрозы) можно использовать и другие приёмы. Поступая таким образом, мы не выбрасываем денег на ветер, особенно когда опасность нарастает и возникает соблазн предпринять решительные ответные меры, сколько бы они ни стоили.

Второе, выбор противомер в диапазоне от обычной до чрезвычайной реакции следует делать в зависимости от времени наступления опасности. Разница во времени прослеживается на рис. 5.4.3, на котором представлены результаты анализа опасности и диагностика готовности.

Заштрихованные прямоугольники представляют «области вероятного воздействия» на соответствующую стратегическую зону хозяйствования. Прямоугольники, расположенные ниже горизонтальной оси, отражают потенциальные потери доходов, вызванные опасностью, расположенные выше – доходы, связанные с благоприятной возможностью. Высота прямоугольников соответствует размерам вероятных расходов (доходов), основание – вероятному времени, когда воздействие спонтанно возникшего события достигнет критического уровня. Обе величины взяты из табл. 5.4.2.

Рис. 5.4.3. Влияние стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) на фирму

Горизонтальные пунктирные линии на рис. 5.4.3, взятые из рис. 5.4.2 диагностики готовности, обозначают время вероятного завершения успешных ответных мер. Таким образом, обычная реакция в СЗХ-3 будет запоздалой, однако фирма ещё может исправить положение, если примет программу чрезвычайных мер. СЗХ-2 не вызывает опасений, обычные меры помогут устранить опасность (или дадут возможность воспользоваться благоприятной возможностью) при условии, что фирма будет внимательно следить за развитием событий. СЗХ-1 находится в тяжёлом положении, так что даже чрезвычайные меры могут быть запоздалыми; данная ситуация похожа на вариант «внезапных» изменений.

Все примеры показывают, что оценка появления угрозы во времени ещё не устанавливает очередности принятия ответных мер. Очередность частично определяется срочностью, т. е. разницей между сроком возникновения опасной ситуации и сроком, необходимым для принятия ответных мер. Так, в нашем примере как в СЗХ-1, так и в СЗХ-4 критическая ситуация возникает примерно в одно и то же время. Однако из-за того, что на ответные меры в СЗХ-1 потребуется намного больше времени, здесь необходимо будет прибегнуть к чрезвычайным ответным мерам, тогда как в СЗХ-4 будет достаточно несрочных мер. Очередность устанавливается также исходя из оценки потенциальной стоимости – эффективности расходов на реагирование.

График иллюстрирует перспективу значительных стратегических изменений на фирме. Ей необходимо компенсировать потери в СЗХ-1, ибо если этого не сделать, потери доходов составят от 15 до 40%. Так как своевременно устранить опасность будет трудно, надо или принять программу чрезвычайных мер, или же совсем покинуть данную стратегическую зону хозяйствования. Фирма должна прибегнуть к программе чрезвычайных мер и использовать благоприятные возможности в СЗХ-3, чтобы компенсировать возможные потери в СЗХ-1. Далее, если фирма хочет воспользоваться возможностями в СЗХ-4, ей необходимо начинать действовать немедленно, чтобы избежать в дальнейшем чрезвычайных мер. Похоже, что только в СЗХ-2 события не требуют неотложных энергичных мер. Однако их потенциальное воздействие столь велико, что без программы тщательного контроля развития ситуации не обойтись.

5.4.12. Выбор вариантов решений

Как следует из рис. 5.3.6, действия управляющих в условиях сильных сигналов можно разделить на четыре категории: бездействие; контроль событий; действия, отложенные до следующего периода планирования; немедленные действия по приоритетным программам.

В условиях слабых сигналов имеется ещё один важный вариант решения, который был рассмотрен в 2.3.11 и 2.6.8. Речь идёт о постепенном вложении капитала, когда фирма предпринимает действия шаг за шагом – по мере улучшения своей осведомлённости.

Процесс принятия решений по стратегическим проблемам в условиях слабых сигналов иллюстрирует рис. 5.4.4. Если потенциальное воздействие оценивается как значительное, то возникает вопрос: какой сигнал о нём поступает? Прежде всего следует установить степень срочности. Как видно на схеме, вопросы, решение которых можно задержать или отложить, ведут к одинаковой очередности действий как при сильных, так и при слабых сигналах. Однако имеется существенное различие: проблемы, связанные с сильными сигналами, требуют разработки программы очередности действий, тогда как проблемы, связанные со слабыми сигналами, должны решаться путём последовательного вовлечения капиталов.

Рис. 5.4.4. Действия управляющих при различных уровнях сигнала о последствиях мер по решению проблемы

5.4.13. Периодическое планирование и управление в условиях сильных и слабых сигналов

Как уже отмечалось, помимо реакции на кризисную ситуацию, существуют ещё два варианта ответа на внешние обстоятельства: обычная реакция на основе системы регулярно осуществляемого планирования и реализации планов и спонтанная реакция на чрезвычайную ситуацию, когда установленный порядок действий отменяется и создаются временные «целевые команды» для принятия быстрых ответных мер. Назовём периоды времени, необходимые для принятия ответных мер по каждому варианту, «сроками нормальной реакции» (Т) и «сроками чрезвычайной реакции» (Т_i).

Выбор реакции зависит от быстроты развития конкретной опасной ситуации во внешней среде. Это отражено на рис. 5.4.5. Вертикальная ось представляет степень осведомлённости об угрозах. Как мы помним (табл.

5.4.1), пятый уровень соответствует достаточной степени осведомлённости, чтобы рассчитать воздействие и результат предпринятых ответных мер (с определённой степенью вероятности расчётов). На рис. 5.4.5 добавлен шестой уровень, когда осуществляется воздействие и реагировать уже поздно.

Рис. 5.4.5. Выбор стратегии реагирования на возникновение проблемы

Горизонтальная ось обозначает время, которое проходит с момента достижения первого уровня осведомлённости об опасности. На графике представлены четыре случая, которые развиваются с разной скоростью. Случай А – наиболее медленный, случай D – наиболее быстрый. Достижение шестого уровня на каждой из кривых означает «время полного воздействия».

Главная кривая А достигает пятого уровня своевременно, что позволяет принять обычные ответные меры. В данном случае не требуется специального вмешательства руководства и проблема может быть решена путём обычного периодического планирования.

Что касается кривой В, то она достигает пятого уровня слишком поздно и периодическим планированием фирме уже не обойтись. Однако реакция будет правильной, если принять чрезвычайные меры.

Кривая С достигает пятого уровня слишком поздно, чтобы успеть принять решительные меры противодействия. Как видно из графика, нормальные ответные меры следовало бы начать ещё где-то между первым и вторым уровнями осведомлённости, а чрезвычайные меры на уровне 3,5. В этом случае необходимо начать поиски слабых сигналов. Кривая D означает «неустранимую неожиданность», так как даже чрезвычайные ответные меры следовало бы предпринять ещё до того, как во внешней среде появятся первые признаки неминуемой опасности (первый уровень осведомлённости).

Если анализ событий указывает на приближение значительных изменений, которые могут произойти быстрее, чем фирма успеет принять чрезвычайные ответные меры, руководству следует серьёзно задуматься над составлением программы, действий в кризисной ситуации.

Если мы обозначим промежуток времени между пятым уровнем осведомлённости и полным воздействием (шестой уровень) через t_6 , а между наступлением опасности и полным её воздействием F :

- а) $T < t_6$ – периодическое планирование;
- б) если $T > t_6$ и $T_i < t_6$ – чрезвычайные меры;
- в) если $T_i > t_6 < F$ – вариант действия при слабых сигналах;
- г) если $T_i > F$ – вариант управления в кризисной ситуации.

5.4.14. Выводы

Когда дестабилизирующие явления выходят за рамки четвёртого уровня (см. гл. 1.2), опасность надвигается так быстро, что если фирма ожидает момента, когда можно будет точно рассчитать её воздействие и последствия, то она может не успеть своевременно отреагировать. В таких случаях необходимо начать предпринимать ответные меры ещё до получения полной информации, по слабым сигналам.

Осведомлённость о каждой угрозе возрастает постепенно: сначала появляются первые признаки изменений во внешней среде, затем выявляется вероятный источник этих изменений, далее конкретная опасность вырисовывается достаточно ясно, но ещё не настолько, чтобы рассчитать последствия её воздействия на фирму. В дальнейшем становится возможным определить меры противодействия этой опасности, хотя информации о ней пока ещё недостаточно, чтобы рассчитать, как она может отразиться на доходах фирмы. Последнее может быть рассчитано на следующей ступени развития событий, но с невысокой достоверностью, а это означает, что следует учитывать ещё и вероятность событий. Всё становится ясным лишь тогда, когда действия фирмы направлены на предотвращение воздействия угрозы.

Руководство фирмы в условиях слабых сигналов требует прежде всего, чтобы специалисты, анализирующие информацию о внешней среде, были хорошо подготовлены и имели «тренированное ухо». Полученную информацию нужно

правильно классифицировать и сделать расчёты возможного воздействия опасности и времени её наступления. Чем меньше имеется информации, тем больше будет разброс расчётных данных о воздействии опасности и о сроках её приближения.

На любом уровне осведомлённости можно отреагировать на скрытое явление, что постепенно подготавливает фирму к действиям в условиях грозящей опасности. Преимущество заблаговременной реакции состоит в том, что позволяет предпринять своевременные шаги к устранению опасности, чего не случится, если фирма будет ожидать окончательного развития событий.

Помимо заблаговременной реакции, фирма может компенсировать нехватку времени путём использования специальных тактических средств.

Методы реагирования определяются путём сравнения времени приближения опасности со временем, необходимым для выработки ответных мер, и путём сравнения доходов, полученных в результате этих действий с расходами по ним.

Руководство по слабым сигналам – один из трёх вариантов действий при возникновении угрозы. Другими вариантами являются руководство по сильным сигналам и планирование на регулярной основе. Выбор комбинаций этих вариантов зависит от скорости приближения опасной ситуации по сравнению со скоростью реакции на неё в каждом из трёх вариантов. Когда опасная ситуация приближается очень быстро и периодическое планирование уже не может помочь, применяется вариант действий в условиях сильных сигналов. Когда не остаётся времени для применения последнего, используется вариант действия в условиях слабых сигналов.

Но развить в себе навык внедрения управления по слабым сигналам нелегко. Нужно учитывать, что сама идея такого подхода неотточена и может трудно восприниматься руководством. Не пытайтесь заставлять ваших руководителей прорабатывать гл. 5.4 данной книги – она может лишь отпугнуть слишком занятых людей. Намного лучше подготовить краткое (минимум на 30 мин) выступление с иллюстрациями о необходимости, способах и возможных преимуществах использования управления по слабым сигналам.

Постарайтесь использовать практические примеры слабых сигналов, которые оказались весьма важными для судеб предприятий определённых отраслей. Попробуйте выявить пять действительно важных слабых сигналов, которые должны учитывать предприятия конкретной отрасли, проведите аналогичный анализ для сталелитейной промышленности, индустрии переработки данных, финансовой сферы, банков, образования.

Однако конечная цель вашего анализа и изложения его результатов должна быть конкретной – определить влияние слабых сигналов на стратегические зоны хозяйствования вашей фирмы и точно указать: как включить управление по слабым сигналам в систему управления вашей фирмы, кто этим должен заниматься, во сколько это обойдётся и какие трудности могут встретиться на пути внедрения. Доведите ваши выводы до конкретного плана.

Часть 6

Управление в условиях стратегических изменений

6.1. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям

Источники сопротивления

Много лет назад Макиавелли в своей знаменитой книге «Государь» сказал:

«Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределённого, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом».

В этих пророческих словах заключена сущность одного из основных источников сопротивления стратегическим изменениям.

В этой главе мы исследуем природу «порядка вещей» и выдвигаем предложения по решению возникающих проблем.

6.1.1. Феномен сопротивления

С момента появления систематизированного управления стратегиями внимание практиков и обучающихся было сконцентрировано на двух аспектах. Первый – это логика и методы анализа стратегий (формулирование стратегий), второе – проектирование систематического процесса (стратегическое планирование), в рамках которого взаимодействуют управляющие для формулирования стратегии.

Предписания, разработанные для стратегического планирования, основывались на трёх следующих положениях.

Первое гласило: «Здравомыслящие люди поступают разумно», и поэтому управляющие приветствуют новое мышление и будут искренне сотрудничать. Когда на практике новое стратегическое мышление встретило сопротивление планированию, это было воспринято как временное препятствие – из-за незнания, которое можно устранить путём введения планирования сверху.

Коль скоро фирма способна проводить в жизнь свои решения, она может обратиться ко второму положению, которое заключается в том, что ключевой проблемой в стратегии являются правильные решения, а существующие системы и процедуры позволяют эффективно претворять стратегические решения в жизнь.

Третье ключевое положение состоит в том, что формулирование стратегии и её претворение на практике являются последовательными и независимыми видами деятельности. Следовательно, озабоченность по поводу реализации стратегических решений может возникнуть лишь после того, как они приняты, и поэтому это не может помешать более трудному и комплексному процессу выработки стратегического решения.

Накопленный за последние 20 лет опыт подвергает сомнению эти три положения.

Когда фирмы осваивали новые рынки и технологии, расходы на новые виды деятельности обычно превышали расчётные, появлялись непредвиденные задержки, а организация оказывала сопротивление новым начинаниям.

При слияниях компаний и приобретении акций возникала неудовлетворённость. Эти приобретения, бывшие рентабельными до слияния, загадочным образом становились впоследствии убыточными; управляющие, оказавшиеся на фирме в результате слияния, пытались уйти с ключевых постов, несмотря на привлекательные финансовые условия; ожидавшегося увеличения производительности и эффективности после слияния не происходило.

Когда управляющие высшего звена решали поставить принятие стратегических решений на систематическую основу, путём введения стратегического планирования, организация оказывала сопротивление новой системе. Когда же планирование всё-таки осуществлялось, многие системы переставали срабатывать, планирование начинало хиреть, а стратегия не оказывала никакого влияния на реализацию продукции. В дополнение к этому чётко прослеживалась тенденция к выталкиванию системы планирования из фирмы и возврату к старым, менее радикальным методам принятия решений.

Выражения поддержки нововведениям со стороны управляющих высшего звена скорее походили на временные принуждения. Только когда они оказывали силовое давление, организация подчинялась. Но стоило давление ослабить

или переключить внимание на другие первостепенные вопросы, как сопротивление усиливалось.

Практический опыт показал, что существенные изменения в стратегической ориентации фирмы, внесённые либо на основе формальных процедур стратегического планирования, либо неформально встречают сопротивление со стороны организации.

Здравомыслящие люди не поступают здраво, если под здравомыслием понимать логику, аналитические исследования. Сопротивление планированию явление не случайное, у него своя логика, его не преодолеть одними призывами со стороны руководства.

Реализация стратегии не является автоматическим следствием её разработки. Она сама себе создаёт препятствия, что может свести к нулю усилия в области планирования.

Подход к стратегическому планированию и его реализации как к двум последовательным и независимым процессам пренебрегает тем фактом, что способ планирования оказывает определяющее воздействие на реализуемость решений.

Сопротивление изменениям не ограничивается введением стратегического планирования. Оно возникает всякий раз, когда организационное изменение влечёт за собой разрыв в сложившемся поведении, критериях и структуре управления.

Таким образом, существенные стратегические преобразования вызывают сопротивление не только планированию, а всему процессу перемен. Это сопротивление – не случайность, а фундаментальная проблема, заслуживающая внимания наряду с формулированием самой стратегии.

6.1.2. Выявление сопротивления

Под сопротивлением понимается многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений. Это сопротивление проявлялось всегда в ответ на любые изменения. В процессе изменений имеют место отсрочки начала процесса изменений; непредвиденные отсрочки внедрения и прочие трудности, которые замедляют изменения и увеличивают расходы по сравнению с запланированными; попытки саботировать изменения внутри организации или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

После того как изменения всё же были осуществлены, отмечается характерное отставание в получении результатов от них. Изменения медленно приносят ожидавшиеся плоды; в организации отмечаются попытки отнестись эффект, полученный от изменений, на счёт ранее существовавших порядков.

Ниже в табл. 6.1.1 приводятся некоторые признаки организационного сопротивления. Эти и подобные высказывания можно услышать на фирме, внедряющей изменения.

Наши рассуждения в ч. 3 показывают, что, когда фирмы подвергают кардинальному пересмотру свою внешнюю стратегию, внутренние возможности приходят в рассогласование с ними, отчего страдает производство. Мы высказали предположение, что стратегическая реакция фирмы на поведение внешней среды будет более своевременна и эффективна, если возможности фирмы будут совершенствоваться параллельно с её стратегией. Но до тех пор, пока производство станет более эффективным лишь после внедрения новых возможностей, процесс внедрения новой стратегии более чем удвоит нагрузку на организацию (по сравнению с внедрением этой стратегии), а неизбежные потрясения в организационной культуре и в структуре власти станут ещё более осязаемы. В конечном итоге планирование стратегической позиции фирмы встретит ещё большее сопротивление, чем стратегическое планирование.

Таблица 6.1.1. Признаки сопротивления

С точки зрения исследователя стратегии, сопротивление является проявлением иррационального поведения организации, отказа признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

С точки зрения наук о поведении сопротивление представляет из себя естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом. В следующих параграфах мы поговорим об источниках и правилах этой рациональности.

6.1.3. Сопротивление и скорость изменений

Ключевую характеристику сопротивления можно найти в высказывании Н. Макиавелли: «Сопротивление переменам пропорционально силе ломки культуры и структуры власти, происходящей из-за перемен».

«Применительно к конкретной ломке сопротивление будет обратно пропорционально периоду времени, в течение которого происходит изменение» (Ansoff, 1979).

На деловом языке «культура» часто означает «ориентация руководителей», или «образ мышления руководителей». Таким образом, при производственной ориентации эффективность является ключевым критерием и считается, что успех зависит от способности устойчиво поставлять на рынок продукцию по минимально низкой цене. В 30-х и 40-х годах, когда производственная ориентация была заменена ориентацией на рынок, некоторые управляющие ещё продолжали настаивать на своём производственном образе мышления. Они держались за исторический опыт, обеспечивавший успех, и сопротивлялись переходу на новый образ мышления, основанный на концепциях маркетинга. Сопротивление ещё более усиливалось в связи с тем, что переход к ориентации на рынок сопровождался изменениями в структуре власти: от подразделений, занятых в производстве, власть перешла к подразделениям маркетинга.

Таблица 6.1.2. Перемены в структуре власти и культуры и ответная реакция

Таким образом, когда смена культуры сопровождается переходом власти, характер сопротивления становится более сложным.

Вторая часть утверждения касается скорости изменений. Оно основано отчасти на том, что изменения, если они проводятся постепенно, затрагивают, как правило, только одну часть организации. В этом случае сопротивление локальное и не требует поддержки от подразделений организации, которых оно не затрагивает.

Сопротивление индивидов и групп зависит от опасности и беспокойства, вызванного нарастанием текущих изменений, поскольку они обычно видят лишь ближайшие последствия этих изменений и редко представляют себе, насколько значительными они окажутся в будущем.

Табл. 6.2.1 иллюстрирует ответную реакцию на изменение культуры и политики фирмы. Не все стратегические изменения вызывают сопротивление: группы и индивиды, чья культура усиливает свои позиции благодаря изменениям, и (или) те, кто намеревается добиться руководящего положения, приветствуют и поддерживают изменения. По словам Макиавелли, они обычно «небескорыстно выступают за новый порядок». Однако их поддержка зачастую бывает вялой. В следующем параграфе мы исследуем причины такого отношения и как от этих «вялых» можно добиться большей поддержки. Выразим содержание табл. 6.1.2 с помощью символического уравнения:

где R – ответная реакция; dC и dP – признаки нарушений культуры и политики организации, вызванных изменением, а dT – период времени, в течение которого происходит изменение.

6.1.4. Пример

Контраст между двумя аналогичными изменениями, одно из которых вызывает серьёзное сопротивление, а другое нет, наглядно представлен в недавнем прошлом внедрением долго срочного и стратегического планирования, о чём мы уже говорили в гл. 1.2. Оба вида появились на свет с разницей в несколько лет, но их «пути-дороги» различны.

Следует напомнить, что долгосрочное планирование, введённое в 50-е годы, является методом экстраполяции прошлых тенденций развития фирмы на будущее. Оно не нарушает, а углубляет и подтверждает историческую модель реальности и культуры.

Изменения в политике фирмы здесь незначительны, так как этот «перевернутый вверх дном» процесс не угрожает установившейся структуре власти. Более того, долгосрочное планирование позволяет могущественным группам ещё более обосновать свои традиционно сложившиеся претензии на ресурсы, в то время как слабые группы продолжают оставаться слабыми.

Идея долгосрочного планирования очень быстро завоевала популярность. Обследования показали, что большинство средних и крупных фирм США взяли его на вооружение.

Иная история у стратегического планирования. Несмотря на энтузиазм и популярность, оно внедрялось очень медленно. Лишь в конце 70-х годов ведущие фирмы стали систематически заниматься стратегическим планированием. Было отмечено немало случаев энергичного противодействия, а подчас и саботажа этой затее.

Причина таких драматических различий заключалась в том, что стратегическое планирование обычно изменяет культуру и политику фирмы, сложившийся порядок вещей. Цель такого планирования – изменить историческую модель реальности, а в иерархическом плане оно увеличивает влияние и власть управляющих высшего звена. Поэтому стратегическому планированию в организациях часто показывают сильное сопротивление.

6.1.5. Сопротивление отдельных лиц

Причины сопротивления можно проследить по реакции отдельных лиц, а также по совместным действиям групп индивидов. Известно, что человек сопротивляется изменениям тогда, когда он не чувствует себя в безопасности. Это происходит, когда руководитель не уверен в результатах и последствиях изменений:

- вынужден рисковать, а это противоречит его натуре;
- чувствует, что в результате изменения он может оказаться лишним;
- не способен выполнять новую роль, отведённую ему в результате изменения;
- чувствует, что он потеряет «лицо» в глазах руководства;
- не способен и (или) не желает обучаться новому ремеслу и осваивать новый стиль поведения.

Управляющие, помимо того, сопротивляются изменениям, когда их позиции в системе организационной власти оказываются в опасности. Это случается, когда руководитель ожидает, что вознаграждение за его труд может уменьшиться и при этом уменьшится его контроль над организационными ресурсами, его влияние на процесс принятия решений, упадут престиж и репутация.

Но не все руководители одинаковы. Одни предпочитают безопасность, другие склонны к беспокойству; одни упоены собой, другие нет. Одни энергично стремятся к власти, другие – к ней безразличны. Одни рождены лидерами, другие довольствуются ролью ведомых. Есть «закрепощённые», они движутся в колею, другие легко воспринимают перемены и стремятся к познанию. Поэтому ответ руководителя на изменения зависит от силы личности и индивидуальной гибкости.

Сопротивление, оказываемое руководителем, в каждом конкретном случае изменения культуры и структуры власти зависит от силы его убеждения, готовности постоять за себя. движущих мотивов и отношения к познанию и к изменениям.

6.1.6. Групповое сопротивление

Групповая реакция и влияние группы существуют наряду с индивидуальным. Их характеризует стабильность и постоянство в гораздо большей мере, чем индивидов. Намного легче отодвинуть в сторону одного человека, когда он

стоит на пути прогресса, чем изменить культуру и структуру группы или лишить её влияния.

Социологическая литература и практический опыт показывают, что группы руководителей, имеющие общие задачи и обязанности, вырабатывают через определённый промежуток времени одинаковые взгляды и поведение. Они устанавливают критерии и нормы, оправдывающие определённый тип поведения и осуждающие иной. Например, на некоторых фирмах и учреждениях лозунг «Мы не раскачиваем лодку» имеет силу указа. В фирмах-новаторах бытует мнение: «Если это не ново, то это плохо». В группах складывается точка зрения на то, какая информация относится к общей задаче, а какая не относится к делу. Например, в деловых фирмах существовала долгая традиция, что политические и социальные явления не должны интересовать управляющих, поскольку «дело всех дел есть бизнес».

В группах вырабатывается согласие в отношении того, что социологи называют «моделью реальности», в соответствии с которой поведение даст желательные или нежелательные результаты. Так, в начале века господствовала точка зрения, согласно которой для получения максимальной прибыли надо производить самую дешёвую стандартную продукцию. Таким образом, вырабатывается верность общей культуре в описанном смысле и единение в защите от посягательств со стороны других культур. Литература по политическим наукам показывает, что в организациях вступают в коалиции и действуют центры силы, что они стараются приобрести силу и влияние, отстаивают своё руководящее положение.

Сила сопротивления, оказываемая группой, пропорциональна характеру и масштабу угрозы её власти, степени, с которой возникающие изменения нарушают признанные ими ценности и нормы, их соответствию информации, расцениваемой как имеющей отношение к делу, а также тому, отличается ли предлагаемая модель реальности от той, которой придерживается данная группа.

6.1.7. Преданность корпорации

Описанную ранее реакцию можно было бы назвать «эгоистичной» – реакцией групп и индивидов в ответ на угрозу их влиянию и безопасности. Такие реакции изменяются под воздействием озабоченности за благополучие организации в целом.

Драматическим и часто наблюдаемым примером является поведение организации, когда она оказывается в кризисе, угрожающем её выживанию. Сопротивление, имеющее культурно-политический характер, длится долго, и каждый прилагает усилия, чтобы обеспечить выживание организации. Таким хорошо проверенным методом является возобновление сопротивления после того, как организация успешно миновала кризисную ситуацию. Будем считать это выражением «отрицательной преданности» организации, когда сопротивление ослабевает при приближении кризисной ситуации.

Отрицательная преданность, которую иногда именуют «тягой к выживанию», обычно наблюдается в многоцелевых организациях, как ориентированных, так и не ориентированных на получение прибыли. В деловых фирмах и некоторых моноцелевых, не связанных с получением прибыли организациях встречается также явление «положительной преданности», т. е. снижение сопротивления в зависимости от того положительного вклада в производственную деятельность организации, который ожидается в результате стратегических изменений.

Таким образом, в процессе изменений, направленных на предупреждение катастрофической ситуации для организации, сопротивление культурно-политическим изменениям уменьшается. Это может быть вызвано приближением кризисной ситуации и «отрицательной преданностью» групп и отдельных лиц.

Таким образом, сопротивление культурно-политическим изменениям, направленным на улучшение производственной деятельности, может ослабевать и перейти в поддержку.

6.1.8. Реальность и её восприятие

В обычных условиях излишне говорить, что люди реагируют на то, что они воспринимают и понимают. Но в процессе изменений разрыв между действительностью и её восприятием может значительно увеличить сопротивление.

Инициаторы и сторонники изменений реагируют на признаки новшеств в окружающей среде. Эти новшества таят опасность. Трудно установить последствия различных вариантов реакции в стратегическом смысле. Решение «распрощаться» с хорошо знакомыми и, как правило, удачными в прошлом ответными действиями требует смелости, широкого взгляда на проблему и убеждения, что апробированные приёмы не способны разрешить новых проблем.

Редко встречаются управляющие, обладающие такой прозорливостью и смелостью. В деловых кругах их называют предпринимателями, в политической жизни – государственными деятелями. Принимать решение им помогает убеждение в том, что именно это является их обязанностью, а также доступ к наиболее полной информации.

Как правило, такие люди находятся на верхних ступенях иерархической лестницы, они осмотрительны и принимают важные решения в узком кругу избранных лиц. Однако претворение в жизнь их решений и тяжесть последствий ложатся на всю организацию.

Обычно такие решения поражают и удивляют управляющих, не входящих в узкий круг избранных. Они не имели ни малейшего представления ни о необходимости перемен, ни об их последствиях. В этих условиях может возникнуть суждение, что в переменах нет необходимости и они «не по делу», что зависит от степени соответствия или несоответствия перемен прошлому опыту. Имеется тенденция преувеличения негативного влияния перемен со стороны групп и лиц, которых эти перемены затрагивают. Те, кого изменения никак не затронут, могут считать, что и они каким-то образом могут пострадать.

Положительные воздействия перемен часто недооцениваются, тогда как издержки преувеличиваются.

Таким образом, когда инициаторы преобразований извещают организацию о неизбежности кризиса, их первоначально воспринимают как паникёров. С другой стороны, когда неизбежность кризиса становится понятной, может действительно возникнуть паника. Именно в этот момент «отрицательная преданность» достигает апогея. Отдельные лица, желающие, чтобы организация выжила, поддерживают перемены. Не столь преданные «покинут корабль», а те, кто настроен враждебно, будут способствовать углублению кризиса. Когда организация находится на стадии выхода из кризиса, может преждевременно возродиться сопротивление изменениям, способствовавшим его преодолению.

Таким образом, реакция на перемены базируется на понимании существа и последствий перемен.

6.1.9. Сфера культуры и политики фирмы

Известно немного организаций, где власть сосредоточена в руках одного человека или группы, которые разделяют единую культуру. Большинство организаций применяют разнообразные критерии и имеют несколько силовых центров. Поэтому определённое изменение может вызвать и безоговорочную поддержку и быть полностью отвергнуто.

В большинстве организаций, и в частности на фирме, каждый центр силы отождествляется с определённой культурой. На фирме такими центрами обычно бывают производственные подразделения, подразделения, занимающиеся маркетингом, долгосрочным планированием и т. д. Как уже было сказано в ч 3, характер работы соответствующих подразделений влияет на формирование у них специфических, отличных от других культур.

Переход оппозиционных тенденции в открытую оппозицию переменам зависит от культурно-политической ориентации центров силы. Под культурной ориентацией подразумевается готовность отстаивать убеждения своего центра, а под политической – использование власти для навязывания своих условий другим.

Сильная культурная ориентация заставляет прибегать к использованию власти. Как правило, к такому образу действий в поддержку убеждений относятся терпимо. Но оно менее терпимо к случаю использования власти при отсутствии глубоких убеждений. О таких группах и лицах говорят, что они «жадны до власти», а их действия квалифицируются как проявления «голоной власти».

Отдельные группы и лица обладают слабой культурной ориентацией, если сила их убеждений невелика, и они легко поддаются влиянию, не умея отстоять свою позицию.

Другие обладают сильным воздействием, могут отстаивать свои позиции, но не пытаются оказать влияния на других. Их называют приверженцами «немиссионерских» культур. Наконец, существуют и «воинствующие», которые хотят навязать свою «правду» всему миру. К ним относятся те, кто активно использует своё влияние и власть.

Таким образом, в рамках одной организации можно встретить как сопротивление, так и поддержку перемен.

Активность поддержки или сопротивления зависит от уровня в иерархии и культурных ориентации различных центров.

6.1.10. Обобщение воздействующих факторов

Ранее мы рассмотрели ряд факторов, определяющих поведенческую и политическую рациональность в организации. Все они широко освещены в литературе по психологии, социологии и политическим наукам. Опытные управляющие выявляют их. Но дело это сложное из-за многочисленности воздействующих факторов.

Итак, сопротивление изменениям определяется следующими факторами:

1. степень несоответствия культуры и структуры власти грядущим изменениям;
2. длительностью периода внедрения изменения;
3. угрозой потери престижа и власти и связанными с ними другими затруднениями для высших управляющих;
4. последствиями изменений для организации;
5. преданностью работников организации («положительной» или «отрицательной»);
6. силой культурно-политических ориентации в соответствующих центрах силы.

Мы установили, что влияние факторов 1, 2, 3 и 4 определяется пониманием необходимости перемен и их последствий и что это восприятие часто находится в противоречии с действительностью. Поэтому из-за искажённого понимания действительности сопротивление подчас превышает ситуационно оправданный уровень.

6.1.11. От реактивного управления к упреждающему воздействию

Крупные стратегические перемены часто осуществляются без учёта последующего сопротивления. Они внесены в план, дано «разъяснение» тем, кто отвечает за их осуществление. При возникновении задержек и неэффективной реализации стратегий немедленно принимаются меры по регулированию процесса, но не по отношению к корням и источникам сопротивления.

Проводятся совещания по выявлению слабых мест, принимаются меры по процедуре осуществления перемен, а вызванные ими страх, разочарование и оппозиция отдельных лиц остаются за кадром. Для преодоления недостатков применяются рычаги власти: нерадивым работникам и группам отдаются приказы, за невыполнение плана и превышение расходов назначаются наказания.

Такой процесс, хотя и неэффективен, в конечном итоге всё же даёт определённые результаты при условии, что сторонники преобразований имеют достаточно власти, и чем решительнее преобразования, тем больше требуется власти. Если этой власти нет или «рычаги воздействия» неэффективны,

преобразования заходят в тупик и организация возвращается «на круги своя».

Даже если власти достаточно для завершения преобразований, они тем не менее ещё не стабилизировались, то требуется постоянное внимание для нейтрализации враждебных по отношению к переменам центров и культур. Если у сторонников перемен преждевременно притупляется бдительность, то организация скатывается к старым добрым временам.

Эта «ухабистая дорога» годилась тогда, когда спонтанные события стратегического значения случались редко, а преобразования происходили небыстро. По мере увеличения дестабилизирующих факторов во внешней среде управляющие должны уметь реагировать на перемены быстрее и эффективнее.

Пользуясь результатами, полученными в первой части этой главы, предлагаем ряд мер, которые помогут предвидеть, ослаблять и держать под контролем сопротивление изменениям.

6.1.12. Создание «стартовой площадки»

Всякий раз, когда стратегические изменения требуют создания новой философии и структуры управления на фирме, можно сэкономить время и средства и избежать недоразумений, если руководствоваться принципом «поспешай не торопясь».

Желательно, чтобы первым серьёзным шагом до начала собственно стратегического планирования стала «подготовка почвы». Для этого на начальном этапе сопротивление сводится до минимума. Создаются источники власти, способные обеспечить процессу изменений стартовый импульс и непрерывность. Разрабатываются подробные планы процесса изменений, определяются ответственные лица, ресурсы, схемы взаимодействий и этапы осуществления. Анализируются индивидуальные свойства работников, их возможное отношение к новой стратегии и потенциальные возможности.

Этот подготовительный этап назовём созданием «стартовой площадки».

6.1.13. Анализ природы изменений

Первым шагом по созданию платформы является предварительный «стратегический диагноз». На этом этапе выясняется, единичное ли это спонтанное явление, повторится ли оно в ближайшем будущем, или же оно – одно из ряда явлений, отражающих изменения во внешней среде, за которыми последует новый этап нестабильности (в 6.2.6 мы рассмотрим важность такой оценки).

Далее определяется период времени, имеющийся в распоряжении фирмы (устанавливается по скорости изменений во внешней среде) для эффективных мер в ответ на это спонтанное явление. Эта информация – первостепенной важности для планирования изменений (см. 6.3.6).

Анализ природы изменений включает также изучение изменений возможностей фирмы, необходимых для обеспечения новой стратегии. В этом случае для диагностики всей совокупности изменений без детального анализа каждой стратегической зоны хозяйствования может быть использован упрощённый вариант анализа, изложенный в гл. 3. выявляются подразделения организации, которых затронут изменения.

Вторым шагом является анализ поведения, позволяющий определить культурно-политические перемены, которые произойдут в этих подразделениях, а также ведущих работников, которые или поддержат изменения, или окажут им сопротивление, а также причины такого поведения. Выявляются отношение групп, способных оказать поддержку или сопротивление, а также индивиды и группы, ориентированные на успешное проведение преобразований.

Результаты этого анализа могут быть распространены на организационную структуру всей фирмы для составления схемы поддержки или сопротивления.

6.1.14. Создание атмосферы поддержки

Используя схему вероятного сопротивления, можно принять меры по устранению излишнего сопротивления. Для этого исключаются неверное понимание и преувеличение характера изменений. работникам фирмы разъясняется необходимость, благоприятная возможность и выгодные последствия изменений для результатов деятельности фирмы. Особое внимание уделяется группам и отдельным лицам, с чьей стороны можно ожидать противодействия. Информация о причинах и последствиях перемен должна пройти по всей фирме. Таким образом снимаются или уменьшаются страхи и беспокойства, группам и отдельным лицам разъясняются благоприятные последствия изменений.

Эта информация используется для создания «опорной базы» из числа сторонников преобразований. Если позволяет время для обеспечения поддержки изменениям, проводятся изменения в структуре власти на фирме. Создаются группы из работников, которые получают выгоду от преобразований. Следует попытаться включить туда потенциально «вялых» сторонников, предложить им вознаграждение за поддержку преобразований, а также нейтрализовать основные источники потенциального сопротивления путём уступок и материальных стимулов.

6.1.15. Учёт поведенческих факторов при планировании преобразований

Для успешного начала преобразований следует, по возможности, исключить из процесса лица и группы, которые будут продолжать оказывать сопротивление. Подключите к принятию решений всех, кто примет участие в осуществлении преобразований. Лиц, ответственных за успешное осуществление преобразований, необходимо сделать ответственными ещё и за принятие решений.

Проводите изменения повсеместно, сообразуя их по времени с требованиями внешних условий.

Если позволяет время, сделайте «хитрый» ход: начните преобразования с групп сторонников, поощрите их и выразите признательность. И лишь после успешного проведения преобразований в этих группах перенесите процесс в другие подразделения.

Не считайте, что руководители знают и умеют решать проблемы, которые им в новинку. Включите в план образовательные и тренировочные программы. Это не только принесёт положительные результаты, но и снимет страх, беспокойство, будет дополнительно способствовать благоприятному восприятию изменений.

6.1.16. Управление процессом перемен через изменение поведения работников

На «стартовой площадке» создаются оптимальные условия процесса, но это ещё не гарантирует его успешного завершения. В этот начальный период редко хватает времени для того, чтобы изменить установки, ценности и восприятие действительности, иными словами, создать факторы, способствующие доброжелательной атмосфере. Предварительное маневрирование в сфере политики фирмы, обеспечив отправную точку, не создаёт, однако, стабильной, стоящей за преобразования структуры власти. Поэтому процесс изменения поведения работников также должен быть управляемым.

Старайтесь предвидеть и контролируйте источники сопротивления. Направляйте и используйте власть для преодоления сопротивления. Ознакомьте руководителей с новыми концепциями и обучите их новым приемам решения проблем. Одновременно со стратегической программой начните реализацию программы, направленной на изменение культуры и структуры власти в системе управления.

Контролируйте и руководите процессом создания новой стратегии и новых возможностей. Если разработка стратегии ушла далеко вперёд и стала порождать активное сопротивление, затормозите на время эту программу и сконцентрируйте усилия на благоприятном восприятии достигнутого прогресса.

После того как новая стратегия позволила создать новую продукцию и освоить место на рынке, исследуйте возможности фирмы. Если, как часто это бывает, возможности использованы ещё не полностью, следует продолжить программу их развития до тех пор, пока новая культура и структура управления не начнут самостоятельно управлять новой стратегией. Назовём этот процесс узакониванием изменений.

Если стрессы от внедрения новой стратегии станут повторяться, руководство фирмы будет вынуждено постоянно повторять процесс преобразований. Следовательно, необходимо узаконить идею о необходимости не одного, частного изменения, а поступательного процесса изменений.

Здесь нужны руководители, умеющие отыскивать или генерировать идеи, осуществлять изменения, – руководители, умудрённые в искусстве управления.

Следует распределить власть и ответственность между предпринимателями, линейными управляющими высшего звена, толковыми исследователями-разработчиками и управляющими по маркетингу. Нужны гибкие организационные культуры, умение подвергать сомнению «модели мира», сложившиеся в прошлом. Важно повсеместно распространять преданность фирме, новаторский, корпоративный дух.

6.1.17. Выводы

Сопrotивление является естественной реакцией групп и отдельных лиц на перемены, угрожающие их культуре и влиянию.

Сопrotивление переменам связано с нарушением преемственности культуры и власти; его сила зависит от скорости нарастания перемен.

Уровень сопротивления снижается под воздействием положительного или отрицательного (соответственно) отношения групп и отдельных лиц к переменам в организации. Снижение сопротивления зависит от осознанного содействия выживанию организации. Опыт показывает, что имеется тенденция недооценивать как угрозы выживанию, так и содействие успеху.

Борьбу с сопротивлением полезно начать с создания «стартовой площадки». Для этого необходимы: стратегический анализ, прогноз поведения работников, устранение излишнего сопротивления, создание «опорной базы» из числа сторонников, разработка и включение в план внедрения изменений мер по нейтрализации сопротивления.

С началом внедрения изменений следует выделить силы для устранения остаточного сопротивления. Изменение стратегии следует узаконить и продолжать до того, как закончится перестройка производства.

Если установлено, что спонтанное явление случайно и за ним не последуют другие, изменение следует планировать как единичное мероприятие. Если существует вероятность повторения явлений, на фирме необходимо разработать гибкую стратегию и потенциал для осуществления перестройки производства.

6.2. Сопrotивление системы

Обратимся теперь к другому виду сопротивления, которое назовём системным.

Оба вида сопротивления существуют параллельно на протяжении всей истории изменений, приводя к однозначным результатам: отсрочки, непредвиденные расходы, хронически низкая эффективность новой стратегии. Однако первопричины их различны. Одна происходит из активной оппозиции изменению, а другая – из некомпетентности организаций.

6.2.1. Двойственность деятельности организации

Как мы уже говорили в гл. 3.1, фирмы осуществляют два различных и дополняющих друг друга вида деятельности.

Чтобы иметь текущий доход и существовать в течение некоторого, хотя бы небольшого, периода времени, фирма должна производить продукцию и

предоставлять услуги клиентам. Для фирмы это означает эффективное производство и хороший сбыт продукции, надёжное послепроизводственное обслуживание и т. д. Чтобы иметь постоянный доход и существовать в течение длительного периода времени, фирмы обычно стараются упрочить своё положение на рынке путём агрессивной конкуренции, наращивания мощностей и капиталовложений в перспективную технологию. Эту деятельность, направленную на обеспечение текущей и перспективной прибыльности в избранной сфере производства, одни авторы называют производственной деятельностью, другие конкурентной. Как отмечалось ранее, в первой половине нынешнего столетия конкурентная деятельность поглощала основную часть бюджета и внимание руководства. Это была эффективная деятельность, так как внешние обстоятельства предлагали, как казалось, неограниченные возможности для роста.

Во второй половине столетия границы роста заметно сузились. В результате фирмы сконцентрировали внимание на втором виде деятельности, так называемой стратегической, которая направлена на замену традиционной продукции фирмы новой, проникновение на новые рынки, внедрение в новую область деловой активности и технологии.

В первой половине столетия на этот вид деятельности выделялась ничтожная часть бюджетных средств, а управляющие уделяли ей минимальное внимание. Обычно она сводилась к модификациям с целью увеличения выпускаемой продукции крупные стратегические перемены происходили редко.

Во второй половине столетия внимание к стратегической деятельности постоянно росло, а стратегический бюджет вырос до таких размеров, что деятельность эта буквально приковала к себе внимание управляющих.

6.2.2. Потенциал для выработки и реализации стратегии

По мере роста внимания к стратегии значимость производственных проблем не уменьшалась. Напротив, обострение конкуренции и появление рынков глобального масштаба сделали их ещё более значимыми и сложными. Поэтому суммарная загруженность управляющих быстро возрастала.

Всякий раз, когда стратегия требовала новой технологии, маркетинга или «ноу-хау», потребности в увеличении производственно-хозяйственного или научно-технического потенциала удовлетворялись. Но любопытно и то, что потребностями в увеличении управленческого потенциала (кадров) пренебрегали и возрастающий объём стратегической работы сваливали на плечи управляющих производством, создавая тем самым перегрузки в системе управления».

Например, при внедрении стратегического планирования обычно добавлялся значительный объём работы, связанной с новым видом планирования, с многочисленными новыми обязанностями управляющих. В средних и крупных фирмах, где обычный цикл планирования и без того занимает по меньшей мере 7 месяцев, новая рабочая нагрузка оказывалась значительной.

Когда требовалось внедрить результаты планирования, стратегические вопросы давались в качестве «нагрузки» к программе деятельности линейных руководителей и другого персонала, который и без того был загружен текущими вопросами.

Как и следовало ожидать, в условиях дефицита управленческого потенциала чем-то надо было поступиться. И в большинстве случаев поступались стратегической деятельностью, а на первое место выступала текущая производственная деятельность.

Это было столь типичным явлением, что Герберт Саймон, один из величайших исследователей поведения организаций, даже сформулировал закон планирования Грешема, который гласит, что обыденная, повторяющаяся, знакомая с давних пор текущая операционная деятельность стремится вытеснить новую, эпизодическую стратегическую деятельность.

В конечном счёте, недостаток управленческого потенциала для решения стратегических задач, как и следовало ожидать сказался на результатах. Крайние сроки были забыты, плановики, занятые стратегическими вопросами, «изобрели» «усталость от планирования», реализация стратегических

проектов безнадежно отставала от планов, а внеплановые расходы были списаны и забыты.

Таким образом, сопротивление в системе (организации) возникает из-за перегрузок стратегического характера. Всякий раз, когда внимание управляющих разрывается между текущей операционной деятельностью и решением стратегической задачи, первая всегда вытесняет вторую. Поэтому в любой конкретный момент сопротивление системы будет зависеть от разности между имеющимся и необходимым для решения стратегической задачи потенциалом. Всякий раз, когда происходит значительное увеличение стратегического бюджета, не сопровождающегося численным увеличением управляющих, стратегические перегрузки приводят к отсрочкам, перерасходу средств и срыву стратегических программ.

На первый взгляд представляется желательным в первое время, до создания стратегического управленческого потенциала, выделить часть действующего производственно-хозяйственного потенциала для решения стратегических задач.

Но такое решение скорее увеличит, чем снизит сопротивление, по той причине, что производственно-хозяйственные подразделения недостаточно оснащены для выполнения стратегической работы.

6.2.3. Профессиональный уровень управляющих для выполнения текущей производственно-хозяйственной и стратегической деятельности

Одновременно с неясным предположением, что управленческий потенциал достаточно гибок, чтобы поглотить значительно возросшую управленческую работу, существует и другое смутное предположение, что сам профессиональный уровень высшего руководства достаточно высок для решения не только текущих производственных задач, но может быть использован для стратегических нужд. Например, предполагается, что управляющие, обеспечивающие своим фирмам рост и доходность, могут мгновенно превратиться в хороших предпринимателей. Наши рассуждения в гл. 3.3 и 4.1 говорят об ином.

Ниже приводится табл. 6.2.1, которая в сжатом виде даёт представление о способностях управляющих, необходимых для обеспечения соответственно стратегической и текущей производственной деятельности. Из таблицы видно, что производственные способности ориентированы на обеспечение доходности организации, эффективность и контроля за реализацией изменений. В отличие от них компетенция стратегического характера обеспечивает капиталовложения в будущую прибыль (приводя подчас к потерям в настоящем) через цепь изменений.

Как видно из табл. 6.2.1, все шесть компонентов управленческой компетенции не только отличаются, но часто и противоречат друг другу. Таким образом, обычная система стимулирования производства, успешно функционировавшая в прошлом и действующая по сей день, подавляет стратегическую активность, что снижает доходы при краткосрочном планировании. Управляющий обеспечивает доходность в текущий момент, неохотно идёт на риск апробировать новые идеи. Ему не хватает умения реализовать стратегические программы и руководить творческими работниками.

В системе долгосрочного планирования и контроля производства руководство может оказаться неспособным найти и оценить новые возможности и контролировать стратегические расходы. Читатель видит сам, как система производственной информации, организационная структура и структура управления, приспособленные к оперативным задачам, будут подобным же образом подавлять стратегическую активность.

Табл. 6.2.1 помогает уяснить, как случаются отказы, задержки и где источники неэффективности, когда перед текущим производством ставятся задачи стратегического характера. Далее, из таблицы видно, что все эти недостатки являются следствием не только старой культуры и политики, а также перегрузок, они – результат несовместимости методов управления текущей производственной деятельностью со стратегической. Иными словами,

управляющие-производственники, принудительно привлечённые к стратегической деятельности, не решают проблемы, если, разумеется, ни они, ни их подчинённые не были обучены заранее приёмам стратегических решений, внедрения и контроля.

Таблица 6.2.1. Сравнение типов управленческой компетенции

Когда стратегический бюджет становится большим, а стратегическая работа важной, необходимо соответственно увеличить управленческий потенциал для выработки и реализации стратегии. Но, по закону Грешема, первоочередные задачи текущего операционного плана будут мешать наращиванию нового потенциала до тех пор, пока руководством (путём разработки должностных требований и, возможно, необходимых структурных перемен) не будут приняты решительные меры для поддержания стратегической деятельности.

Это, в частности, становится важным в период проведения стратегии в жизнь и контроля за стратегической деятельностью, так как для этого требуется увеличить число управляющих по сравнению с фазой принятия решения.

Таким образом, если операционным подразделениям и предписано вести стратегическую работу, то их некомпетентность усложнит определение приоритета работ и создаст перегрузки в операционной деятельности. До тех пор, пока не будет создан новый управленческий потенциал, призванный обеспечить растущую стратегическую деятельность, будет сохраняться тенденция к использованию этого нового потенциала в текущих производственных целях.

Итак, определим три составляющие сопротивления системы:

- конфликт, возникающий при установлении приоритета работ, который подавляет стратегическую активность в пользу текущей производственно-хозяйственной деятельности;
- стратегическая перегрузка, создающая узкие места, рост расходов и срывы;
- стратегическая некомпетентность, которая ведёт к нереальной и неэффективной стратегии.

Этот последний компонент требует особого рассмотрения, к которому мы сейчас и перейдём.

6.2.4. Зависимость сопротивления от управленческой компетенции

В правой колонке табл. 6.2.1 сведены характеристики стратегической управленческой компетенции. Они – основа для осуществления изменений, тогда как производственные способности лишь регулируют изменения. Если стратегические способности обеспечивают создание будущего экономического потенциала фирмы, то компетенция производственная направлена на использование существующих возможностей.

Как мы уже отмечали ранее (гл. 3.4), чисто производственная и чисто стратегическая деятельность являются двумя крайними разновидностями деятельности. На практике одновременно происходят и простой прирост продукции, и создание новой продукции, технологии и потребностей. Между этими полюсами мы определили несколько промежуточных уровней.

Далее (гл. 3.4), мы показали, что каждому уровню агрессивности стратегии соответствует определённый уровень стратегического управленческого потенциала. Низкий уровень агрессивности характерен для управляющих, которые выступают против радикальных изменений. Они замкнуты внутри фирмы, их внимание сфокусировано на руководстве внутри организации, их не интересуют взаимоотношения с внешним миром. При возрастании агрессивности стратегии от управляющих требуются такие характеристики как предрасположенность к изменениям, более искусное руководство ими, тесная связь с внешней средой. В гл. 3.4 мы составили таблицу взаимозависимости между агрессивностью стратегии и характером компетентности управляющих (табл. 3.4.1).

В левой колонке отражена производственно-хозяйственная деятельность в отсутствии стратегических изменений. Такая деятельность оптимальна в условиях стабильной внешней среды. С ростом её нестабильности возрастает

и агрессивность стратегии. В этот период управляющие стремятся к изменениям и к установлению контактов с внешней средой.

При полном соответствии кадров задачам стратегии деятельность оптимизируется и сопротивлений росту не возникает. Когда такого соответствия нет, сопротивление возрастает.

В ходе стратегических изменений сопротивление будет расти всякий раз, когда заранее не созданы условия для их осуществления, т. е. когда процесс изменений будет опережать подготовленность к ним кадров управляющих. Если и после внедрения новой стратегии и её превращения в операционные планы существует остаточное несоответствие между кадрами руководителей и управленческим потенциалом, сопротивление будет снижать эффективность новой стратегии.

Теперь мы можем сформулировать ещё три основополагающих утверждения относительно сопротивления системы:

- сопротивление возникает всякий раз, когда стратегическая деятельность и компетенция управляющих не соответствуют друг другу;

Таблица 6.2.2. Воздействие компетенции и потенциала на сопротивление системы

- сопротивление возникает в момент изменения стратегии, когда подготовка соответствующих кадров отстаёт от процесса изменений. Сопротивление будет пропорционально разрыву между ними;

- сопротивление возникает всякий раз, когда характеристики управленческой компетенции не соответствуют друг другу.

В табл. 6.2.2 мы объединили воздействие сопротивления перегрузкам, возникающим в том случае, когда нагрузки превышают управленческий потенциал, с воздействием сопротивления, проистекающего от некомпетентности, возникающего в результате несоответствия между задачами стратегической деятельности и компетентностью управляющих.

6.2.5. Последовательность действий и сопротивление изменениям

Помимо пренебрежения потребностью в новом управленческом потенциале и компетентных кадрах, многие фирмы не обращают внимания на то, что и последовательность действий влияет на сопротивление. Наглядным примером может служить типичная последовательность действий при внедрении стратегического планирования на фирме. Эта последовательность представлена на рис. 6.2.1.

Внедрение обычно начинается с назначения ответственного лица за стратегическое планирование; разрабатываются график и последовательность действий; подготавливаются формы документов и определяются операции, за которыми начинается непосредственно процесс планирования, предваряемый, как правило, однодневным семинаром для управляющих, занятых в процессе планирования.

Как показано на рисунке, это приводит к определённой путанице и создаёт угрозу существующей структуре власти и отдельным работникам. Происходит это в большей мере от недопонимания, недостаточной компетенции управляющих в вопросах планирования и беспокойства за влияние планирования на судьбу организации. Как результат – рост сопротивления системы и персонала.

Очень часто выясняется, что не всякий управляющий, умевший обеспечить прибыльность предприятия, может стать хорошим специалистом в области стратегического планирования. Он должен усвоить цели, концепции, терминологию и технику анализа, прежде чем сможет грамотно заполнить необходимую для планирования форму. Как только эти недостатки выявились, а это становилось видно из плохо составленных планов, приходилось срочно организовывать обучение.

После того как управляющие овладевали навыком планирования, они начали жаловаться на отсутствие надёжной информации, необходимой для принятия стратегических решений. Управляющие жаловались, что им приходилось «изобретать» бессмысленные факты и числа. Далее принимаются меры по

подготовке базы стратегических данных путём наблюдения за внешней средой, прогнозов, анализа воздействия и т. д.

Рис. 6.2.1. Препятствия в осуществлении функций управления

К моменту, когда планирование, может быть, проходит третий ежегодный цикл и уже становится понятным, последующие циклы имеют тенденцию к затуханию – явление «парализующего анализа»: планы хотя и составлены, но по непонятным причинам новые стратегии не находят пути к рынку. Это ведёт к запоздалому признанию того, что внедрение планов в производство и система контроля за их исполнением уходят на задний план, и вся стратегическая деятельность, таким образом, постепенно сходит на нет.

Как мы ранее упоминали, планирование обычно рассматривается и без того занятыми управляющими в качестве сверхпланового задания. После четырёх-пяти плановых циклов признаётся, что это занятие отнимает очень много времени и может длиться до семи месяцев в году. Становится очевидным, что управляющие начинают «уставать от планирования».

После создания достаточного для проведения стратегической работы управленческого потенциала, как правило, обнаруживается, что, несмотря на введение планирования, система стимулирования осталась без изменений. Или же – система планирования и организационная структура вступают в конфликт. Подобная ситуация возникает каждый раз, когда стратегическое планирование вводится в одном верхнем звене функциональной структуры.

После 5-го или 6-го цикла планирования влиятельные группы внутри фирмы и лица, которые по-прежнему побаиваются планирования, но ждали «благоприятного» случая, начинают «уставать от планирования» и «выталкивают» его из организации. Становится ясно: необходима перестройка структуры управления, чтобы обеспечить сохранение новой системы.

Мои многочисленные наблюдения за реакцией закалённых управляющих (см. рис. 6.2.1) показывают, что предложенная последовательность выглядит не столь карикатурно, как это может показаться неискушённому читателю.

Таким образом, на протяжении многих лет внедрение плановой системы проходило в последовательности, вызывавшей сопротивление, вынуждая фирму проводить частичные организационные изменения. Такие изменения обычно вызывают сопротивление со стороны персонала. Причиной сопротивления, как установлено, являются организационные недостатки в системе. Устранение недостатков вызывает новое сопротивление персонала и новые организационные изменения.

Может случиться так, что система планирования не выживет. Основной причиной обычно является неспособность высших управляющих разрешить проблему «паралича планирования». Это происходит из-за того, что операционная производственно-хозяйственная система – типично иерархическая и руководящаяся прошлым опытом – не может обеспечить реализацию неиерархических, непрогнозируемых и весьма рискованных стратегических решений.

6.2.6. Мотивация последовательности изменений

Понимая причины сопротивления, мы можем сконструировать такой вариант последовательности действий, который гасит или уменьшает сопротивление стратегическому планированию.

В ходе спонтанных стратегических изменений происходит изменение трёх важных компонентов:

- а) изменение стратегии, что даст новую продукцию и новые рынки;
- б) изменение компетентности организации, включая систему, структуру, умения и знания, навыки;
- в) изменение поведения персонала, включая нормы, понятия, ценности, модели мира и распределение власти.

На рис. 6.2.2 показано, как упорядочение этих изменений влияет на сопротивление. В верхней части показано, как возникает сопротивление, если внедрение изменения идёт в последовательности: Стратегия -> - Система -> Поведение.

Если изменения системы задерживаются, уступая дорогу стратегии, то сопротивление будет упорным в течение всего цикла внедрения стратегии.

Как только на второй фазе разрешаются вопросы организационного характера, сопротивление персонала будет упорным до третьей фазы, когда внимание сконцентрируется на культуре и структуре власти.

Если, как в ряде предыдущих случаев, третья фаза отсутствует и культуре и структуре власти не уделено внимания, сопротивление персонала будет продолжаться. Как мы узнаем далее, потребуется постоянное давление и для внедрения новой стратегии и для проведения организационных мероприятий.

Если, как часто случалось в прошлом, высшее руководство ослабляло бдительность после второй фазы, сопротивление персонала начинало сводить на нет успехи, связанные с внедрением новой стратегии.

Таким образом, при последовательности «Стратегия ->Система ->Поведение» сопротивление достигает максимума. В нижней части рис. 6.2.2 дана иная последовательность:

«Поведение ->Система ->Стратегия» Как видно, внося изменения в поведение персонала до того, как они коснутся организационных основ, руководство может задержать возникновение сопротивления. После того как персонал одобрил новую стратегию, а компетенция руководителей достигла необходимого уровня, внедрение стратегии проходит без сопротивления.

Рис. 6.2.2. Характер сопротивления внедрению нововведений

Рис. 6.2.3. Последовательность действий по введению системы планирования

Таким образом, при последовательности: «Поведение ->Система ->Стратегия» сопротивление оказывается минимальным.

На рис. 6.2.3 показано, как последовательность с минимальным сопротивлением может быть установлена с помощью системы мер. Сравнивая этот рисунок с рис. 6.2.1, читатель увидит, что вместо нарастающих препятствий, последовательность с минимальным сопротивлением формирует одобрительное отношение к переменам.

Как ни привлекательной может показаться последовательность с минимальным сопротивлением, она имеет явный недостаток: внедрение стратегии задерживается из-за того, что сначала необходимо изменить отношение персонала, а затем провести и организационные изменения. В отличие от неё последовательность с максимальным сопротивлением изменяет стратегию в максимально короткий срок.

Это объясняет важность второго шага в стратегическом диагнозе, о котором говорилось в 6.1.13. На практике выбор между двумя видами последовательности должен быть сделан исходя из времени для решения стратегической задачи, выдвинутой внешней средой.

Однако выбор не должен тяготеть ни к одной из этих двух крайностей. Как ясно видно из рис. 6.2.3, можно следовать параллельными путями, где каждый будет усиливать другой, значительно сокращая общее необходимое время. Как много можно сделать, действуя параллельно, зависит, с одной стороны, от скорости внешних изменений, а с другой стороны, от количества выделенных сил и средств. Мы рассмотрим эти вопросы в гл. 6.4.

6.2.7. Сопротивление и власть в организации

Редко случается так, чтобы сопротивление персонала спонтанным изменениям удавалось обратить в поддержку. Это случается, как мы упоминали в предыдущей главе, когда организация попадает в кризисное положение и персонал дружно поддерживает перемены, сулящие преодоление кризиса. Это также может произойти, когда опытному управляющему удаётся убедить персонал в возможности достижения «земли обетованной» и победы над «смертельным врагом». В большинстве случаев, даже когда удавалось свести сопротивление к минимуму, всегда остаются группы и лица, чьё сопротивление изменениям подавить не удаётся.

Поэтому группа инициаторов должна обладать достаточной силой для преодоления остаточного сопротивления. Размер группы должен соотноситься с силой сопротивления.

Если сил недостаточно, никакого изменения и не произойдёт. Если же силы истощатся в ходе преодоления сопротивления, изменения так и не будут внедрены.

В начале эры стратегического планирования, когда впервые было отмечено возникновение сопротивления, стало понятно, что на его преодоление необходимы определённые силы. Практика показала, что для осуществления стратегических перемен нужны поддержка и внимание со стороны высшего руководства.

Однако силы использовались на навязывание фирме новой стратегии, а не на преодоление сопротивления. В результате давление со стороны управляющих и поддержка новой стратегии должны были осуществляться постоянно для поддержания её внедрения. Как мы уже говорили, во многих случаях после нескольких лет активной поддержки внимание высшего руководства переключалось на другие неотложные вопросы. Когда это происходило, оппозиция возобновлялась и «выдворяла» новую стратегию или подавляла плановую основу новой стратегии.

В более редких случаях, когда высшее руководство твёрдо поддерживает плановую систему в течение длительного времени, происходит постепенная структурная адаптация: управляющие – сторонники плановой системы сменяют её противников, возникает поддержка планированию, персонал постепенно привыкает к новой точке зрения. Однако это – медленный процесс, он может растянуться от 5 до 10 лет.

6.2.8. Учёт сопротивления в плане изменений

В 6.1.14 мы приводили ряд приёмов минимизации сопротивления персонала. Можно предложить следующие меры по снижению систематически возникающего сопротивления.

Создать необходимый управленческий потенциал, выделив на это дополнительные средства и установив чёткое распределение времени людей, запланировать расширение численности управляющих.

Предусмотреть в плане внедрения изменений программу повышения квалификации. Это можно сделать, предварив начало процесса подготовительным курсом обучения. Ещё более эффективно, и об этом будет сказано в гл. 6.4, было бы разбить процесс на этапы (модули) и предварить каждый из них специальной подготовкой.

Насколько возможно, следует действовать по следующей схеме: изменение поведения персонала → наращивание организационных усилий → стратегические действия.

Сделайте процесс изменений максимально продолжительным, что дополнительно обеспечит своевременную и эффективную реакцию на изменения во внешней среде.

6.2.9. Выводы

Сопротивление системы изменениям возникает тогда, когда текущая производственно-хозяйственная и стратегическая деятельность внутри фирмы ведёт борьбу за управленческий потенциал организации. Если не принять специальных мер, то текущие производственно-хозяйственные задачи вытеснят стратегические.

Сопротивление системы возникает и тогда, когда организационная компетентность не соответствует уровню агрессивности стратегии фирмы.

Сопротивление будет определяться несоответствием между наличным и требуемым потенциалом и между стратегической деятельностью и организационной компетентностью. Сопротивление обратно пропорционально темпам внедрения изменений. Третьим источником сопротивления является последовательность действий в процессе изменений. Когда применяется последовательность «Стратегия → Организационная компетентность → Изменение поведения», сопротивление будет максимальным. Когда последовательность обратная – сопротивление минимальное.

В большинстве случаев (см. гл. 6.1) «стартовая площадка» уменьшит, но не устранил сопротивление. Комбинированное сопротивление (системы + персонала) будет ощущаться на всём протяжении процесса изменений. Поэтому для успешного завершения спонтанных изменений необходимо сосредоточить значительные усилия. Длительность процесса должна быть увязана с наличием времени, следует выделить достаточный потенциал, а руководители должны пройти подготовку по вопросам стратегического анализа.

6.3. Другие способы осуществления спонтанных изменений

В предыдущих двух главах изложено отношение к сопротивлению в различных фирмах и организациях.

Отношение это можно охарактеризовать как пренебрежительное. Фирмы внедряют новую стратегию, не подготовившись к сопротивлению, а когда оно возникает, начинают бороться с ним спонтанно.

Такое отношение может быть оправдано, когда незначительные изменения в стратегии происходят эволюционно. Сопротивление изменениям в этом случае не настолько велико, чтобы ему уделять особое внимание.

Однако по мере того, как стратегические спонтанные изменения становятся всё более частыми, убытки, порождаемые сопротивлением, будут всё больше привлекать внимание к управлению переходными процессами.

В данной главе мы предлагаем четыре подхода к проблеме управления в условиях спонтанных изменений, сравниваем их достоинства и недостатки и рекомендуем методику выбора в соответствии с обстановкой.

6.3.1. Принудительный метод проведения изменений

Предшествующие рассуждения показывают, что при внедрении стратегических перемен на фирме поддержка и влияние высшего руководства используются обычно для преодоления сопротивления планированию. Далее, внедрение новой стратегии является первой и важнейшей заботой, после чего начинают постепенно выявляться недостатки системы. Понимание необходимости изменения критериев и структуры управления (если до этого доходит дело) приходит в последнюю очередь.

Назовём метод внедрения спонтанных изменений, который следует за методом определения последовательности и предусматривает использование силы для преодоления сопротивления, процессом принудительных изменений.

Как показывает опыт, принудительное изменение – процесс дорогостоящий и нежелательный в социальном аспекте, но он даёт преимущество во времени стратегического реагирования. Таким образом, принудительный метод должен использоваться в условиях острого дефицита времени, когда требуется незамедлительная реакция.

Но когда природа сопротивления ясна, откровенного проявления силы, как это обычно бывало в прошлом, не требуется. Даже в условиях дефицита времени сопротивление может быть преодолено с минимальными затратами. Наибольшие трудности в использовании этого метода состоят в следующем:

- Отсутствие до начала процесса перемен базы, которая обеспечила бы его осуществление. В результате изменение терпит крах ещё до появления новой стратегии.
- Неспособность предвидеть источники и силу сопротивления. Возникает замешательство, увеличиваются расходы, происходят отсрочки. В этом случае изменение изначально обречено на провал.
- Неспособность устранить первопричину сопротивления.
- Преждевременные структурные перемены. В результате – замедление темпов изменений.
- Игнорирование указаний по внедрению изменений. В результате – саботаж изменений.
- Непонимание необходимости повышать компетентность и создавать новый управленческий потенциал. В результате изменения приносят в жертву текущим производственным проблемам, снижается качество стратегических решений.

Этих трудностей можно избежать, а принудительные изменения сделать более эффективными, если перед началом процесса перемен провести анализ настроения персонала по направлениям, предложенным в гл. 6.1, и выявить потенциальные источники сопротивления или напротив – поддержки.

Необходимо создать структурную платформу, т. е. обеспечить организационную поддержку процессу изменений. Контролировать ход процесса, выявлять признаки сопротивления и предпринимать необходимые меры до того, как оно проявится. Изменив стратегию, необходимо обратить внимание на управленческий потенциал и компетенцию руководящих кадров и продолжать оказывать воздействие до тех пор, пока новая стратегия и управляющие не приобрели прав на существование.

Если фирма, используя метод принудительных перемен, испытывает нехватку компетентных руководителей по вопросам стратегического планирования, она может воспользоваться услугами консультантов для формулирования стратегии. Однако необходимо иметь в виду, что если консультанты порекомендуют изменения, которые серьёзно затрагивают культуру и структуру власти, то они едва ли будут популярны. Высшее руководство фирмы должно постоянно оказывать давление и следить за внедрением рекомендаций консультантов.

6.3.2. Адаптивные изменения

Фирмы и другие организации, не испытывающие воздействия внешних потрясений, тем не менее принимают спонтанные стратегические изменения. Это происходит путём постепенных незначительных перемен, которые в течение длительного периода времени оказывают воздействие на традиционные критерии, Структуру власти и компетентность управляющих. Этот процесс социологи называют органической адаптацией, им руководит не высшее начальство фирмы. Он возникает как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели фирмы или, что реже, осуществляется творческими силами внутри фирмы. Такая постепенная адаптация обычно осуществляется методом проб и ошибок.

Если изменения осуществляются в течение длительного периода времени, в любой конкретный момент сопротивление, хотя и слабое, всё же будет, так как даже при незначительных отклонениях от исторически сложившихся направлений возникают организационные конфликты. Но одной власти явно недостаточно, и применяется она сторонниками перемен, чей уровень в иерархии обычно не самый высокий в данной организации. Конфликты разрешаются путём компромиссов, сделок и перемещений в руководстве фирмы.

Назовём спонтанные стратегические изменения с помощью ряда последовательных мер, осуществлённых в течение длительного периода времени, процессом адаптивных изменений. Процесс этот медленный, но он имеет и положительные стороны – сопротивление в каждый конкретный момент времени при этом незначительно. Могут возразить, что это всего лишь «затяжная болезнь», тем не менее этим приёмом продолжают пользоваться, так как он даёт возможность осуществлять изменения в условиях, когда у сторонников изменений нет административной власти.

Как и метод принудительных перемен, он может стать эффективным, если им разумно пользоваться. Высказанные ранее предложения по увеличению эффективности принудительных изменений одинаково применимы и в данном случае. В дополнение к этому адаптивные изменения должны подкрепляться соответствующей мотивацией. Напомним, что это требует прежде всего изменений в настроении, образе мышления, расстановке сил. Затем следуют организационные изменения, необходимость повышать компетентность, наращивать управленческий потенциал. Стратегия реально может измениться лишь тогда, когда организация к этому готова и желает этого.

6.3.3. Управление кризисной ситуацией

В последние годы стала расти убежденность в том, что фирма не может распознать быстро развивающиеся новые явления до тех пор, покуда они не станут массовыми. Когда изменение во внешней среде угрожает существованию фирмы и она находится в жестоком цейтноте, это значит, что фирма попала в кризисные условия.

Как отмечалось в 6.1.7, когда разражается кризис, сопротивление уступает место поддержке. И хотя решения ещё не очевидны, цейтнот нарастает. Первоначальной задачей высшего руководства является не борьба с сопротивлением, а меры по предупреждению паники, быстрые и эффективные ответные действия.

Однако по мере выхода из кризисного положения руководство фирмы должно предвидеть и предупредить возобновление сопротивления, которое обычно сопровождает первые признаки выхода из кризиса.

Часто случается, что группа ведущих руководителей убеждает себя в неизбежности надвигающегося кризиса, в то время как остальные управляющие ещё не улавливают признаков его приближения (6.1.8). Если эта группа обладает достаточной властью и влиянием, она должна предпринять принудительные ответные меры. В 6.3.1 были сформулированы предложения по эффективному использованию принудительных мер, другое дело, что эти меры должны быть реализованы в условиях жесточайшего дефицита времени.

Когда кризис неизбежен, управляющие, осознающие это ранее других на фирме, могут предпринять следующие действия:

1. Постараться убедить в неизбежности кризиса и принять предупредительные меры.
2. Не «зацикливаться» на неизбежности кризиса, готовить себя к роли «спасателя», когда кризис наступит.
3. До настоящего кризиса создать искусственный, придумав «внешнего врага», угрожающего существованию фирмы. Таким приёмом некогда успешно пользовались.

Первые два приёма менее рискованные, чем третий, поскольку в этом случае управляющий не просто рискует, но его поведение может иметь серьёзные этические последствия, ведь созданный им искусственный кризис не обязательно должен превратиться в реальный. Преимущества этого приёма состоят в том, что он существенно снижает сопротивление, формируется поддержка решениям, а это увеличивает шансы на успешный выход из реальной кризисной ситуации.

6.3.4. Управление сопротивлением (метод «аккордеона»)

Из трёх вышеприведённых методов управление кризисной ситуацией – «каварийный» случай. Принудительный и адаптивный методы являются крайними мерами проведения изменения. Принудительный метод преодоления сопротивления характеризует девиз «Чёрт с ней, с опасностью, полный вперёд!» И хотя такой подход разрушителен и чреват конфликтами, это необходимое решение в условиях дефицита времени. Адаптивный метод реализуется под девизом «Рим не сразу строился», он резко снижает сопротивление, но неэффективен в случае чрезвычайных событий во внешней среде.

Следовательно, требуется промежуточный подход, который может быть реализован в сроки, диктуемые развитием событий во внешней среде. Назовём этот метод «управляемым сопротивлением» или метод «аккордеона». Он может применяться, когда времени больше, чем необходимо для принудительных, и меньше, чем для адаптивных изменений.

Продолжительность процесса изменений подгоняется под имеющееся время. С нарастанием срочности этот метод приближается к принудительному, с уменьшением срочности – к адаптивному методу осуществления изменений. Название «аккордеон» показывает на растяжимый диапазон его применения.

Это свойство приобретается благодаря использованию поэтапного подхода: процесс планирования подразделяется на этапы; в конце каждого этапа происходит реализация определённой программы внедрения.

Утвердившееся понятие о том, что планирование и внедрение суть процессы последовательные, уступает место параллельным процессам – планированию и внедрению.

Соппротивление минимально и контролируется прежде всего с помощью «стартовой площадки». Затем последовательно применяется мотивация. Далее в ходе планирования разрабатывается процесс внедрения. И наконец, сопротивление находится под контролем в течение всего процесса изменений.

Преимущество метода управления сопротивлением состоит в том, что он подгоняет ответные меры фирмы к началу процессов во внешней среде и одновременно учитывает реальное распределение власти внутри неё. Недостаток состоит в том, что этот метод сложнее двух других. Более того, он требует постоянного внимания со стороны высшего руководства.

Из-за нехватки у фирмы «ноу-хау» для разработки и реализации такого сложного процесса требуется помощь со стороны. Однако помощь консультантов должна отличаться от принудительного метода. Одной из ключевых черт метода «аккордеон», существенно важной для одобрения изменений, является то, что люди, занятые внедрением этого метода, должны ещё и уметь планировать.

Следовательно, задача консультантов состоит в том, чтобы помогать в разработке процесса, представлять результаты анализов, обучать управляющих, помогать контролировать процесс и выявлять все недостатки.

6.3.5. Сравнение методов

В табл. 6.3.1 дано сравнение преимуществ и недостатков нескольких методов. Необходимо напомнить, что все эти методы требуют большого внимания и энергии со стороны руководителей. Они полезны и необходимы только тогда, когда изменение стратегии требует того, что Макиавелли назвал введением «нового порядка вещей».

Таблица 6.3.1. Сравнение методов внедрения изменений

Как видно из таблицы, из-за большого риска неудачи метод управления кризисом не намного лучше метода принудительных изменений. К нему можно прибегать в тех случаях, когда руководство не успеваает предусмотреть кризис или когда у него достаточно сил для своевременных ответных мер.

Адаптивный метод самый медленный, но он вызывает наименьшее сопротивление и требует меньше внимания со стороны руководства и меньше ресурсов. Он полезен при том состоянии внешней среды, когда опасность (тенденции) или благоприятные возможности легко предвидеть, и поэтому особой срочности в принятии мер нет.

Управляемое сопротивление («аккордеон») предпочтительно всякий раз, когда срочность невелика и необходимости в принудительном методе нет. Основное его преимущество состоит в том, что он предлагает наилучший компромисс между сопротивлением и использованием власти в пределах имеющегося времени.

Как видно из таблицы, управление сопротивлением также эффективно в условиях, когда спонтанные явления во внешней среде не одиночные, а повторяющиеся и фирме требуется создать постоянный управленческий потенциал стратегического характера для реагирования на изменения (см. табл. 6.2.1). Этот метод действительно более эффективен, чем внедрение стратегического планирования силой, что неоднократно происходило в прошлом.

6.3.6. Выбор подходящего метода

Выбор метода осуществления спонтанных изменений на фирме может быть проведён в известной логической последовательности.

1. Проведите анализ стратегической позиции фирмы (гл. 3.4) для определения расхождения между управленческой компетенцией и уровнем, необходимым для внедрения и поддержки изменений.

2. Приняв во внимание скорость распространения изменения и вероятную динамику конкуренции, рассчитайте время воздействия изменения на фирму (t_i) для принятия соответствующих контрмер (если изменение представляет благоприятную возможность, t_i будет зависеть от того, намерена ли фирма захватить лидерство на рынке или же стать лишь последователем конкурентов).

3. Проанализируйте свои силы и силы сопротивления для определения максимального (P_{max}) и минимального сопротивления (P_{min}), которое необходимо будет преодолеть после создания «стартовой площадки».

4. Рассчитайте время t_c , которое потребуется фирме для принятия ответных мер, а также время t_a , требуемое для адаптивной реакции.

5. Сравните базу P_{max} с сопротивлением P_{min} и решите, достаточно ли сил для внедрения изменений с помощью адаптивного метода.

6. Если сил недостаточно и неудача вызовет кризис, проведите ряд подготовительных мероприятий, изложенных в 6.3.3.

7. Если сил недостаточно, но изменения не вызовут кризиса, продолжайте вспомогательные действия, пока не будет достигнут минимально необходимый уровень, обеспечивающий внедрение изменений.

8. Если P_{max} достаточно, сделайте расчёт срочности действия по формуле: Срочность

9. Выберите ответные меры по следующим правилам:

- а) если $t_i > t_a$ – адаптивный метод;
- б) если $t_a > t_i > t_c$ – метод управления сопротивлением;
- в) если $t_i = t_c$ – принудительный метод;
- г) если $t_i < t_c$ – будьте готовы к кризису.

Предшествующие выводы определяют одновременно и требования к управляющим, обеспечивающим своевременное осуществление изменений. Важен стиль руководства. Авторитарные руководители предпочитают действовать решительно и напористо, чтобы сократить продолжительность процесса изменений; руководители-коллективисты продлят этот процесс как можно больше в целях снижения сопротивления.

На выбор повлияет и неопределённость времени t_i .

Будет не просто точно рассчитать момент выхода на рынок, чтобы «уловить» нарастающий спрос. Трудно определить, когда предпринять новый конкурентный шаг, чтобы не упустить свою долю на рынке. Если неопределённость в расчётах велика, руководство фирмы легче согласится на увеличение усилий и сокращение времени.

На выбор метода также окажет влияние склонность управляющих к риску, особенно при наличии благоприятных возможностей. Обычно всегда существует неопределённость относительно того, когда выходить на рынок, чтобы обеспечить фирме лидирующее положение. Выход на рынок может оказаться и преждевременным, дорогостоящим, тогда как конкуренты, хотя у них и мало шансов на лидирующее положение, надёжнее застрахованы от неудач. Управляющие предпринимательского плана будут действовать более напористо. Осторожные руководители растянут процесс изменений.

6.3.7. Выводы

Существуют три очевидных метода реализации спонтанных изменений: а) принудительный, позволяющий быстро внедрить изменения на фирме; б) адаптивный, растягивающий сроки внедрения изменений; в) кризисная реакция на угрозу существования фирмы в условиях дефицита времени. Все три метода полезны, позволяют правильно реагировать на изменения во внешней среде, причём каждый соответствует определённым обстоятельствам.

Все три метода нашли практическое применение. Выдвинутые в гл. 6.1 и 6.2 предложения по управлению сопротивлением могут быть применены на разных этапах при любом методе.

Когда не хватает сил или времени, необходимо использовать метод управления в кризисных условиях. Когда сил достаточно, а изменения безотлагательны, наиболее приемлем принудительный метод. Когда времени достаточно, более привлекателен адаптивный метод, так как в этом случае снижается до минимума сопротивление и, следовательно, дополнительных усилий не требуется.

В обычных условиях достаточно действен метод управления сопротивлением. Его суть будет подробно изложена в следующей главе.

6.4. Внедрение спонтанных изменений с помощью управления сопротивлением

В гл. 6.1 и 6.2 мы установили причины, сопротивления и выдвинули ряд предложений общего характера по его снижению. В гл. 6.3 мы изложили три естественных метода проведения изменений, не требующих специфических методов управления сопротивлением.

6.4.1. Управление сопротивлением и альтернативные методы

Предложения, изложенные в гл. 6.1 и 6.2, относятся к адаптивному методу. Наличие времени позволяет растянуть сроки создания «стартовой площадки» до момента, когда сопротивление системы и сопротивление персонала полностью преодолено и можно начать реализацию новой стратегии в благоприятной обстановке.

Учитывая, что платформа создаётся постепенно, шаг за шагом, проблем с управленческим потенциалом не возникает. Сопротивление можно удерживать на низком уровне, а расход сил и средств незначителен. С этого момента начинается организационный процесс, постепенно охватывающий всю фирму. В результате начинают изменяться критерии и структура управления, повышается компетентность руководства.

В условиях дефицита времени последней возможностью снизить сопротивление является принудительный метод. Однако его эффективность можно дополнительно повысить, если в начале процесса провести анализ сопротивления, сил и средств или же предвидеть возможное сопротивление и постоянно контролировать его в ходе процесса перемен. В частности, когда случаются сбои и задержки, необходимо выяснить их источник (сопротивление персонала или системы) и устранить его, но не с помощью безликих призывов к повышению производительности и раздачи наказаний виновным.

Во время кризиса руководству выгодно, чтобы сопротивление персонала было минимальным, это позволяет сосредоточить внимание на стратегических ответных мерах и организационных изменениях. Но, как уже отмечалось в гл. 6.1, не следует забывать, что сопротивление обычно возобновляется незадолго до окончания кризиса. Поэтому очень важно постоянно информировать фирму о развитии кризиса и сдерживать преждевременный «энтузиазм» по поводу выхода из кризисного состояния.

Только метод управления сопротивлением предоставляет большие возможности использовать информацию о реализации изменений, содержащуюся в гл. 6.1 и 6.2.

Проанализируем этот метод, сравнивая типично западный и японский подходы к принятию решения.

6.4.2. Японский и западный методы принятия решений

Американские управляющие, занятые коммерческой деятельностью в Японии, часто рассказывают о своём печальном опыте. Будучи воспитанными в условиях культуры, которая ставит во главу угла решительность, они бывают обескуражены действиями своих японских партнёров, которые не обращают внимания на скорость принятия решения. Им трудно довести совместные планы до отметки «принято», они с удивлением узнают, что уже до этого момента японские партнёры успели предпринять ряд конкретных шагов. Ещё больше их удивляет то, что после принятия решения внедрение у японцев проходит

значительно быстрее и с меньшим сопротивлением, чем на американских фирмах.

Рис. 6.4.1. Японская и американская модели разработки и реализации стратегических планов

Как видно из рис. 6.4.1, японцы дольше принимают решения, дольше готовят им поддержку, но раньше начинают этап реализации. Наибольшую выгоду японские управляющие получают от более короткого периода реализации стратегических планов.

Японская практика базируется на давно сформировавшихся специфических культурных традициях. Поэтому было бы неблагоразумно слепо копировать её.

Однако две особенности японской модели могут быть с пользой перенесены в западную практику. Это ответственность за новую стратегию с самого начала процесса принятия решения и раннее начало внедрения – ещё до окончания планирования, в результате чего планирование и внедрение идут параллельно.

6.4.3. Создание «стартовой площадки»

Как отмечалось ранее, первым шагом для последующих изменений является создание «стартовой площадки». Возможно, в японском варианте, где управляющие преданы фирме и вышестоящему руководству и согласие является устоявшейся социальной нормой, это не обязательно.

Но как мы подробно рассматривали в гл. 6.1, западная культура имеет индивидуалистический характер и согласие не является общепринятым условием действия. Поэтому создание общих основ важно всякий раз, когда стратегическое изменение происходит спонтанно и может встретить сопротивление.

«Стартовая площадка» – это ряд предпосылок, обеспечивающих равновесие между силами действия и противодействия, необходимая для начала осуществления изменений. Она позволяет начать процесс планирования, но отнюдь не гарантирует принятия и реализации плана. Это означает, что усилия по снижению сопротивления уменьшат его только до такой степени, которая позволит успешно начать процесс изменений. Наблюдения и контроль за сопротивлением должны продолжаться до завершения процесса изменений. Предложения по контролю поведения персонала читатель может найти в гл. 6.1.

Вкратце они содержат:

1. Изменения критериев и культуры фирмы, что сводит к минимуму опасения, усиливает понимание последствий изменений. Эти меры обеспечивают им несомненную поддержку.

2. Структурные изменения, снижающие сопротивление людей, от которых ожидалась оппозиция, а также создание коалиции сторонников изменений, достаточно мощной для преодоления сопротивления на начальной стадии процесса.

3. Планирование процесса таким образом, чтобы снизить сопротивление и обеспечить одобрение изменений.

Предложения по контролю сопротивления системы в ходе создания «стартовой площадки» читатель может найти в гл. 6.2. Они включают:

1. Высвобождение времени занятых руководителей для участия в реализации новой стратегии.

2. Освобождение руководства фирмы от проблем производственно-хозяйственного характера.

3. Выявление и вовлечение в процесс изменений квалифицированных специалистов – сторонников этих изменений.

4. Планирование перемен таким образом, чтобы снизить сопротивление системы.

5. Определение сроков и обеспечение своевременного появления на рынке новых товаров.

В прошлом стратегические изменения обычно сопровождались введением системы стратегического планирования. Мы считаем это преждевременным по двум причинам. Первая – одна из начальных проблем, которая должна быть решена, – установить, необходимо ли фирме стратегическое планирование или какая-либо другая система. Таким образом, введение с самого начала стратегического планирования равносильно тому, что «ставить телегу перед лошадью».

Вторая, более важная, – формальная система концентрирует внимание на процедурах, ответственности и взаимоотношениях в то время, когда внимание должно быть приковано к наискорейшему решению неотложных стратегических задач.

Подводя итоги, можно сказать, что создание «стартовой площадки» предусматривает следующие шаги:

1. Диагностика стратегических задач и их срочности.
2. Анализ поведения персонала с точки зрения ожидаемого сопротивления или поддержки изменения культуры и распределения власти в организации.
3. Снижение сопротивления путём изменения критериев и организация поддержки с целью создания надёжной основы для реализации изменений.
4. Подготовка плана решения проанализированных проблем. Создание такого рода основы требует углублённого и непредвзятого определения недостатков в культуре, структуре власти, организации и стратегии. Такой углублённый анализ непрост, в лучшем случае он вызывает беспокойство, в худшем – создаёт угрозу. Как указывалось в гл. 5.1, характерной реакцией на события стратегического плана являются напряжённость, затягивание решений, отказ от осознания реальностей, решение надуманных проблем вместо реальных.

Поэтому для проведения беспристрастного анализа возможного поведения персонала, организационной структуры и стратегии и для разработки реалистической платформы в отношении изменений руководству фирмы часто необходима помощь со стороны.

6.4.4. Разработка модульного плана изменений

Судя по японскому варианту, метод «аккордеон» осуществим при двух условиях:

1. Формирование одобрительного отношения персонала к изменениям должно начаться с началом процесса планирования.
2. Планирование должно быть организовано таким образом, чтобы внедрение началось как можно раньше.

Оба эти требования выполнимы, если процесс планирования будет представлен в модульном виде (поэтапно). Одиннадцать модулей планирования, использованных в данной работе для описания стратегического планирования, представлены в табл. 6.4.1. При традиционном стратегическом планировании модули 1...7 обычно выстраиваются в указанной последовательности и рассматриваются как части непрерывного процесса планирования. При модульной структуре отдельные модули выбираются и устанавливаются в последовательности, соответствующей задачам, определённым в ходе стратегического анализа.

Таблица 6.4.1. Модули планирования

Например, если в ходе стратегического анализа повышение конкурентоспособности фирмы сформулировано как самостоятельная задача, последовательность модулей должна быть 2 -> 5 -> 6. Если перед фирмой стоит задача выйти на международный рынок, последовательность должна быть 3 -> 7 -> 9 -> 8. Как показано в правой колонке, каждый модуль затем может быть поделён на submodule.

Таким образом, используя приоритеты, установленные стратегическим анализом, руководство должно выбрать конкретный модуль или

последовательность модулей для решения задачи, выявленной в ходе анализа на этапе создания «стартовой площадки», не вдаваясь при этом в ненужную детализацию планирования.

Следующим шагом является определение профессиональных навыков, которые потребуются участникам в процессе планирования.

Программа осуществления каждого модуля планируется в два этапа. Первая часть – обучение, позволяющее участникам приобрести определённые знания и навыки, необходимые для анализа и принятия решения. Вторая часть – соответственно планирование, которое позволяет принять решение по необходимым действиям.

Так как реализация проектов внедрения начинается только в конце программы каждого модуля, обучение на ранних этапах также должно быть направлено на формирование навыков внедрения стратегии: получение одобрения новым идеям, диагностирование и управление сопротивлением, создание групп из сторонников изменений, защита стратегической работы от посягательств со стороны текущей производственной деятельности.

Решения принимаются в конце программы каждого модуля. Решения бывают двух видов: а) утверждение выводов по каждому модулю (например, соглашение о разделении стратегических зон хозяйствования); б) выбор проектов внедрения, реализацию которых можно начать в настоящее время (например, прекращение финансирования бесперспективных проектов, находящихся в портфеле фирмы).

Использование структурных модулей (первая часть – учёба, вторая – применение новых знаний) позволяет включить повышение квалификации в процесс стратегической деятельности и избежать принуждения управляющих к роли «постоянных плановиков». Это повышает качество решений и снижает сопротивление планированию.

В конечном итоге модульная структура планирования включает:

1. Применение стратегического анализа.
2. Выбор последовательности модулей.
3. Обучение в начале каждого модуля.
4. Принятие решений в конце каждого модуля.

6.4.5. Обеспечение внедрения планов

В западной практике, когда происходит процесс принятия решения, внимание акцентируется на сущности решения, его достоинствах и недостатках и почти не обращается внимание на то, как реагирует на это и что чувствует управляющий. Например, при введении стратегического планирования им практически не разъясняют, зачем оно необходимо, как оно на управляющих отразится, какие выгоды они от него получают и как оно будет использоваться ими в повседневной работе. Никого не интересует, будет ли оно понято и принято теми, кого этот процесс непосредственно не затрагивает, но от кого тем не менее зависит успешное внедрение планирования.

Обычным результатом пренебрежения человеческим фактором при планировании является развитие у управляющих чувства, что это планирование «спущено» им сверху и оно не имеет никакого отношения к их личным проблемам. Это лишь упражнение в заполнении плановых форм, которое отвлекает их от выполнения повседневных обязанностей. Как следствие – незаинтересованность и сопротивление планированию.

Приведённые результаты типичны для случаев, когда планирование рассматривается как аналитическое упражнение, предназначенное исключительно для решения определённых задач. Однако, когда предполагается, что процесс планирования предназначен не только для этого, но и для трансформации поведения, результаты оказываются прямо противоположными. Незаинтересованность сменяется новым стратегическим мышлением, пониманием важности и связи стратегических задач с повседневной работой управляющих. Они расценивают планирование как

полезный инструмент для решения и этих задач. Назовём процесс включения вопросов по трансформации поведения в процедуру планирования обеспечением внедрения планирования. Приведём примеры.

Создание системы ответственности управляющих, руководителей, работающих в группах, за внедрение, а также системы ответственности других руководителей и лиц (например, экспертов НИОКР), вносящих решающий вклад в принятие решений. Участие в стратегической работе не означает децентрализации стратегии. Напротив, управляющие высшего и низшего уровней могут самостоятельно вести свою стратегическую работу и решать совместные проблемы. Опыт показал, что активное участие и постоянный личный вклад высших управляющих являются решающим фактором в адаптации новой стратегии. Следует подчеркнуть, что участие и личный вклад – это не просто восторженные, но пассивные высказывания в поддержку планирования. Очень важно, чтобы руководители фирмы имели свои собственные плановые задачи и принимали решения в конце каждого модуля планирования.

В ходе процесса планирования информация о причинах, побудивших прибегнуть к нему, и ожидаемых результатах, а также воздействии изменений на организацию передаётся и обсуждается с лицами, которые будут участвовать во внедрении. Далее, лицам, не занятым непосредственно в процессе планирования, рассылаются бюллетени общего характера. Эти лица прямо или косвенно будут затронуты стратегическими изменениями.

Перед началом каждого модуля планирования и внедрения участники проходят учёбу и стажировку, где они усваивают концепции и навыки технического исполнения.

Процесс планирования направлен на решение задач, выявленных в процессе стратегического анализа. Механическое заполнение плановых форм «на радость начальства» исключается.

Техника и процедура решения задач упрощены и приведены в соответствие с уровнем знаний и подготовки участников. Упор делается на понимание логики проблемы, а не на технические премудрости решения. Это особенно важный момент, так как опыт показал, что когда замысловатых деталей много, управляющий перестаёт «из-за деревьев видеть лес» и у него пропадает интерес к работе.

Задачи по планированию, поставленные перед каждой группой руководителей, должны конкретно отражаться в их работе.

Насколько это возможно, новая стратегическая информация (которая отличается от обычной производственной информации, поставляемой службой учёта) направляется в группы планирования. Однако состояние стратегической информации зачастую настолько неудовлетворительно, что её отработка серьёзно задерживает процесс планирования. В таких случаях создание банка стратегических данных должно являться первостепенной задачей. До завершения этого проекта планирование должно базироваться на опыте и трезвом расчёте.

При наличии необходимых ресурсов и производственных мощностей внедрение планирования начинается немедленно, не ожидая окончания разработки и утверждения плана, о чём будет сказано позже.

6.4.6. Контроль процесса планирования

В методе «аккордеон» процесс планирования преследует две цели: принять реалистическое и своевременное решение и создать атмосферу одобрения и энтузиазма для проведения жизни этих решений. Для эффективного контроля сопротивления очень важно, чтобы этапы принятия решения в конце каждого модуля соответствовали этапам процесса одобрения.

Если энтузиазм и одобрение изменений проявляются быстрее, чем естественный ход событий, то мы имеем дело с так называемым случаем «разочарования в результате бездействия». Он наблюдался в поведении персонала на фирмах в конце процесса совершенствования её оргструктуры.

Совершенствование оргструктуры способствует формированию одобрительного отношения к изменениям, но не способствует ни принятию решений, ни осуществлению стратегических изменений. Естественно возникает вопрос:

«Теперь, когда мы решили все проблемы, связанные с человеческим фактором, почему не увеличиваются доходы?»

Однако в стратегическом планировании есть примеры того, что называется «сработать в стол»: планы разработаны, но персонал не принял (не одобрил) их, и внедрение оказалось заблокированным.

Правильными действиями в обоих случаях будут совсем иные. В первом случае необходимо энергично приступить к планированию; во втором необходимо сконцентрировать внимание на снижении сопротивления.

Плодотворным может быть сбалансированный прогресс: по мере развития планирования одобрение результатов происходит также поэтапно, обеспечивая тем самым быстрое и эффективное внедрение. В поле зрения может находиться также и параллельный ход событий, и если где-то имеются отставания, то до начала процесса внедрения необходимо предпринять соответствующие меры коррекции.

Таким образом, необходимо держать в поле зрения и контролировать само решение и применимость его персоналом организации. Как показал опыт, лучше всего с этим может справиться группа, составленная из специалистов по стратегическому планированию и консультантов по вопросам управления поведением (Ten Dam and Siffert in Ansoff, Bosnian, Storm, 1982; 4...1).

6.4.7. Последовательные решения и раннее внедрение

Обычно в процессе планирования окончательное решение и внедрение проектов задерживаются до момента утверждения планов руководством в конце планового цикла. Объясняют это, как правило, таким образом: «Мы не можем принять решение до того момента, пока не прояснится судьба всех проектов. Мы не можем начать внедрение, пока не приняты все решения».

В методе «аккордеон» применяется другой подход. В конце каждого модуля обычно становится ясно, что определённые действия необходимо предпринять независимо от выводов на последующих этапах. Например, после второго модуля (анализ перспективы) обычно становится очевидным, что возможности фирмы наблюдать за внешней средой недостаточны. В конце анализа конкурентной стратегии (модуль 5) может оказаться, что у фирмы нет будущего в некоторых традиционных стратегических зонах хозяйствования и поэтому необходимо прекратить капиталовложения в эту зону во избежание дальнейших потерь.

В таких случаях отсрочка действий, которые в конечном счёте всё равно должны быть предприняты, ничего не даёт. Как показано в табл. 6.2.2, по методу «аккордеон» соответствующие программы начинаются в конце каждого модуля. Это даёт ряд преимуществ:

1. Рассредоточение решений во времени создаёт равномерную рабочую нагрузку на высшее руководство фирмы, снимает перегрузки, сопровождающие решения, принятые в обычном порядке в момент утверждения плана.

2. Раннее начало программ аналогичным образом позволяет рассредоточить нагрузку, связанную с внедрением, и обеспечивает раннее завершение процесса изменений.

3. Внедрение, происходящее параллельно с планированием, обеспечивает цепную обратную связь по дополнительному обоснованию плановых решений и их предпосылок.

4. Раннее начало внедрения развивает и совершенствует потенциал для принятия и внедрения стратегических решений, которые последуют в конце процесса планирования.

5. Возможность более раннего принятия и внедрения решений позволяет управляющим контролировать продолжительность процесса изменений, согласуя его таким образом со временем принятия решения.

Серьёзным недостатком этого метода является дополнительная нагрузка на управляющих и на тех, кто занимается внедрением, а также повышенная сложность всего процесса. Поэтому не всегда имеется возможность начать все программы, по которым были ранее приняты решения.

6.4.8. Институционализация новой стратегии

Из-за давления, оказываемого внешним рынком, новая стратегия скорее всего начнёт внедряться до того, как будут созданы производственные мощности и кадры управляющих, требующиеся для её эффективного использования, и до того, как структура управления и критерии будут содействовать ей.

Как уже неоднократно отмечалось, преждевременное прекращение развития компетенции управляющих по стратегическим вопросам приводит к двоякому результату:

1. Хронически невозможно получить максимальный экономический эффект от применения новой стратегии.
2. Скрытое и подавленное сопротивление выходит на поверхность и пытается повернуть вспять процесс изменений.

Поэтому для обеспечения стабильности и полной прибыльности новой стратегии формирование новой психологии программы совершенствования управленческого потенциала и способностей должно быть завершено после того, как новая стратегия заявит о себе на рынке.

6.4.9. Выводы

Естественные методы реализации изменений под воздействием спонтанных явлений во внешней среде (принудительный, адаптивный и реакция на кризис) формируются по одному образцу: планирование предшествует внедрению. При этом планирование должно быть основано на принятии решений и ориентироваться исключительно на оптимальный курс действий. О внедрении же следует заботиться лишь после того, как завершено планирование.

Сравнение этого подхода с японской практикой показывает, что там проблемы решаются по-иному: процессы планирования и внедрения идут параллельно. Причём цель планирования состоит не только в том, чтобы прийти к оптимальному решению, но и обеспечить принятие персоналом новых критериев и новой структуры. В результате процесс планирования длится дольше, внедрение происходит значительно быстрее.

В этой главе параллельный подход адаптирован к западным критериям с целью создания метода управления процессом спонтанных изменений. Этот метод состоит в следующем:

1. Создание «стартовой площадки» для осуществления изменений.
2. Использование модульного процесса планирования изменений, принятие кардинальных решений.
3. Включение вопросов подготовки персонала в каждый модуль.
4. Включение этапов внедрения в процесс планирования путём решения проблем, близких специалистам по планированию, упрощения процедур решения, вовлечения высшего руководства в планирование и заблаговременного создания банка стратегических данных.
5. Контроль планирования и создание гарантий того, что каждый модуль планирования будет одобрен персоналом.
6. Начало программ внедрения после завершения каждого модуля.
7. Институционализация изменений путём повышения уровня потенциала и компетентности управляющих, формирования культуры и структуры власти, содействующих реализации процесса изменений.

Важной особенностью этого метода изменений является сокращение продолжительности процесса изменений, диктуемых внешней средой.

6.5. Институционализация управленческой реакции

В предыдущей главе говорилось об эффективном внедрении спонтанных изменений на фирме и обеспечении их стабильности. В данной главе мы рассмотрим пример фирмы, занятой решением стратегических задач.

6.5.1. Введение

На раннем этапе стратегического планирования реакция на внезапное изменение положения фирмы на рынке рассматривалась как одноразовое мероприятие. Фирмы, созданные в XIX веке, имели пятидесятилетний опыт успешной деятельности и, следовательно, казалось, что серьёзная перестройка их деятельности, проведённая в 50-е годы, будет гарантировать им безбедное существование последующие 50 лет. Однако начиная с 50-х годов становится ясно, что для многих фирм периодическая или продолжительная перемена стратегических позиций стала реальной чертой жизни. Это те фирмы, которые действуют на 4-м и более высоком уровне нестабильности внешней среды (см. гл. 1.2).

В гл. 3.3 и 3.4 мы определили характеристики компетентности руководителей, которые фирмам необходимы для того, чтобы постоянно быть новаторами стратегии. Эти характеристики сравнивались с теми, которые нужны для обеспечения текущей прибыли от производственно-хозяйственной деятельности (табл. 6.2.1). Анализ показывает, что их многие параметры не просто отличаются друг от друга, но и прямо противоположны.

Как отмечалось в гл. 4.3, введение стратегической реакции – это не просто процесс замены ориентации текущих управленческих действий на перспективные. Если сделано только это, то фирмы легко создадут потенциал для получения прибыли в будущем, но не имеют предпосылок для извлечения реальной текущей прибыли. Проблема состоит в том, чтобы обеспечить равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности фирмы. Материал этой главы посвящён изучению конкретных решений этой проблемы.

6.5.2. Почему не срабатывает стратегическое планирование

Учитывая, что многие фирмы, желающие институционализировать стратегическое реагирование, имеют печальный опыт введения стратегического планирования, целесообразно начать с анализа причин неудач планирования, а затем обсудить меры по исправлению этого положения.

Видимые причины неудачи в области стратегического планирования обобщены в первой и второй колонках табл. 6.5.1.

Таблица 6.5.1. Почему не срабатывает стратегическое планирование

Три первые причины имеют организационный характер: отсутствие механизма внедрения и контроля стратегии, конфликт приоритетов между стратегической и текущей деятельностью и различными типами управленческого потенциала, отсутствие банка стратегических данных.

Четвёртая причина, как отмечалось в гл. 6.1 и 6.2, – поведенческого и организационного характера. Недостаток профессионализма вынуждает управляющих сопротивляться планированию, поскольку оно неэффективно. Пятая причина – это сопротивление изменениям.

В правой колонке приведены меры по устранению недостатков, перечисленных в первой. Некоторые решения уже хорошо исследованы: обучение руководителей (гл. 6.4), прогноз внешней среды (гл. 5.2), потребность в управляющих высшего звена (гл. 4.1), параллельное планирование (гл. 6.4). Другие меры заслуживают более детального исследования.

6.5.3. Система двойного управления

В 2.2.1 мы рассмотрели систему двойной ответственности, которая необходима всякий раз, когда на стратегическую деятельность направляются средства из резервов инвестиционного фонда фирмы. Ответственность за прибыль возлагается на оперативные производственно-хозяйственные

подразделения, а ответственность за стратегическое развитие – на стратегические хозяйственные центры (СХЦ).

Может случиться, что в ряде подразделений организации некоторые управляющие несут ответственность и за то и за другое, т. е. они, по словам П. Друкера, несут полную ответственность и за прибыль, и за убытки. Однако всякий раз, когда уровень стратегической активности достаточно высок, желательно установить двойную систему, благодаря которой такие управляющие могли бы участвовать и в текущей и в стратегической работе. Такая система представлена на рис. 6.5.1.

Оперативное планирование обеспечивает прибыль в текущий момент, а стратегическое – создание экономического потенциала на будущее. Как показано на рис. 6.5.1, в двойной системе цели, объекты и стратегии используются для создания двух планов действий и соответственно двух бюджетов. Цели, связанные с получением прибыли в текущий момент, превращаются в текущие планы, а связанные с будущим экономическим потенциалом – в планы перспективные (или планы развития).

Текущий план включает комплект производственных программ и финансовых смет (бюджетов), которые разрабатываются для каждого подразделения. Обычно эти детальные программы и бюджеты составляются на год и с меньшей детализацией – на 3–5 лет.

Рис. 6.5.1. Сочетание оперативного и стратегического управления

Перспективный план включает проекты, отличающиеся от программ по четырём параметрам: временному интервалу, разбивкой по времени внутри годового периода, ориентацией на решение задач, а не на работу подразделений. В отличие от подразделений фирмы, проекты создаются на временной, а не постоянной основе, они разрабатываются от случая к случаю – для достижения конкретных целей.

Опыт показал, что система текущего контроля, которая используется для управления внедрением операционных программ и бюджетов, неэффективна и даже враждебна системе управления стратегическими проектами. Она стала фактически одной из основных причин дискредитации идеи стратегического планирования. Поэтому в двойной системе управление простоями и система контроля разделены.

Как показано в нижней части рис. 6.5.1, эта система наилучшим образом подходит для проектов, разрабатываемых в процессе решения важных стратегических задач (гл. 5.3).

6.5.4. Контроль и поощрение стратегий

Контроль стратегии означает контроль финансирования стратегических мероприятий, как, например, введение в эксплуатацию новой производственной линии, переход на новую технологию, внедрение в новую стратегическую зону хозяйствования.

Контроль начинается с планирования, затем разрабатывается технология, изучается рынок, изготавливается пробная партия продукции, разрабатывается система маркетинга. Проект считается реализованным после того, как созданная продукция в полном объёме поступила на рынок.

В большинстве случаев в начале реализации нового проекта его вероятный исход остаётся неясным. Предположим, что ревизия хода реализации проекта будет происходить в контрольной точке, скажем, через три года после начала проекта.

Допустим, что обнаружено двукратное превышение расходов, и если текущий контроль базировался на сравнении фактически проделанной работы с ранее принятым планом, это означает, что проект находится в большой опасности. Однако со стратегической точки зрения прошлый опыт менее важен, чем перспектива, которая в данный момент может быть оценена по другим показателям, чем три года назад в момент начала проекта.

Если по новой оценке реализация проекта потребует длительных затрат, это значит, что руководитель проекта не только допустил большой перерасход средств, но и задержал его внедрение в производство и сбыт. Это означает,

что товар поступит на рынок с опозданием и доход от его реализации не компенсирует капиталовложений.

Может получиться и наоборот: по оценке, произведённой в контрольной точке, проект окажется успешным благодаря ранее сделанным крупным капиталовложениям. Это позволит завоевать прибыльные рынки сбыта.

Сформулируем следующие принципы стратегического контроля:

1. Из-за неопределённости и неточности расчётов стратегический проект может легко превратиться (и часто превращается) в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. Но в отличие от обычной практики производственного контроля внимание должно быть сконцентрировано на окупаемости расходов, а не на контроле за бюджетом. Фактически на ранней стадии допустимо поощрить перерасход бюджета, если это действительно оправдано значительными будущими прибылями.

2. В каждой контрольной точке необходимо сделать оценку окупаемости расходов в течение жизненного цикла нового товара. До тех пор, пока окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать (2.2.13). Когда она окажется ниже этого уровня, следует рассмотреть и другие возможности, в том числе прекращение проекта.

В отличие от текущего, стратегический контроль основывается на неопределённых и туманных расчётах, а не на анализе конкретных результатов. Стратегический контроль включает предпринимательское решение. Поэтому роль контролёра стратегии должен выполнять человек предпринимательского склада, который не только поддержит, но и сам примет участие в рискованном деле.

Однако такой контролёр должен также уметь решительно осуществлять изменения. Он должен постоянно помнить, что работники фирмы, участвующие в реализации проекта, часто движимы энтузиазмом, игрой эмоций, преданностью коллективу, участвующему в проекте, но вместе с тем они могут быть абсолютно безразличны к конечному результату стратегического мероприятия, в особенности если они не несут ответственности за его прибыльность. Поэтому контролёр должен быть готов решительно приостановить работы по проекту, как только он убедится лично, что проект не принесёт ожидаемой прибыли.

Из предыдущих рассуждений ясно, что стратегическая деятельность требует особой системы поощрения. Ниже приводятся характеристики системы вознаграждения:

1. Предпринимательский риск следует поощрять. Это, в частности, означает, что неудача отдельного проекта безоговорочно не влечёт наказания. Напротив, наказания должны нести управляющие, чьи проекты постоянно терпят неудачи, это – признак отсутствия предпринимательского духа,

2. Предпринимательство может отчасти поощряться путём ускорения процедур утверждения проектов. Фирмы, поощряющие предпринимательство, создали специальные фонды, которыми могут свободно пользоваться предприниматели при условии, что расходы по проекту не превышают установленного лимита. Как только расходы приближаются к установленному лимиту средств, проект должен быть либо утверждён высшим руководством фирмы, либо аннулирован.

3. Предприниматели часто рискуют, потому что хотят получить дополнительную прибыль. Нет никаких оснований избегать такого стимула и в крупных фирмах. На некоторых фирмах изобретатели получают часть лицензионной платы за свои изобретения. Аналогичным образом предпринимателей можно сделать причастными к конечному успеху или провалу их проектов.

4. Как уже неоднократно указывалось, стратегическая деятельность может быть подавлена бюрократическими правилами финансовой деятельности. Некоторые фирмы разрешили этот конфликт путём создания стратегических

групп «вольных стрелков», в которых бюрократия отсутствует и которые могут свободно решать стратегические задачи.

5. Наконец, для управляющих с предпринимательским складом ума, которые страдают от перегрузки текущими производственными задачами, занятие стратегической деятельностью может стать хорошим стимулятором.

6.5.5. Двойное финансирование

Возвращаясь к табл. 6.5.1, следует отметить, что второй причиной неэффективности стратегического планирования является конкуренция за управленческий потенциал между стратегической и текущей деятельностью, обычно в этом споре побеждает последняя.

Эффективным способом защиты стратегической работы является разделение бюджета на два: текущий и стратегический. Это отражено на рис. 6.5.2, где ожидаемая прибыль в рамках каждой сметы разделена во времени. Каждый бюджет далее подразделяется в соответствии с деятельностью, приносящей различную прибыль.

Позиции текущего бюджета:

- а) обеспечение непрерывного получения прибыли от использования действующих мощностей фирмы;
- б) капиталовложения в увеличение мощностей;
- в) капиталовложения ради увеличения прибыли с помощью снижения себестоимости.

Позиции стратегического бюджета:

- а) капиталовложения в повышение конкурентоспособности в стратегической зоне хозяйствования;
- б) вступление в смежные в географическом отношении зоны;
- в) вступление в новые стратегические зоны хозяйствования и прекращение капиталовложений в неприбыльные. Двойной бюджет даёт следующие преимущества:

1. Средства выделяются целевым порядком для стратегической деятельности. Это защищает её от посягательств со стороны текущей производственно-хозяйственной деятельности.

2. Деление бюджета на два помогает сохранять баланс капиталовложений и доходов на короткие и длительные сроки (гл. 2.3).

3. Для оценки обоснованности капиталовложений по каждому виду деятельности полезно составить график и сравнивать кривые доходов по соответствующим бюджетам. Например, если доходы после увеличения управленческого потенциала на производственной деятельности растут медленно, но поглощают значительную часть текущего бюджета, это означает, что увеличение соответствующего потенциала ожидаемого эффекта не дало. Наконец, график даёт представление о зависимости роста доходов во времени.

Рис. 6.5.2. Двойной бюджет

Таким образом, двойной бюджет является действенным рычагом управления будущим фирмы всякий раз, когда стратегический бюджет составляет значительную часть общего бюджета.

6.5.6. Двойная структура

Действенным способом защиты стратегических проектов является разделение фирмы на две. Подразделения, имеющие стабильный доход и экономически выгодное положение, объединены под началом управляющего, отвечающего за текущую производственно-хозяйственную деятельность, а хозяйственные подразделения, занятые развитием новых стратегических зон хозяйствования, – под началом управляющего стратегическим развитием. Оба подразделения фирмы подчиняются главной конторе.

Можно выделять два способа группировки подразделений:

1. Сосредоточить под одним руководством всю стратегическую деятельность на развитии, включая НИОКР для данной стратегической зоны хозяйствования. В отличие от этого производственная группа занимается вопросами производства, распределения и маркетинга.

Такая система фактически длительное время действовала в Советском Союзе с исключительно неудовлетворительными результатами. Причина состоит в том, что стратегическое развитие становится самодовлеющей задачей, не учитывающей потребностей рынка.

2. Более тонкий подход состоит в том, чтобы оставить за производственной группой контроль над стратегическим развитием существующих стратегических зон хозяйствования и сосредоточить деятельность группы стратегического развития на освоении новых направлений деловой активности.

Этот подход часто и успешно применялся многими американскими фирмами. Одним из пионеров в этом отношении являлась компания «Дюпон», которая много лет назад сформировала «Дюпон Дивелопмент Корпорейшн» для решения вопросов расширения номенклатуры производства. Эта система во многом похожа на ту, по которой построены многонациональные компании (гл. 2.6).

Однако в западных фирмах передача разработок стратегической группы в производственную затруднена по двум причинам: традиция неприятия чужого («изобретено не здесь») со стороны производственных руководителей и боязнь, что производство новой продукции отрицательно скажется на краткосрочной прибыли и не обеспечит выполнения поставленных задач.

Одним из способов разрешения этого конфликта является введение совместного руководства и ответственности в процесс принятия решений по стратегическому развитию. Другое решение – потребовать, чтобы группа стратегического развития предоставила производственной группе «право первого отказа» по всем новым обещающим предприятиям. Однако если производственная группа выразит отказ, группа стратегического развития вправе организовать новое производственное предприятие. Опыт показывает, что страх отказаться от привлекательной возможности давит на производственников, вынуждая их серьёзно относиться к каждому новому предприятию.

Помимо выделения конкретного управленческого потенциала под стратегическую деятельность, двойная структура имеет ещё одно серьёзное преимущество. Она позволяет компании образовать два независимых и самостоятельных руководящих органа, которые не вступают в конфликт между собой в процессе работы.

6.5.7. Институционализация культуры и структуры власти для стратегической деятельности

Причиной неудач стратегического планирования (см. табл. 6.5.1), является угроза, которую оно представляет для сформировавшихся культуры и структуры власти. В табл. 6.5.2 представлены пять видов действий, устраняющих угрозу и превращающих сопротивление в активную поддержку.

От высших управляющих требуется намного больше, чем простое провозглашение поддержки планированию. На самом деле эти торжественные заявления должны сопровождаться соответствующим поведением управляющих.

Стратегическое поведение включает:

а. Обучение по проблемам стратегии наряду с управляющими более низких звеньев. На практике высшие управляющие зачастую неохотно «салятся за парту».

Таблица 6.5.2. Превращение сопротивления в поддержку

б. Участие в процессе стратегического планирования. Как говорилось в гл. 3.3, оно включает определение диапазона задач для стратегических подразделений, разработку задач и целей корпорации, маневрирование портфелем, выделение стратегических ресурсов.

в. Оценку и обзор стратегий во время совещаний по планированию, передачу решений финансовых и текущих производственных задач соответствующим управляющим.

г. Во время производственных совещаний концентрацию внимания на реализации стратегических проектов.

д. Обсуждение всех проблем фирмы с позиций стратегической перспективы. Это не значит, что текущие производственные проблемы не обсуждаются вообще. Но эти обсуждения всегда связаны со стратегическими перспективами.

е. Одобрение предпринимательской и стратегической деятельности управляющих низшего звена.

Стратегическое поведение является мощным инструментом для формирования стратегически ориентированной культуры и мышления на фирме. Выбирая людей, которым можно ставить специальные задачи, высшие управляющие могут также серьезно повлиять на фактическую структуру власти в аппарате управления.

6.5.8. Управление процессом институционализации стратегий

Если все меры, перечисленные в последней колонке табл. 6.5.1, предприняты, то стратегическая деятельность фирмы получит «право законной прописки». Это означает, что она получит поддержку персонала, будет подкреплена компетентной стратегической деятельностью.

Однако, исходя из предыдущих рассуждений, становится ясно, что институционализация стратегической деятельности представляет собой сложный и длительный процесс. Если развитие стратегии будет задержано, то завершение процесса институционализации может растянуться на 10 лет, и лишь после этого фирма приступит к изменению стратегии. В тех случаях, когда это неприемлемо, адаптивное последовательное управление стратегией должно быть заменено параллельным.

Подход, основанный на управлении сопротивлением, о котором говорилось в последней главе, можно применить в случае решительных перемен в стратегическом положении фирмы, что влечёт за собой изменение её положения на внешнем рынке, а также комплексных изменений в управленческой компетенции.

В этом случае подходят все модули планирования (табл. 6.4.1). Это означает, что процесс планирования затягивается. Однако одна небольшая фирма, применяющая новейшие технологии, осуществила в своё время первый полный переход к планированию своей деятельности всего за один год, используя пять модулей.

Таблица 6.5.3 Основной план стратегического развития

Модули были выстроены таким образом, чтобы обеспечить одновременное начало стратегических изменений и расширения управленческой компетенции после завершения первых плановых модулей. Таким образом достигается параллельная институционализация стратегических изменений.

Стоящих проектов много, и их разработку следует тщательно координировать и выстроить в обоснованной последовательности изменений (6.2.6).

Инструмент управления взаимосвязанными проектами – основной план (табл. 6.5.3). Программа в таблице рассчитана на пять лет. Вполне вероятно, что за эти пять лет во внешней среде произойдут значительные события, которые подтвердят или поставят под сомнение действенность, содержание или сроки проектов, разработанных в 1980 г.

Поэтому необходимо осуществлять стратегический контроль за программой. В верхней части таблицы в качестве основных контрольных точек должны быть обозначены важные, этапные события.

6.5.9. Насколько глубоко институционализировать стратегии

Из табл. 6.5.4 видно, что полная институционализация стратегической деятельности – процесс длительный и дорогостоящий.

Таблица 6.5.4. Выбор степени институционализации

Поэтому такая глубокая институционализация осуществляется только тогда, когда руководство фирмы намерено вложить основную массу средств в стратегическую деятельность.

В тех же случаях, когда стратегические изменения не столь значительны, приемлемым вариантом может стать частичная институционализация. Это означает развитие стратегического мышления у ответственных управляющих, что позволит им своевременно улавливать возникновение стратегических явлений, создавать управленческий потенциал, содержащий в себе целевые группы для реагирования на стратегические проблемы, рассмотрения стратегических проблем и оценки стратегических позиций фирмы. Такой выбор иллюстрирует табл. 6.5.4. Степень институционализации определяют два фактора: доля бюджета фирмы, которая направлена на цели стратегического развития, и природа спонтанных явлений во внешней среде. Управленческий потенциал для временного реагирования на эпизодические спонтанные явления (правая колонка) требует значительно меньшей степени институционализации стратегических проектов, чем система для оценки позиций фирмы.

6.5.10. Выводы

Стратегические проекты могут быть институционализированы на фирме с помощью ряда связанных между собой мер, которые все вместе защищают стратегическую работу от отвлечения на текущие производственные задачи.

Перечислим эти меры:

Введение системы двойного управления, при которой управление и контроль за стратегическими проектами отделены от системы производственного контроля.

Стратегический контроль за перспективой, а не за прошлой деятельностью.

Вознаграждение за стратегическую деятельность должно принять форму поощрения предпринимательской деятельности и рискованных решений.

Разделение фирмы на производственную группу, занятую оптимизацией прибыли, и группу стратегического развития, занятую разработкой новых видов бизнеса.

Концентрация усилий высшего руководства на стратегическом развитии фирмы.

Вовлечение в стратегическую деятельность всех управляющих, которые будут нести ответственность за внедрение изменений. Информирование всех участников.

6.5.11. Контрольный перечень мероприятий по управлению изменениями

I. Создать «стартовую площадку».

1. Провести стратегический диагноз.
2. Разработать схему вероятного сопротивления.
3. Мобилизовать управляющих на поддержку изменений.
4. Выявить и мобилизовать таланты.
5. Информировать отдельных лиц и группы.
6. Выбрать подходящий метод.
7. Организовать помощь высших консультантов.

II. Планировать процесс изменений.

1. Направить внутрифирменные процессы на решение стратегических проблем.
2. Планировать внедрение.
3. Использовать модульную структуру.
4. Предусмотреть принятие стратегических решений в конце каждого модуля.

III. Оградить стратегические процессы от конфликтов с текущими.

1. Чётко разделить ответственность.
2. Финансировать внедрение изменений.
3. Ставить перед управляющими стратегические задачи.
4. Вознаграждать за успешную стратегическую работу.

IV. Планировать внедрение.

1. Обучить отдельных лиц принятию стратегических решений и внедрению в начале каждого модуля.
2. Привлечь управляющих и экспертов к принятию решений.
3. Постоянно информировать всех заинтересованных лиц.

4. Обеспечить управляющим возможность работать над проблемами, относящимися к их непосредственной деятельности.

5. Контролировать совместимость задач с профессиональным уровнем управляющих.

V. Управлять текущими производственными процессами.

1. Вести планирование и внедрение параллельно.

2. Контролировать планирование и обеспечить его одобрение.

3. Начинать внедрение как можно скорее.

VI. Институционализировать новую стратегию.

1. Использовать основной план развития стратегии для управления ею.

2. После внедрения стратегии продолжать формирование благоприятной атмосферы.

3. Продолжать наращивать управленческий потенциал до тех пор, пока он не начнёт эффективно работать на стратегию.

VII. Осуществлять стратегическое реагирование.

1. Ввести двойную систему управления.

2. Осуществлять стратегический контроль.

3. Вознаграждать за успешную стратегическую деятельность.

4. Вести стратегический бюджет.

5. Устанавливать двойную структуру.